

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE **magazine**

Dossier 14-19

Voyage au cœur du Japon juridique



Dossier 24 - 32
Organisation & carrière : essor de **nouvelles pratiques !**



Portraits 5 - 9
À la découverte des **nouveaux administrateurs** de l'AFJE



Hommage 10 - 12
Maurice Bensadoun, homme et juriste de **talent**

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

- Vérification des mentions obligatoires
- Attestation de parution instantanée
- 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



Oser la création d'entreprise 31



RegTech & compliance 35



Covid-19 & force majeure 20



Zoom sur le management de transition 29

- 04 **édito**
« Merci Maurice »
portrait
- 05 Juriste business centric par excellence
- 06 Agitatrice d'idées et de progrès
- 07 Itinéraire d'un passionné aventureux
- 08 Le challenge dans la peau
- 09 L'engagement fait femme !
- 10 **hommages**
Maurice Bensadoun : disparition d'une personnalité d'une grande humanité
- 13 **nominations**

- dossier**
- 14 Voyage au cœur du Japon juridique
- 15 « The number of in-house counsels does appear to be increasing »

- 16 Le droit des affaires japonais à l'honneur
- 18 La redoutable efficacité de la justice japonaise
- 20 **contrats**
Covid-19 : l'épineuse question de la force majeure
- 22 **gestion des risques**
M&A : risques "data" et stratégies de l'acquéreur pour s'en prémunir

- dossier**
- 24 Ça bouge dans l'univers juridique !
- 25 Qui sont les legal operations managers ?
- 27 « La transformation digitale des DJ, une transformation des pratiques de travail »
- 29 Le management de transition, une "nouvelle" solution RH
- 31 Oser l'aventure entrepreneuriale

- 33 **Droit, management et stratégies**
L'organisation collaborative de la gestion des contrats fournisseurs
- 35 **digit@!**
RegTech : la technologie au service de la compliance

- 37 **international**
« Our role has substantially evolved and evolved in the right direction »
- en région**
- 38 « Notre métier gagne à être mieux connu : nous nous y employons ! »
- 40 Le juriste face au défi du multiculturalisme à l'international
- 41 Gestion des risques : le rôle pivot du juriste d'entreprise
- 44, 45 et 48 **actus**
- 46 - 47 **agenda AFJE**



N° 36 - Avril 2020
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 : Philippe Blanchet,

Jean-François Bosser-Sanquer, Christophe Collard, Carine Guicheteau, Didier Langlois, Émilie Letocart-Calame, Antoine Masson, Sonia Mavouna, Karine Pontier El Dos, Luis Pozo, Christophe Roquilly, Valérie Sanyas, Julie Schwartz, Boris Stoykov, Joseph Vogel, Louis Vogel.

Chefs de publicité : Isabelle de la Redonda : i.redonda@revue-afje.fr - 01 53 36 20 42
Conception éditoriale et graphique : La communauté des Graphistes - contact@lacommunautedesgraphistes.com
Assistante de fabrication : Sophie Rigal 01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr
Photographie : Shutterstock
Imprimeur : ESPACE GRAFIC

“ Merci Maurice ”

À l'heure d'envoyer à l'impression, après avoir fini d'écrire l'éditorial, la terrible nouvelle est venue nous surprendre et nous arrêter : Maurice Bensadoun venait de nous quitter frappé par le Covid-19. Les lignes écrites sonnaient déjà un peu vide. Venait juste l'envie de partager notre affection pour un homme qui aura marqué la vie de l'AFJE et de notre profession.

Nos sincères et amicales condoléances vont à son épouse et à sa famille.

Aussi, nous avons décidé d'adapter en dernière minute la composition de ce numéro du JEM afin d'inclure un hommage à Maurice avec les mots de l'amitié exprimés par celles et ceux qui l'ont côtoyé, parfois depuis le début de son engagement dans notre association.

Je veux, pour ma part, dire combien il aura été un formidable compagnon de route, chemin trop bref mais dont je garderai de si beaux souvenirs. Lors du premier conseil d'administration auquel je participais, je me souviens avoir été assis en face de lui. Je ne le connaissais pas encore vraiment. Sa voix forte teintée d'une légère gouaille, ses remarques fines et précises, son humour non dénué d'une pointe de provocation m'avaient vite renseigné sur une personnalité de l'AFJE à l'évidence incontournable. Je n'allais pas arrêter de le croiser, et devenu président, j'ai pu apprécier son engagement sans faille pour l'association ; et au-delà pour le métier de juriste d'entreprise. Répondant toujours présent pour prendre à bras-le-corps un sujet, comme il le fit pour la réforme du droit des contrats, il était l'inlassable ambassadeur du rôle des juristes dans l'affirmation de l'importance du droit dans la vie de notre pays et de notre économie. Il a accompagné l'évolution de notre profession, s'est battu pour le rayonnement du droit continental. Il a été l'une des figures marquantes du monde des juristes et du droit. Je garde en souvenir encore récemment cette audition au Sénat, sur les pistes de réforme de la responsabilité civile, pendant laquelle les parlementaires et administrateurs notaient scrupuleusement ses propos qui éclairaient leurs réflexions. À côté de lui, comme eux, je l'écoutais et j'apprenais.

Un passeur du droit.

Il y a quelques semaines, il continuait de recruter des talents pour notre association, pour nos commissions. Notre ultime rencontre, ce fut lors de notre dernier conseil d'administration tenu à distance, confinement oblige. Lui, qui préférait le réel au virtuel, apportait encore à nos travaux, dans cette petite fenêtre sur nos écrans, l'énergie de son visage plein d'humanité et sa voix singulière. Encore et toujours. Merci Maurice ! ■



Marc Mossé,
président de l'AFJE

Juriste business centric par excellence

Inspiré par le modèle anglo-saxon, Tristan Carayon, responsable juridique de Value Retail, est un juriste moderne, connecté aux enjeux du business. Très impliqué au sein de l'AFJE en région Midi-Pyrénées, il va dorénavant s'investir au niveau national en tant qu'administrateur.

PAR CARINE GUICHETEAU

Une conviction profonde anime Tristan Carayon : le juriste d'entreprise moderne doit être au service du business et des clients internes. Il doit jouer un rôle moteur dans la stratégie de son entreprise. « J'ai la chance de pouvoir endosser ce rôle chez Value Retail, groupe britannique où la direction juridique est valorisée et impliquée dans les décisions et dans la stratégie de développement, reconnaît-il. Le droit doit être une source d'innovation et un atout concurrentiel. Les juristes d'entreprise ne doivent plus être de simples professionnels du droit mais des *business partners* avec une expertise juridique et une vision intégrant la gestion des risques. »

Cette image du droit et de la profession, Tristan Carayon la développe très tôt dans son parcours. C'est pourquoi après un master en droit des affaires à l'université de Panthéon Assas à Paris, il enchaîne sur un MBA en intelligence économique et stratégies d'entreprise de l'École de Guerre Économique, « pour mieux appréhender la gestion du risque et la stratégie d'influence, deux composantes importantes du métier de juriste d'entreprise », puis sur un *LLM International Business Law* à l'université libre de Bruxelles « pour disposer d'une approche du droit des affaires pas uniquement franco-française ».

UN HOMME DE VALEURS

Puis, il se destine logiquement à une carrière de juriste d'entreprise, la seule voie capable de lui assurer la maîtrise temporelle et technique des dossiers. « J'apprécie aussi d'être en contact avec différentes expertises et métiers, ce qui est

très enrichissant », souligne-t-il. Il trouve son premier poste au sein du groupe pharmaceutique toulousain Pierre Fabre. Six ans après, il rejoint le groupe Latécoère en qualité de juriste senior dans le but de découvrir un nouvel univers. Le périmètre de son poste ne cesse de s'enrichir pour englober notamment la compliance dont il a créé la fonction en interne. Malgré les nombreuses satisfactions professionnelles, Tristan Carayon n'est pas emballé par l'aéronautique, une industrie où les cycles sont longs. Trop longs pour le dynamique jeune homme. Pour s'investir, s'épanouir et se dépasser, il a également besoin d'être aligné avec les valeurs de son employeur. Or, des doutes s'installent quand Latécoère passe sous le contrôle d'un fonds d'investissement américain en 2019. Il se met alors en quête d'une entreprise avec un projet ambitieux auquel contribuer. Il concrétise son vœu en ce début d'année: en février, il est devenu le

nouveau responsable juridique de Value Retail.

Pour l'occasion, il quitte Toulouse pour Paris et abandonne à regret la délégation Midi-Pyrénées de l'AFJE. Il est vrai qu'il s'y est beaucoup investi. Il y a notamment créé et animé le comité des jeunes juristes (CJ2). L'aventure humaine se poursuit dorénavant à Paris en tant qu'administrateur de l'AFJE. Il ne serait pas contre épauler le vice-président Jean-Philippe Gille dans son ambitieux projet de développement des commissions. « J'espère également être un relais pour les jeunes juristes, contribuer au rayonnement de notre belle profession et faire en sorte qu'elle ait la place qu'elle mérite dans les organigrammes et dans les stratégies », indique Tristan Carayon qui ne manque pas de projets. À la rentrée, il va notamment enseigner au sein du tout nouveau MBA de l'École de Guerre Économique spécialisé sur l'intelligence juridique. Tout un programme ! ■



Agitatrice d'idées et de progrès

Nathalie Dubois, directrice juridique du groupe Fnac Darty, déborde d'énergie et d'imagination. Femme d'action et de challenge, elle ne laisse jamais ses idées dormir longtemps au fond d'un tiroir. Prises d'initiative et de risque jalonnent le parcours de la nouvelle administratrice de l'AFJE.

PAR CARINE GUICHETEAU

Nathalie Dubois n'est pas de celles qui se satisfont de s'éterniser dans leur zone de confort. La curiosité et la soif d'en apprendre toujours plus l'ont conduit à voyager en terres inconnues, que ce soit en matière de secteur d'activité, de typologie d'employeur, de domaines de compétences... D'un naturel positif, elle peut alors compter sur sa créativité pour surmonter les obstacles. Par exemple, au début de sa carrière, son M2 en droit des affaires et fiscalité en poche, la jeune femme peine à trouver son premier job. Astucieuse, elle emploie alors les grands moyens en envoyant un mailing avec sa candidature à 300 PME et ETI. La stratégie porte ses fruits : elle obtient une réponse positive de la part de Monceau Assurances. Elle y reste près de quatre ans et grimpe les échelons pour devenir responsable juridique. « Cette expérience a été très formatrice car une société d'assurance mutuelle est une société régie par le Code des assurances mais avec un fonctionnement de type associatif, décrit Nathalie Dubois. Face aux nombreux vides juridiques, il faut être créatif et trouver des solutions par soi-même. »

ALCHIMISTE DE SA VIE

Elle bifurque ensuite vers les médias en rejoignant le groupe coté M6. En qualité de responsable juridique, elle accompagne les projets de croissance externe et développe notamment une expertise en droit boursier. Cinq ans plus tard, elle part explorer de nouveaux horizons. Au fil de ses 11 ans au sein du groupe TF1, elle élargit son périmètre là encore (propriété intellectuelle,

digital...). Elle y gère une équipe pour la première une fois et laisse libre court à son inclination pour le management et l'animation d'équipes. « Les relations humaines ont toujours constitué un puissant moteur pour moi », souligne Nathalie Dubois

Puis, en 2017, elle se laisse tenter par un chantier d'ampleur : la fusion des directions juridiques de Fnac et Darty. « Le challenge était tout simplement impossible à refuser, s'amuse-t-elle. Sur fond de transformation digitale, les enjeux étaient à la fois organisationnels et managériaux. Le chantier s'est d'ailleurs révélé plus délicat qu'anticipé car, la DJ de Darty n'avait pas initié de réflexion digitale. J'ambitionnais de travailler sur le juriste de demain mais il fallait d'abord aligner l'équipe fusionnée sur la vision du juriste d'aujourd'hui ! » Le défi relevé, la directrice juridique compte accélérer sur le digital et l'optimisation de l'efficacité des ressources internes et externes.

Enfin, dernier challenge en date : sa cooptation en tant qu'administrateur de l'AFJE. Elle souhaite ainsi contribuer utilement au débat sur la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. Elle a également à cœur les jeunes et la formation initiale. Dans la droite ligne de ce qu'elle fait depuis des années en solo, « grâce au système D ». Par exemple, elle a œuvré au lancement du prix juridique média et Internet qui vise à récompenser des étudiants de M2 pour l'excellence de leur mémoire dans le domaine. Elle entretient également des relations étroites avec les universités. « Valoriser le métier auprès de M2 est déjà un peu trop tard, estime-t-elle. Les étudiants ont déjà une idée assez claire -préconçue ?-

de leur avenir professionnel. Le métier de juriste d'entreprise, dans toute sa richesse, est trop méconnu. » Enfin, elle conclut : « il me semble que l'AFJE peut représenter un cénacle intéressant pour œuvrer pour faire évoluer le droit et apporter ma pierre à l'édifice dans mes domaines d'expertise. »



Itinéraire d'un passionné aventureux

Homme de valeurs, Nicolas Martin, directeur juridique groupe d'Hermès, conçoit son métier comme une aventure collective. Son ouverture sur le monde et sur les autres l'ont conduit à assumer des postes à l'international ou avec une forte dimension multiculturelle. Depuis ce début d'année, il a accepté d'endosser un nouveau rôle : administrateur de l'AFJE.

PAR CARINE GUICHETEAU

Au commencement, Nicolas Martin n'est pas tombé dans la marmite du droit par passion, ni même par héritage familial. L'idée germe à la suite d'un test d'orientation qui met en lumière ses prédispositions pour la réflexion et le débat. « Le test avait raison !, s'amuse-t-il. Le métier de juriste qui nécessite, entre autres, une aptitude certaine au raisonnement et à la démonstration, me correspond parfaitement. L'exercer en entreprise était pour moi une évidence afin de m'inscrire dans une dynamique

commune, afin de construire une carrière ouverte sur le monde et sur les autres métiers. L'absence de vocation initiale n'empêche pas de trouver sa voie ! »

HORS DES SENTIERS BATTUS

Après son DEA en droit des affaires, Nicolas Martin se met à rêver d'international. En stage chez Danone, le jeune homme travaille en effet sur le marché sud-américain. Les rêves étant faits pour être réalisés, il jette son dévolu sur le pays des espaces infinis, dont les charmes lui ont été vantés par l'un de ses collègues argentins. Il intègre alors le cabinet d'avocats Marval O'Farrell & Mairal à Buenos Aires. « Cette expérience, enrichissante à bien des titres, a forgé en moi une conviction : l'essentiel n'est pas la connaissance des textes ou d'un droit particulier, mais la capacité à mener un raisonnement juridique, à se poser les bonnes questions et à analyser les risques et les opportunités, souligne Nicolas Martin. Ce mode de réflexion est applicable à tous les contextes et à tous les domaines. »

Deux ans et demi plus tard, en 2001, il rentre à Paris. La singularité de son parcours séduit la maison Hermès. Initialement spécialisé en propriété intellectuelle, Nicolas Martin rajoute petit à petit de nouvelles cordes à son arc. Mais, l'envie de repartir à l'étranger le titille. Après six ans chez Hermès, c'est finalement à Genève qu'il déménage pour rejoindre le groupe américain Ralph Lauren. En tant que senior counsel, il intervient principalement sur les problématiques de distribution et de concurrence puis, assez vite, il

est promu legal director Europe. Mais, quand Hermès le recontacte pour lui proposer le poste de directeur Propriété intellectuelle, Nicolas Martin s'empresse d'accepter : « Hermès est une maison qui s'inscrit dans le temps long et qui porte de très belles valeurs humaines. En outre, le poste proposé était hautement stratégique car, dans l'industrie du luxe, l'IP est au cœur de tous les projets. » En 2017, le département IP fusionne avec celui du droit des affaires. Nicolas Martin devient alors directeur juridique adjoint puis, en juillet 2019, directeur juridique groupe. « Un directeur juridique est un homme-orchestre qui doit maîtriser les dossiers les plus importants, définit-il. Il doit être capable de déléguer et de permettre l'expression et l'épanouissement du potentiel de chacun. C'est un métier stimulant intellectuellement qui couvre une large diversité de sujets. Et, même si je réside à Paris, je voyage tous les jours : je me lève avec les emails en provenance du Japon et me couche avec ceux des États-Unis ! »

SON MÉTIER, SON CHEVAL DE BATAILLE

Passionné par son métier, c'est donc tout naturellement qu'il a accepté d'en être un digne représentant et défenseur en devenant administrateur de l'AFJE. « Au-delà de la confidentialité des avis juridiques internes, qui est un sujet fondamental et qui mérite toute notre mobilisation, j'aurai à cœur de mettre en valeur notre métier auprès de tout un chacun, notamment les jeunes », conclut Nicolas Martin. ■



Le challenge dans la peau

Mue par le goût des contacts humains, la soif d'apprendre et de transmettre, et la passion de son métier, Valérie Sanyas, directrice juridique de Naos, est très engagée au sein de l'AFJE. Déléguée régionale en PACA, cette bûcheuse qui n'a pas froid aux yeux en est dorénavant administratrice.

PAR CARINE GUICHETEAU

Guidée par la passion, Valérie Sanyas fait fi des obstacles. Dès son choix de carrière. En école de commerce à Toulouse, la jeune femme ne se prédestinait pas à un métier juridique. Mais, elle attrape le virus du droit en cours d'initiation au droit privé. « J'étais la seule que le sujet captivait, s'amuse-t-elle. J'aime le droit car c'est une matière rationnelle et, en même temps, le raisonnement juridique nécessite de challenger les règles. » Le déclic est tel qu'elle décide de bifurquer vers la faculté de droit qui lui accorde l'entrée en licence puis directement en DESS, sous réserve de rattraper certains modules.

Tout juste diplômée, elle s'envole pour Lisbonne où son mari effectue sa coopération du service national à l'étranger. La jeune femme n'étant pas du genre à rester les bras croisés, elle obtient une licence de droit portugais. Puis, elle travaille dans un cabinet d'avocats local avant de revenir en France, à Paris plus précisément. C'est à cette époque qu'elle devient membre de l'AFJE pour réseauter dans le cadre de sa recherche d'emploi. Elle ne tarde pas à trouver un poste et fait ses premières armes en tant que juriste au sein de la Coface. Une expérience très formatrice mais où la lourdeur des process pèse sur son quotidien.

VÉRITABLE BUSINESS PARTNER

Puis, cédant à l'appel de la province, elle pose ensuite ses valises à Aix-en-Provence. En janvier 2003, elle rejoint Naos, acteur tricolore des soins de la peau, en tant que juriste. 17 ans plus tard, elle en est la directrice juridique. « J'ai eu la chance de grandir avec ma société », considère Valérie Sanyas. En ce laps de temps, la physionomie de Naos a en



effet bien changé passant de 250 à 3 000 salariés, de cinq à 49 filiales... De deux à sept personnes, la direction juridique s'est également étoffée et couvre tous les domaines du droit, excepté la réglementation produit, le droit social et fiscal. « Cette diversité de sujets abordés dans un contexte de croissance avec une coloration internationale me passionne, indique-t-elle. En outre, l'environnement est propice à la créativité : Naos encourage l'autonomie et la prise d'initiative. C'est très appréciable et cela convient parfaitement à mon tempérament. Je n'aime pas rester dans les cases. D'autant que, grâce à ma double formation, je peux apporter une vision juridique et économique des problématiques. Le droit doit être au service du business, c'est une évidence pour moi et, heureusement, pour mon entreprise aussi. »

Son déménagement en province n'a pas brisé ses liens avec l'AFJE. Bien

au contraire. « J'ai toujours été une grande consommatrice des événements organisés par l'association qui sont, pour moi, de véritables sources d'inspiration, témoigne Valérie Sanyas. Avec autant d'ancienneté dans mon entreprise, il est salvateur que je puisse me nourrir à l'extérieur et découvrir de nouvelles pratiques. » Il y a trois ans, elle a repris le flambeau du délégué régional de PACA. « J'ai accepté à la condition que le bureau, constitué de personnes de valeur, me suive dans cette aventure, signale-t-elle. Cet engagement m'enrichit personnellement et professionnellement, me permet de m'aérer et correspond à mon envie de transmettre. » En début d'année, à son investissement régional s'est rajouté un mandat national au sein de l'AFJE. « Les régions constituent une force pour l'AFJE et je compte apporter mon prisme régional au sein du conseil d'administration », conclut-elle. ■

L'engagement fait femme !

Stéphanie Smatt Pinelli, directrice juridique en charge de la résolution des différends chez Orano et nouvelle administratrice de l'AFJE, est une jeune femme connue et reconnue pour ses compétences mais également pour son investissement sans faille pour l'intérêt général.

PAR CARINE GUICHETEAU

Donner son temps pour la bonne cause est naturel pour Stéphanie Smatt Pinelli. « Je suis très attachée à l'action associative, j'aime m'engager dans des projets porteurs de sens », confirme-t-elle. Par amour de la justice, elle commence par devenir bénévole pour la Ligue des droits de l'Homme en marge de ses études de droit. Plus tard c'est au sein de l'incubateur du barreau de Paris qu'elle fait des merveilles. Elle y prend la responsabilité du pôle Prospective économique dont le but est de réfléchir aux opportunités liées à la transformation des professions juridiques. Elle est également désignée experte dédiée à l'innovation au sein de la commission Prospective du Conseil national des barreaux (CNB), ce qui l'incite à jouer un rôle de trait d'union entre les barreaux franciliens et de province sur le sujet de la mutation du métier d'avocat. C'est dans le cadre de ces activités extra-professionnelles que Stéphanie Smatt Pinelli se familiarise avec le métier de juriste d'entreprise et se rapproche de l'AFJE. En effet, la jeune femme n'a grossi les rangs des juristes d'entreprise que récemment.

EN QUÊTE DE CHALLENGES

Elle débute sa carrière comme avocate. Elle prête serment en 2008 après des études orientées vers le droit du commerce international et l'arbitrage, qu'elle a agrémentées d'un diplôme de l'Essec. Elle exerce, pendant trois ans, au sein du cabinet DLA Piper puis, près de huit ans, chez Altana. Son métier la passionne et elle ambitionne de s'y projeter. Mais c'est à ce moment

charnière de sa carrière qu'elle est chassée pour rejoindre Orano (anciennement Areva). « Quitter la robe pour l'entreprise a été une décision difficile que je n'avais pas anticipée, avoue Stéphanie Smatt Pinelli. Devenir directeur juridique, c'est l'histoire d'une opportunité passionnante qui tombe au bon moment de ma vie. J'ai été séduite par la richesse du projet qui m'a été présenté et l'idée de relever un nouveau challenge. Et, je n'ai aucun regret ! Je suis convaincue que les parcours non rectilignes sont enrichissants pour les praticiens du droit et profitables pour leur organisation. »

En septembre 2019, elle rejoint donc Orano en qualité de directrice juridique en charge de la résolution des différends. Épaulée par quatre personnes, elle assure la sécurisation des activités du groupe grâce à la gestion des précontentieux et contentieux. Sur ces domaines, elle navigue en terrain maîtrisé, en revanche, le management, le travail en équipe et la coordination d'équipes pluridisciplinaires en mode projet sont des nouveautés. « De tout temps, j'ai eu un vrai intérêt pour les relations humaines et pour les sujets managériaux, souligne-t-elle. Il y a deux ans, j'avais co-organisé sous l'égide de l'AFJE un événement baptisé Happy Lawyers pour nourrir les réflexions sur le bonheur au travail et l'innovation managériale. J'ai la conviction que la qualité de vie au travail a un effet vertueux sur la performance. » En parallèle, sollicitée par l'AFJE, elle ne résiste pas à l'appel d'un nouvel engagement bénévole ! Administratrice depuis le début d'année, elle souhaite partager son expérience de mobilité

auprès des avocats et des juristes, porter un message de rassemblement et militer à cet égard notamment pour la confidentialité des avis qui constitue une « condition sine qua non de l'efficacité des juristes d'entreprise ». Elle aimerait également s'investir en particulier sur une problématique qui lui tient à cœur : l'anticipation et la gestion des "nouveaux contentieux" (environnement, vigilance, compliance...).

Une chose est sûre l'AFJE pourra compter sur sa créativité et son dynamisme !



Maurice Bensadoun, un homme et un juriste de talent

Le conseil d'administration de l'AFJE a la grande tristesse de vous faire part de la disparition de Maurice Bensadoun, administrateur de l'AFJE depuis plus de 15 ans. Nous perdons un homme très engagé qui a œuvré avec talent au bénéfice de la reconnaissance du métier de juriste d'entreprise et de la construction du droit des affaires. Témoignages.

PAR CORALIE TSATSANIS

Sabine Lochmann, présidente d'honneur de l'AFJE

J'ai connu Maurice quasiment lorsque je suis arrivée à l'AFJE en 1994. Autant dire que nous étions quasiment des gamins !, lui déjà dans la cours des "grands" ! Membre actif de la commission arbitrage que j'avais rejointe, j'avais été immédiatement frappée par son savoir et sa maîtrise des clauses compromissaires, notamment dans les contrats avec les États-Unis.

Plus tard je l'ai croisé dans plusieurs des colloques organisés par l'AFJE, notamment à Toulouse, mais aussi à Versailles où, sous la direction de Pierre Charreton, il animait des tables rondes toujours autour du droit des obligations avec des variantes lorsqu'il s'engageait sur le chemin du droit comparé. Ma mission alors était de mettre en valeur les travaux et conférences, notamment dans la fameuse Lettre des Juristes d'Entreprise avec l'aide de Jill Jacq. Penser à lui, parler de lui, fait immédiatement rejaillir la mémoire de son regard pétillant et sa gouaille intarissable, parfois féroce ! et surtout sa tenace volonté d'arriver à la perfection dans l'usage du véhicule juridique dont il faisait usage avec maestria.

Toujours prêt à aider les plus jeunes dont je faisais alors partie, à partager son clausier même si, il en conservait jalousement la complète maîtrise : ô combien étaient précieux ces échanges et apprentissages qu'on désignerait aujourd'hui de "mentoring" : il a fait profiter de sa fameuse boîte à outils à bien des JE !

Il est aussi pour moi l'un de mes précieux compagnons de travail au sein du conseil d'administration de l'AFJE, ardent promoteur de la profession de juriste d'entreprise, mais aussi très engagé sur le terrain du *legal privilege* à jamais insatiable lorsqu'il s'agissait de promouvoir la grande profession du droit, non pour voir le juriste disparaître dans un métier au sein duquel il ne se reconnaîtrait pas, mais pour valoriser sa maîtrise des métiers de son entreprise afin de rendre sa boîte à outils la plus productive, au service des projets et des ingénieurs les portant et les exécutant.

J'ai aussi en tête enfin quelques colloques avec nos amis d'ECLA où il promouvait les textes européens, avec lesquels pourtant il n'était pas toujours d'accord. En fait c'était aussi un acte quasi politique pour lui : il s'agissait de mieux faire exister l'Europe face à la gloutonne Amérique. Il a œuvré avec moi pour que l'AFJE paie la traduction en anglais de plusieurs arrêts de principe de la Cour de cassation pour que nous puissions les utiliser dans nos négociations.

Cher Maurice, ton regard est dans ma mémoire, à jamais, comme tes tonitruants « bonjour présidente ! » dont tu ponctuais tous les appels ou les rencontres que nous fimes bien après que je ne sois plus présidente.

Pierre Charreton, président d'honneur de l'AFJE

J'ai connu Maurice à mon arrivée chez Framatome en 1982. Il travaillait alors à Lyon pour une filiale, Fragma. Notre

directeur juridique était alors Charles Brunengo. Devenu directeur juridique du groupe, en 1992, j'ai demandé à Maurice de venir à Paris pour prendre la responsabilité du service juridique en charge des activités réacteurs nucléaires.

Après avoir accepté la présidence de l'AFJE j'ai proposé à Maurice de rejoindre le conseil d'administration qu'il n'a plus quitté. Il sera, comme chacun en a été témoin, très actif au sein de l'association.

C'était, au plan professionnel, un très gros travailleur qui aimait transmettre son savoir aux plus jeunes. Un bon juriste qui excellait dans le domaine contractuel. Il aimait disséquer et maîtriser les contrats internationaux complexes tels que l'on en trouvait alors dans le secteur nucléaire pour la construction de centrales ou la fourniture d'assemblage combustible pour les réacteurs par exemple.

Son bureau était rempli de dossiers qui s'étageaient les uns sur les autres mais tout était très ordonné. Nous étions au tout début de l'ère du numérique et encore à l'époque du tout papier mais Maurice soulevait les piles de dossiers et était capable de retrouver une note, un document, un contrat instantanément.

Maurice était à la fois un être jovial, bourru, émotif et gai, ce qui en faisait à la fois un être sympathique et singulier. Il aimait raconter des blagues. D'une gentillesse, non feinte, il était incapable de méchanceté. Il savait cependant s'exprimer avec fougue et passion quand le sujet lui semblait important. Très fidèle en amitié il était très aimé. Et ce n'est pas

là une affirmation de circonstances. C'était l'exacte vérité. Ceux qui l'ont connu ne l'oublieront pas.

Hervé Delannoy, président d'honneur de l'AFJE

Maurice était un pilier de l'AFJE et de la profession de juriste d'entreprise. Passionné par son métier, il en était un promoteur engagé et un ardent défenseur. Avec la fougue et l'humour que tous lui reconnaissent. Quand j'étais président de l'AFJE, je lui ai proposé de siéger à la Fondation pour le droit continental en qualité de représentant de notre association. Promouvoir le droit continental, par ses aspects internationaux et doctrinaux, était un rôle qui lui correspondait à merveille et qu'il a eu plaisir à endosser, me semble-t-il. Homme de confiance, il menait toutes ses missions, notamment de réflexion et de propositions comme celle sur la réforme du droit des contrats, avec un grand sérieux et toujours avec brio. Je retiendrai également sa gentillesse et ses qualités intellectuelles indéniables. Nous garderons la mémoire de Maurice et je pense que notre association voudra attacher son nom à l'une de nos actions emblématiques de ses engagements.

Charles Brunengo, administrateur d'honneur de l'AFJE

S'il en est un autre qui sera triste, c'est l'ancien SG de Cogema, la société qui fournissait le combustible des chaudières nucléaires construites par Framatome. Il est actuellement confiné dans un Ephad mais il se souviendra d'une nuit de négociation avec Maurice.

Il s'agissait pour Framatome d'obtenir de Cogema qu'elle lui confie la fabrication du combustible alimentant ses chaudières. Ils étaient tous les deux chargés de négocier un accord. Au matin, le SG de Cogema m'a dit : « Bensadoun, c'est un lion ! Et en plus, à la fin de la nuit, il était frais et souriant comme la veille au soir ».

Maurice avait refusé une promotion que je lui proposais pour « rester juriste contrats ». Il adorait la négociation. Sans jamais perdre le sourire et la bonne humeur.

Rémy Sainte Fare Garnot, administrateur d'honneur de l'AFJE

Quelques souvenirs me viennent à l'esprit. J'ai rencontré Maurice dans les

années 80 lorsqu'il était un des piliers de la direction juridique de Framatome une entreprise pour laquelle il s'est beaucoup investi notamment dans ses projets internationaux qui l'ont conduit jusqu'en Chine.

Homme d'action : je l'ai ensuite très régulièrement côtoyé dans les rencontres et initiatives de l'AFJE. Très vite nous avons sympathisé car c'était quelqu'un qui ne se contentait pas de prendre position mais qui était toujours partant pour "prendre en charge" lui-même tel ou tel chantier qu'il s'agisse d'un colloque, d'une publication, pour représenter l'association dans une instance internationale ou devant des étudiants.

Juriste : son goût pour la discipline juridique s'est exprimé de multiples façons qu'il s'agisse du réseau de professeurs de droit qu'il aimait fréquenter ou par sa participation aux travaux de nombreuses commissions sur les réformes du droit. Il a eu une grande place dans celle du droit des contrats et s'est investi pour en expliciter la portée. Son champ d'expérience était large ainsi qu'en témoignent ses podcasts consacrés au droit des sociétés sur TVDMA.

Acteur dans l'entreprise : Maurice était aussi un homme d'entreprise très conscient des besoins et des attentes du monde industriel à l'égard des juristes et de l'utilité pour les dirigeants comme pour les opérationnels de disposer "en interne" de compétences ayant une compréhension fine des spécificités et des enjeux de leur entreprise. Lucide sur les enjeux stratégiques de la fonction juridique, c'est à ce titre notamment qu'il avait fait partie du panel restreint de membres de l'AFJE qui ont alimenté la réflexion de l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale consacrée à "l'intelligence juridique".

Généreux et impliqué : son engagement au sein de l'AFJE ne s'apparentait en rien à l'appartenance à un cercle mondain. Il l'avait choisi et y avait donc pris une place accrue et de plus en plus reconnue non seulement parce qu'il avait à cœur de faire reconnaître et apprécier son métier, mais aussi pour être utile aux autres, jeunes et moins jeunes. Il y est parvenu de multiples façons notamment en diffusant des expériences ou des bonnes pratiques. Ainsi avant d'avoir créé et organisé lui-même les Ateliers du droit AFJE-Daloz au CNAM, il s'était, par exemple, porté

volontaire pour compiler les interventions faites lors des Journées d'Études AFJE de Versailles consacrées à l'éthique des affaires, ou encore pour transmettre ses convictions ou ses expériences vécues dans le JEM par exemple sur la formation à travers les études de cas ou sur l'utilisation des nouvelles technologies. Il répondait aussi présent lorsqu'un juriste en phase de "réorientation professionnelle" avait besoin d'être conseillé.

Didier Lamèthe, administrateur d'honneur de l'AFJE

Selon les traditions, les souvenirs égrainés dans les enceintes, religieuses ou civiles, utilisent le il, le vous, le tu, voire le nous. Je choisirai le tu, cher Maurice.

Tu mérites un portrait cubiste, avec des traits en surimpression et des zones d'ombres, en raison de ton caractère secret. Il faut y ajouter des grands mots et des détails infimes pour ancrer ton souvenir.

Lecteur occasionnel du New Yorker, tu aimais raconter des histoires juives new-yorkaises et ton opinion sur Woody Allen variait au fil des ans.

Tu aimais de Gaulle et Pompidou et les idées politiques revigorantes.

Tu aimais Paris, New York, Washington et



Maurice Bensadoun
était directeur juridique chez Veolia
Environnement et administrateur de l'AFJE.

Shanghai. Tu n'aimais ni Bruxelles ni Rio de Janeiro.

Tu aimais le restaurant Jules Verne à la Tour Eiffel, du temps où le noir brillant dominait le décor.

Tu aimais les dessins sans légende de Sempé.

Tu aimais les jardins de l'Hôtel Trianon Palace de Versailles, imaginant les appartés des négociateurs du Traité de Versailles.

Tu aimais les négociations interminables à la chinoise.

Tu aimais les déplacements en taxi parisien, derrière le chauffeur, le haut de la vitre entrebâillé.

Tu aimais les beaux mouchoirs.

Tu aimais les gens aux idées tranchées.

Tu aimais les rires monstrueux des chanteurs d'opéra.

Tu aimais la vie, le droit et, par dessus tout, le métier de juriste d'entreprise, modelé à la bonne mesure.

Tu aimais d'autres choses que d'autres que moi pourront présenter [...].

Tu clamais avec force tout ce qui t'agaçait.

Tu savais jouer de ton côté grande gueule et de ta voix inimitable.

Tu rêvais de monter par l'escalier jusqu'en haut les tours de La Défense.

Tu rêvais d'un voyage au Japon au moment des cerisiers en fleurs.

Tu égarais ta petite sacoche toujours bourrée, mais tu la retrouvais toujours vite.

Tu regrettais de ne pas avoir écrit un ouvrage sur la responsabilité civile nucléaire, lorsque tu travaillais dans ce domaine.

Tu agissais comme un militaire passionné par son rôle, n'ayant peur de rien et montant avec conviction vers tous les fronts de l'AFJE.

Tu formais les jeunes juristes de tes équipes et parlais de ton métier dans des lieux d'enseignement supérieur.

Tu agissais aussi activement au sein de l'Association Internationale de droit nucléaire - section française et participais à ses congrès.

Et également au sein de la Fondation pour le droit continental, notamment au sein du groupe Contrats, dans lequel tu as eu un rôle moteur.

Si tu avais eu besoin d'une devise personnelle, tu aurais sans doute choisi un proverbe birman : se justifier est déraison louable.

Un ami défunt devient un kaléidoscope en mouvement. Alimentez-le, chers amis qui formons une communauté, pour son

épouse et pour nous tous.

Salut l'artiste !

Émilie Guignot, juriste senior chez GE Renewable Energy

Ma 1^{re} rencontre avec Maurice Bensadoun était en janvier 2010, lors d'un... entretien d'embauche. Il était alors directeur juridique d'Assystem, et recrutait un juriste pour son équipe de Montigny-Le-Bretonneux. 10 ans plus tard, je me souviens sans peine de cet entretien où il s'était à la fois montré très convaincant sur le poste, tout en me challengeant à de très nombreuses reprises : des questions juridiques pures en droit des contrats à ma vision du juriste en entreprise, en passant par mon expérience et ma pratique dans le secteur de l'industrie et à l'étranger, je suis passée sous un feu roulant de questions précises, directes et parfois un peu provocantes, toutes destinées bien sûr à mieux cerner ma personnalité et mon professionnalisme ! Je l'ai retrouvé quelques années plus tard lors d'un travail de recherche sur le droit des contrats dans le domaine nucléaire : j'ai réellement appris à le connaître et j'ai découvert un juriste passionné et passionnant, exigeant mais bienveillant, avec une personnalité qui détonnait dans le monde si sérieux des professions juridiques ! Excellent juriste, il m'a poussée à viser plus loin, plus haut et toujours au plus près de l'excellence. J'ai enfin côtoyé Maurice au sein de l'AFJE bien sûr, où il était un administrateur bien connu et considéré de tous. Je salue la mémoire de Maurice Bensadoun, figure de proue atypique et unanimement respectée du monde du droit. À Dieu Maurice !

Élodie Pouet, associée chez Hope-Tech

J'ai eu le plaisir de travailler avec Maurice Bensadoun chez Assystem, il y a quelques années déjà. Je conserve un excellent souvenir de cette période. Je garde et garderai en mémoire l'image impérissable de ce personnage haut en couleur, de ce leader charismatique à la gentillesse et à la bienveillance singulières. Reconnu et remarquable de par son expertise technique, Maurice l'était aussi de par sa personnalité très humaine. Mais, son érudition juridique ne l'empêchait nullement d'accorder confiance et autonomie à ses collaborateurs. Homme de convictions, il savait monter au créneau pour les défendre bec et ongles. Fidèle et

cordial, il ne manquait jamais de prendre des nouvelles après son départ d'Assystem. Maurice était une belle personne qui ne passait pas inaperçue et ne laissait personne indifférent. Je souhaite à tous les juristes de croiser un jour le chemin d'un directeur juridique comme Maurice.

Émilie Letocart-Calame, présidente fondatrice de Calame Consulting

J'ai rencontré Maurice pour la 1^{re} fois, comme beaucoup, à l'AFJE. Son engagement, sa détermination et sa finesse d'analyse étaient particulièrement marquantes. Mais plus encore je garderai de lui le souvenir ému d'un colosse au rire sonore, au regard pétillant et enfantin, et d'une gentillesse à toute épreuve. Toujours prêt à rendre service et à échanger, c'était un homme de verbe et de réflexion. Il était particulièrement bienveillant envers les jeunes juristes, toujours enclin à partager son expérience et ses conseils. Je suis reconnaissante d'avoir pu le connaître et garderai en mémoire sa bienveillance et sa disponibilité. J'adresse à ses proches mes plus sincères condoléances dans cette période extrêmement difficile.

Dan Roskis, avocat associé au sein du cabinet Eversheds Sutherland

Maurice était un ami, avant que nous collaborions sur le plan professionnel. Un ami fidèle qui ne se départissait jamais de sa bonne humeur, ni de sa bonhomie. En toute situation, il avait le don pour trouver un bon mot pour détendre l'atmosphère. Il se démarquait également par sa bienveillance. Doué d'une grande rigueur et d'une expertise reconnue, notamment en matière de contrats internationaux, Maurice était un éminent juriste. De ceux qui sont proches des opérationnels comme des dirigeants. De ceux qui savent placer le droit au service de la stratégie et de la réussite d'une entreprise. De ceux qui donnent de leur temps et de leur expérience pour contribuer à l'évolution de notre droit, comme à l'occasion de la réforme du droit des contrats, pour l'adapter aux besoins des entreprises. Tout au long de sa carrière, Maurice a fait honneur à sa profession et a œuvré à son rayonnement.

Je suis désespéré par la brutalité de son départ. Lui qui, hier encore, lors de l'assemblée générale de l'AFJE, débordait d'énergie et de jovialité comme à son habitude. ■

Alain Gauvin

rejoint Kingfisher France en qualité de directeur juridique

Alain Gauvin intègre Kingfisher en tant que directeur juridique. Le groupe est présent en France via les enseignes Brico Dépôt et Castorama. Titulaire d'un Master en droit (Poitiers, 1984), il rejoint Carrefour en 2004, où il est nommé directeur juridique France, puis directeur exécutif des affaires juridiques et réglementaires en 2015.



Delphine Jacquemont

est la nouvelle directrice juridique de Mersen

Delphine Jacquemont rejoint Mersen, expert des spécialités électriques et des matériaux avancés, en tant que directrice juridique groupe. Diplômée de l'IEP de Paris (1988) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires (Paris I, 1990), elle a passé 25 ans chez EDF qu'elle a rejoint en 1994 en tant que juriste, où elle a gravi les échelons : *deputy general counsel Europe* (2006-2008), *general counsel international projects* (2008-2013), *general counsel BU Gas* (2013-2015), puis *general counsel BU Gas and Southern Europe and deputy general counsel international*. Delphine Jacquemont a intégré Gide en 2017 en tant que counsel, avant d'exercer à son compte au début de l'année 2019.



Cedric di Tommaso

nouveau deputy head of legal de Worldline France

Alors qu'Atos vient de terminer son désengagement du groupe, Cedric di Tommaso fait son retour chez Worldline France en tant que *deputy head of legal*. Avec le soutien d'une équipe de quatre juristes et d'une paralegal, il apporte son soutien au directeur juridique ainsi qu'au management de Worldline France sur les problématiques commerciales du groupe, et notamment dans le domaine contractuel, réglementaire, structurel et pré-contentieux. Titulaire d'un double M2 en droit public des affaires (Paris XI, 2009) et en droit des communications électroniques et de la société de l'information (Paris XI, 2010), il rejoint Wordline Global en 2010, en tant que juriste, avant d'intégrer Atos quatre ans plus tard en tant que *Middle East & Africa legal counsel*. Il a notamment été nommé corporate legal counsel en 2017, où il était en charge, au sein du département Corporate de la holding Atos SE, avec trois autres juristes et paralegals, de la gestion des aspects juridiques et compliance des sociétés cotées du groupe Atos, dont notamment les aspects en droit des sociétés, droit commercial et droit boursier. Il a ensuite été promu *general counsel Middle East & Africa* en 2017 où il était en charge de la gestion des affaires juridique d'Atos au Moyen-Orient et en Afrique. Il couvrait toute sorte de problématiques juridiques, du contrat au contentieux en passant par le *corporate secretary*, la compliance et le contract management.



Daniel Vilar

devient directeur des affaires juridiques d'HPE

Daniel Vilar a rejoint le groupe Hewlett-Packard Enterprise, coté sur Nyse, en tant que directeur des affaires juridiques. Il est chargé de sécuriser l'ensemble des opérations juridiques du groupe en France. Titulaire d'un double M2 en droit des affaires (Paris II, 2004) et propriété intellectuelle (Paris XII, 2005), il débute sa carrière de juriste chez Hachette Livre en 2005, avant de rejoindre le cabinet Deprez Guignot & Associés trois ans plus tard, puis Eversheds Sutherland en 2011, où il a développé une expertise en IP, droit des données personnelles, contrats IT et contentieux commercial. Il a ensuite intégré le groupe coté au Nasdaq Citrix Systems en 2015 où il officiait comme responsable juridique pour l'Europe de l'Ouest et du Sud.





Voyage au cœur du Japon juridique

Depuis le 19 novembre 2018 et l'arrestation du médiatique Carlos Ghosn, p-dg de de Renault-Nissan, tous les regards sont rivés sur le système judiciaire japonais. Au-delà des aspects pénaux, nous avons souhaité en savoir plus sur le droit des affaires, la place du droit et des praticiens du droit au pays du Soleil-Levant. Attachez vos ceintures, le voyage vous amènera même à travers les âges...

“ The number of in-house counsels does appear to be increasing ”

Interview of William Herbert legal counsel at Nippon Becton Dickinson Co., Ltd. and co-president of Japan In-House Counsel Network (JICN).

PAR CARINE GUICHETEAU

The profession of in-house counsel is relatively recent in Japan. Why?

Historically, legal education had been provided in universities at the undergraduate level in a four-year course leading to a “diploma in law.” This legal education was not intended to be the professional training of lawyers, but to train students as generalists, many of whom would go on to work in roles other than law, for example as civil servants businesspeople, and politicians. Students who wanted to be licensed lawyers took a legal examination administered by the Legal Examination Control Board. Less than 3 percent of those who took the examination passed the exam, and the average age of those who passed was twenty-seven or twenty-eight years old. Under this education system, very few Japanese qualified lawyers worked in house, but some companies had teams which reviewed contracts and provided legal advice internally. Some companies, especially larger publicly traded companies even had fully dedicated “Legal Affairs” departments. These departments were staffed with employees who had received undergraduate degrees in law, but who had not passed the Japanese legal examination to become lawyers. The leaders of these departments often held the title of “Director, Legal Affairs,” and played a role that was similar to general counsel. It certainly was not then, nor is it now required for one to be qualified to review, revise, and

negotiate agreements in house.

In 2004, the Japanese government introduced post baccalaureate graduate level law schools offering American style Juris Doctor degrees. Since 2006, students must possess a graduate level law school degree before taking the bar examination, and passage rates have risen to nearly 50 percent. Because the number of licensed attorneys has increased since 2006, corporate legal departments are increasingly being staffed with licensed lawyers.

What is the place of law in Japan, and in Japanese companies?

With deregulation in the late 1990's, the emphasis in government policy began to move from opaque, pre-emptive administrative regulations to commercial laws that were more characterized by ex post facto oversight and remedies. This shift can be seen in amendments to the House Leasing Act, the Financial Products Act, and the enactment of the Consumer Contracts Act, and the Product Liability Act. The common thread in these acts was an emphasis on supporting choices of the individual (consumer) made by exercise of personal responsibility, coupled with a limitation on the role of legal intervention in making these decisions. Today, most Japanese companies see the law, or at least the likely outcome in litigation, as being a relatively certain and stable force especially in comparison to some countries, such as the United States. Therefore most

Japanese companies see the law as a stabilizing factor. Few Japanese companies see the law as a tool to be used strategically for advantage. I wouldn't say that most Japanese companies see the law as a constraint.

How are in-house counsels perceived in companies?

There is great variation in how in-house counsels are perceived in Japanese companies. Unfortunately, in some companies, in-house counsels are seen as leading the department that is in charge of difficult, detailed and arcane documents. Further, some in-house counsel may see themselves as only the interpreter of law, and not as partners with the business who can provide practical and strategic advice to advance the business. As in other countries, in-house counsel who combine their knowledge of the law with the particular business of their company, and the market become trusted advisors who are most valued by their business colleagues. ■



Le droit des affaires japonais à l'honneur

Près de 10 000 km séparent la France du Japon. Pourtant, étonnamment, le droit nippon n'est pas si éloigné du droit tricolore. En revanche, on est loin des 17 000 juristes d'entreprise français !

PAR CARINE GUICHETEAU

Connaissez-vous Gustave Émile Boissonade de Fontarabie ? Un indice : vous pouvez trouver sa statue au 1^{er} étage de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ou à l'université Hōsei au Japon. 2^e indice : né Gustave Émile Boutry, il vécut de 1825 à 1910. Non ? Toujours pas de réponse ? « Gustave Émile Boissonade est un juriste et un professeur de droit français ayant contribué, à la fin du XIX^e siècle, à la codification du droit et à la création de l'enseignement de cette matière au Japon, indique Jacques Buhart, fondateur et associé du bureau parisien de McDermott Will & Emery. Il a notamment été chargé par le gouvernement japonais de rédiger un Code pénal, un Code d'instruction criminelle puis un Code civil. » Ses deux premiers projets ont été acceptés et promulgués, tandis que sa proposition de Code civil n'est jamais entrée en vigueur et a été significativement modifiée sur la base du Code civil allemand. « Le droit japonais est fondamentalement civiliste,

résume Jacques Buhart. Il est d'ailleurs plus facile d'expliquer le droit français aux Japonais qu'à des Anglo-Saxons ! » Jean-Denis Marx, associé du cabinet Baker & McKenzie à Tokyo, ajoute : « la place du droit et des contrats au Japon est assez similaire au milieu des affaires européen. Les Japonais ont une vision

civiliste du contrat : le contrat complète l'accord mais ne se substitue pas au Code civil. »

UN SYSTÈME JURIDIQUE HYBRIDE

Néanmoins, au gré de l'histoire de l'archipel, le droit nippon a subi l'influence du droit civil français et allemand puis de la *common law* américaine. Quand

En quête de stabilité et de sécurité, de plus en plus d'avocats se tournent vers les entreprises qui sont demandeuses.

Kohei Karasawa,
avocat japonais au sein du cabinet
Anderson Mori & Tomotsune.



zoom

DE PLUS EN PLUS DE PRATICIENS DU DROIT

En 2019, 41 095 avocats (*bengoshi*) exerçaient au Japon. Ce chiffre est en nette augmentation puisqu'ils n'étaient que 20 000 au début des années 2000. Cette tendance à la hausse est la conséquence de la réforme de l'enseignement juridique au Japon, entrée en vigueur en avril 2004. Son but ? « Augmenter le nombre d'avocats, mais aussi améliorer la qualité de la formation initiale, répond Naoki Kanayama, professeur à l'École de droit de l'université Keiō à Tokyo. Avant la réforme, les étudiants étaient uniquement formés pour réussir l'examen national menant aux professions de juge, de procureur et d'avocat. Avec un taux de réussite d'à peine 3 %, le nombre d'avocats en exercice était insuffisant. Avec la création du système d'écoles de droit, le taux de réussite

à l'examen national est passé de 3 à 25 %. Plus de 1 000 nouveaux avocats arrivent sur le marché chaque année, ce qui est au final presque trop. La demande en avocats n'ayant pas augmenté comme espéré, certains diplômés ne trouvent pas d'emploi. »

La réforme a, de fait, permis l'essor du métier de juriste d'entreprise. De 66 en 2001, ils sont aujourd'hui 2 418 ! « En quête de stabilité et de sécurité, de plus en plus d'avocats se tournent vers les entreprises qui sont demandeuses, constate Kohei Karasawa, avocat japonais au sein du cabinet avocat japonais du cabinet Anderson Mori & Tomotsune. La façon dont les avocats travaillent au Japon est de plus en plus diversifiée. Enfin, on observe la féminisation des métiers du droit. »

le Code de procédure civile est inspiré de la procédure allemande, le droit des sociétés et la gouvernance d'entreprise sont principalement sous influence américaine qui s'est exercée après la seconde guerre mondiale, lors de l'occupation du Japon par les États-Unis. « De profondes réformes inspirées du modèle de l'illinois Business Corporation Act ont été menées sous l'égide du général Mac Arthur, rappelle Jean-Denis Marx. Les dispositions du Code des sociétés sont assez proches de celles du droit français avec néanmoins de grandes différences, par exemple, en matière de commissariat aux comptes ou sur la notion de CEO. Enfin, le droit social, d'inspiration libérale américaine, en tout cas au départ, est inévitablement très éloigné des règles françaises. Par exemple, au pays du Soleil-Levant, le droit du travail rédigé par les américains permettait à une entreprise de licencier à tout moment avec, pour seule contrainte, le respect d'un préavis d'un mois. Cette liberté de licencier a été très rapidement limitée par la jurisprudence sur la base de l'abus de droit. Enfin, le droit nippon évolue rapidement, peut-être plus vite que le droit français. »

Ces dernières années, nombre de réformes ont été menées, à l'image de la réforme du droit des obligations qui entre en vigueur cette année ou de la loi sur les sociétés, qui influera notamment

sur la gouvernance, avec effet en 2021. « L'une des nouvelles dispositions du Companies Act impose aux conseils d'administration de déterminer et d'expliquer la politique de rémunération de chaque dirigeant, signale Kohei Karasawa, avocat japonais du cabinet Anderson Mori & Tomotsune détaché au sein du cabinet français McDermott Will & Emery. Cela reflète également les problèmes révélés dans l'affaire Carlos Ghosn. En outre, au Japon, de lourdes responsabilités pèsent sur les épaules des dirigeants, si bien que la prudence est de mise, ralentissant le processus de décision. Les entreprises étrangères ont d'ailleurs bien souvent des difficultés à recruter pour leur filiale nipponne. Afin d'alléger ce poids, la réforme offre aux dirigeants la possibilité d'assurer leur responsabilité civile (D&O insurance). En parallèle, les entreprises pourront mettre en place un système d'indemnisation pour leurs dirigeants. » Néanmoins, Jean-Denis Marx se veut rassurant : « en 26 ans d'exercice au Japon, je n'ai jamais rencontré de dirigeant attaqué sur sa responsabilité civile ou pénale et ce type de dossiers reste relativement rare ».

DANS LA PRATIQUE DES AFFAIRES

Si le droit japonais n'est pas aux antipodes du droit tricolore, les différences sont peut-être à aller chercher du côté de la culture des affaires ? Mais, méfions-nous des préjugés et des clichés. « Les Japonais ont besoin de comprendre le pourquoi du comment d'un conseil juridique, indique Jacques Buhart. Avec des clients américains, on passe son temps en call sur le fond. Jamais avec des Japonais, excepté pour les aspects logistiques. Tout se fait par écrit. De toute manière, la barrière de la langue complique la communication. Le japonais est une langue difficile à maîtriser et imprécise, avec de nombreuses contractions de mots et de phrase. À l'oral, elle peut être source d'incompréhensions. » « Le japonais est une langue créative, préfère évoquer Naoki Kanayama, professeur à l'École de droit de l'université Keiō à Tokyo. Il est vrai qu'une même prononciation peut avoir plusieurs significations. Il faut maîtriser les kanjis, c'est-à-dire les caractères chinois de l'écriture japonaise, pour être précis ! » Pour conclure, Jean-Denis Marx bat en brèche

à lire

DROIT JAPONAIS DES AFFAIRES

Sous la direction de Pascale Bloch, d'Isabelle Giraudou, de Naoki Kanayama et d'Ayano Kanazuka. Du droit des investissements au droit des sociétés, en passant par le droit de la concurrence, le droit social ou encore le droit de la propriété industrielle et intellectuelle, cet ouvrage explore les divers aspects juridiques de la vie des affaires au Japon. Il s'adresse aux juristes mais aussi aux entrepreneurs qui souhaitent s'installer au Japon. Il entend répondre aux questions pratiques et variées que soulève le développement des affaires au pays du Soleil-Levant. Éditeur : Larcier. 348 pages. Prix : 90 € Rens. : www.larcier.com



l'image d'Épinal d'une culture japonaise impossible à comprendre et qui serait héritée directement du Japon féodal : « les Japonais sont des gens comme les autres et, tant que la discussion reste courtoise, on peut tout dire. C'est quand on ne dit pas les choses que les problèmes apparaissent, que cela nuit aux négociations et aux échanges. Il est vrai que les négociations entre Japonais et Français peuvent parfois être difficiles : pour les Japonais, les principes vont émerger de l'accumulation des détails de la négociation alors qu'à l'inverse, les Français veulent négocier les principes avant tout et considèrent que les détails doivent découler des principes. » ■

Le droit japonais est fondamentalement civiliste.



Jacques Buhart,
fondateur et associé du bureau parisien
de McDermott Will & Emery.

La redoutable efficacité de la justice japonaise

Avec un taux de condamnation déconcertant pour le public de plus de 99 %, la justice japonaise fait figure d'exception. Le système pénal, mis sous les projecteurs à l'occasion de l'affaire Carlos Ghosn, constitue également un sujet d'étonnement pour les Occidentaux. Levé de voile sur les spécificités nippones.

PAR CARINE GUICHETEAU

Pour commencer, les juridictions administratives et judiciaires ne sont pas aussi séparées qu'en France. Ensuite, les tribunaux d'exception sont peu développés au Japon. Ainsi, point de tribunal de commerce. Le paysage juridictionnel est composé d'une Cour Suprême, la plus haute instance, puis de huit cours d'appel, de tribunaux de district (équivalents des TGI) et de tribunaux sommaires (équivalents des TI). « Le système judiciaire japonais peut être qualifié d'efficace, de neutre et de relativement rapide, juge Jean-Denis Marx, associé du cabinet Baker & McKenzie à Tokyo. En France, les décisions de justice de 1^{re} instance sont peu regardées.

Au Japon, de par leur sérieux et leur qualité, ces jugements sont analysés et les praticiens du droit s'y réfèrent. » Naoki Kanayama, professeur à l'École de droit de l'université Keiō à Tokyo confirme la rapidité, la fiabilité et l'impartialité de l'ordre judiciaire japonais: « au Japon, il n'y a pas de traitement de faveur. Tout le monde est logé à la même enseigne. Quant aux entreprises, elles n'hésitent pas à intenter des actions en justice mais de manière raisonnée. Le nombre de procès au Japon est, proportionnellement, bien inférieur à d'autres pays, dont la France. » L'efficacité de la justice pénale nipponne est confirmée par une statistique assez incroyable : le taux de condamnation

des personnes poursuivies est supérieur à 99 % ! Cette performance, rarement égalée, s'explique par le fait que le parquet japonais n'est pas coutumier de la mise en examen inconsidérée. « Afin d'éviter de fausses accusations, les procureurs n'engagent des poursuites que lorsqu'ils estiment que l'issue du procès est sûre, que la culpabilité du suspect est avérée », signale Naoki Kanayama.

À LA RECHERCHE DE L'AVEU

Autre spécificité nipponne, les aveux occupent une place centrale dans la

Le système judiciaire japonais peut être qualifié d'efficace, de neutre et de relativement rapide.



Jean-Denis Marx,
associé du cabinet Baker
& McKenzie à Tokyo.

pour aller plus loin

RÉFORME PÉNALE DE 2018 : QUELQUES AVANCÉES

Le système pénal japonais peut donner lieu à des dérives, conduisant parfois même à des erreurs judiciaires.

Prenons le cas de l'emblématique affaire d'Atsuko Muraki. En 2009, cette haute fonctionnaire du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales, est accusée de fraude. Afin d'étayer son dossier d'accusation, le ministère public manipule et falsifie les preuves. Fort heureusement, le pot aux roses a été révélé au grand jour lors du procès, permettant ainsi de blanchir Atsuko Muraki. Suite à ce scandale et afin de remédier aux dysfonctionnements, le système pénal japonais a été réformé en juin 2018. « Il est désormais obligatoire, pour les affaires les plus graves, d'enregistrer et de filmer les interrogatoires, indique Maki Fukuda, enseignante contractuelle de l'université de Lille et chercheur associé du Centre d'histoire judiciaire. Mais, 97 % des cas ne sont pas concernés par cette obligation. Le *plea bargaining*, c'est-à-dire la réduction de peine ou l'immunité en échange d'informations, est dorénavant autorisé. Contrairement à la pratique américaine, cette négociation ne peut être proposée qu'à un complice, pas à l'accusé lui-même. L'aveu de culpabilité ne permet pas d'ouvrir une négociation avec l'accusation. » Enfin, afin d'élargir la palette de moyens d'enquête à disposition des procureurs et de la police, les écoutes téléphoniques pourront être accordées par un juge pour des crimes graves.

procédure pénale. Tout est mis en œuvre pour les obtenir. Pourtant, il est à noter que la Constitution (art. 38, al. 3) dispose que "nul ne peut être condamné ou puni dans les cas où la seule preuve contre lui est sa propre aveu".

Selon la procédure pénale issue de la loi du 10 juillet 1948, en cas d'arrestation, le suspect commence par être placé en garde à vue pour une durée de 48 h et de 24 h au bureau de procureur. Sur décision d'un juge, la détention préventive peut être prolongée de dix jours, à deux reprises. Bien que les suspects doivent normalement être placés en prison, pour des raisons de commodité et en violation de la loi, la plupart d'entre eux sont détenus dans une cellule du poste de police. « Cette période de détention peut être renouvelée si le suspect est arrêté sous un nouveau motif, indique Maki Fukuda, enseignante contractuelle de l'université de Lille et chercheur associé du Centre d'histoire judiciaire. C'est d'ailleurs une stratégie bien connue du parquet, qui morcèle les charges contre les suspects afin d'allonger la période de détention préventive. » « Le pouvoir discrétionnaire des procureurs japonais est très important », reconnaît Naoki Kanayama. Rappelons que, les juges d'instruction n'existant pas, l'enquête judiciaire est de la responsabilité du procureur.

En garde à vue, le harcèlement en vue d'obtenir des aveux est possible et même avéré.

Maki Fukuda,
enseignante
à l'université
de Lille.



Afin d'éviter de fausses accusations, les procureurs japonais n'engagent des poursuites que lorsqu'ils sont assurés de la culpabilité du suspect.



Naoki Kanayama,
professeur à l'École de droit de
l'université Keiō à Tokyo.

DES SUSPECTS SOUS PRESSION

Autre caractéristique du système japonais : si la représentation par un avocat n'est pas nécessaire, que ce soit en matière civile ou commerciale, même devant la Cour Suprême, elle est indispensable au pénal (art. 37, al. 3 de la Constitution). Dans ce dernier cas, bien que le suspect puisse se faire représenter par un avocat dès son arrestation, celui-ci n'a qu'un rôle très limité. S'il peut rencontrer son client, il ne peut assister aux interrogatoires et il n'a pas accès au dossier. Tout concourt à isoler le suspect et à le mettre en condition pour forcer sa confession. « Les interrogatoires peuvent être longs, de plusieurs heures d'affilée, et ce, tout au long de la détention, souligne Maki Fukuda. Car, le temps est compté pour le parquet qui ne dispose que de la période de détention pour décider d'inculper ou non le suspect. De fait, le harcèlement moral et physique en vue d'obtenir des aveux est possible et même avéré. Depuis la réforme du système pénal en date de juin 2018, quelques mesures et garde-

ZOOM

QUID DE L'ARBITRAGE ET DE LA MÉDIATION ?

Selon Naoki Kanayama, professeur à l'École de droit de l'université Keiō à Tokyo, l'efficacité de l'ordre judiciaire japonais expliquerait en partie le modeste recours à l'arbitrage, tout du moins quand les parties sont japonaises.

« C'est une question de rapport qualité-prix : pour les affaires domestiques, puisque l'ordre judiciaire interne fonctionne d'une manière satisfaisante, on ne voit aucune raison de recourir à l'arbitrage. De plus, les Japonais réprovent l'idée selon laquelle une sentence arbitrale serait rendue unilatéralement par un tiers, personne privée, sans recours possible. Par conséquent, les avocats nippons ne sont pas familiers avec ce mode de résolution des litiges et notamment ses spécificités comme le contre-interrogatoire. »

Quant à la médiation, elle est surtout utilisée en droit du travail et de la famille. « En droit des affaires, le recours à cette méthode de résolution des conflits est relativement limité », signale Jean-Denis Marx, associé du cabinet Baker & McKenzie à Tokyo. Si l'archipel accuse un retard certain, le gouvernement entend développer ces pratiques. Deux centres pour audiences d'arbitrage ont été ouverts à Osaka et Tokyo, et un centre pour la médiation internationale à Kyoto.

fous ont été mis en place [lire l'encadré ci-contre]. »

Ce système du *hitojichi-shiho* (justice de l'otage) ne fait pas l'unanimité, y compris au pays du Soleil-Levant. Avocats japonais, universitaires et ONG dénoncent régulièrement la brutalité du système pénal nippon et appellent de leurs vœux une grande réforme. Mais, cette dernière n'intéresse absolument pas le grand public, qui se sent peu concerné, et, pour l'heure, elle ne se profile pas à l'horizon. ■

Covid-19 : l'épineuse question de la force majeure

Le 28 février 2020, à l'issue d'une réunion avec les partenaires sociaux au ministère du Travail, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, a déclaré que le coronavirus est désormais considéré comme "un cas de force majeure". Qu'en est-il en réalité ? Toute entreprise peut-elle s'emparer de ce fondement pour échapper à toute obligation résultant de tout contrat en invoquant une impossibilité d'exécution liée à la pandémie actuelle ? En pratique, les choses sont plus complexes.

PAR LOUIS ET JOSEPH VOGEL

Tout est affaire d'espèce et va dépendre notamment de la date et de la nature du contrat, du type d'obligation souscrit, des effets de la pandémie sur la faculté de remplir ses obligations, de la nature contractuelle ou délictuelle de la responsabilité invoquée et de la qualité du raisonnement juridique présenté en dernier recours aux tribunaux.

1 Que risque-t-on en droit positif si l'on n'exécute pas ses obligations en situation normale ?

L'article 1217 du Code civil applicable aux contrats conclus depuis le 1^{er} octobre 2016 prévoit que « la partie envers laquelle l'engagement n'a pas été exécuté, ou l'a été imparfaitement, peut : refuser d'exécuter ou suspendre l'exécution de sa propre obligation ; poursuivre l'exécution forcée en nature de l'obligation ; obtenir une réduction du prix ; provoquer la résolution du contrat ; demander réparation des conséquences de l'inexécution. Les sanctions qui ne sont pas incompatibles peuvent être cumulées ; des dommages et intérêts peuvent toujours s'y ajouter. »

2 Peut-on invoquer la force majeure pour échapper à sa responsabilité ?

L'ordonnance du 10 février 2016, applicable aux contrats conclus depuis le 1^{er} octobre 2016, a codifié la jurisprudence sur la force majeure en

la définissant de façon précise: « Il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur, qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, empêche l'exécution de son obligation par le débiteur » (article 1218 du Code civil). Elle a également précisé les conséquences de la force majeure dans les termes suivants : « si l'empêchement est temporaire, l'exécution de l'obligation est suspendue à moins que le retard qui en résulterait ne justifie la résolution du contrat. Si l'empêchement est définitif, le contrat est résolu de plein droit et les parties sont libérées de leurs obligations dans les conditions prévues aux articles 1351 et 1351-1. »

3 Quelles sont les conditions de base à remplir pour pouvoir bénéficier de la force majeure ?

Pour qu'un événement soit caractérisé de force majeure, trois conditions cumulatives doivent être réunies :

- **Imprévisibilité** de l'événement doit être entendue de manière raisonnable. La jurisprudence en décidait déjà ainsi avant la réforme, presque tous les événements étant en fait prévisibles, y compris les pires catastrophes. La jurisprudence s'attache donc à des critères d'anormalité, de soudaineté et de rareté. Il faut donc distinguer entre les faits qu'une personne avisée

aurait dû normalement prévoir et les autres. L'imprévisibilité s'apprécie lors de la conclusion du contrat, et non pas lors de l'accident comme en matière délictuelle.

- **Irrésistibilité** : ce critère s'entend comme l'impossibilité d'éviter les effets de l'événement par des mesures appropriées. Autrement dit, de l'impossibilité d'exécuter l'engagement souscrit. Le fait que l'exécution soit plus difficile que prévue ne suffit pas à constituer l'irrésistibilité. L'impossibilité d'exécution doit correspondre à un empêchement absolu, ce qui emporte exclusion d'une appréciation par rapport aux forces personnelles du débiteur. L'appréciation doit ainsi s'effectuer par rapport au standard de la personne raisonnable et au jour de la réalisation du dommage.

- **Extériorité** : avant la réforme, deux arrêts d'Assemblée Plénière, en date du 14 avril 2006 ne semblaient plus exiger l'extériorité. (*Contra* : Civ. 1^{re}, 14 octobre 2010, n° 09-16.967) qui exige l'extériorité). La réforme du droit des obligations dissipe le doute puisqu'il exige « un événement échappant au contrôle du débiteur ». Ainsi, peut échapper au contrôle du débiteur aussi bien un événement qui lui est extérieur, qu'un événement qu'il fait naître lui-même indépendamment de sa volonté (par ex. une maladie), la condition d'extériorité est ainsi élargie. La référence au contrôle du débiteur permet donc de prendre en compte, à

l'instar de la jurisprudence antérieure, des événements qui, sans être extérieurs au débiteur, échappent à sa sphère d'influence.

4 Une épidémie satisfait-elle nécessairement aux conditions de la force majeure ?

Par le passé, la jurisprudence française s'est souvent montrée réticente à admettre la qualification de force majeure pour une épidémie. Le caractère imprévisible et irrésistible a souvent été discuté. Ainsi, il a été considéré que l'épidémie de dengue était récurrente et donc prévisible (Nancy, 1^{re} ch. Civ., 22 nov. 2010, RG n° 09/00003) ou que l'arrivée du virus H1N1 avait été largement annoncée avant même l'implémentation de réglementations sanitaires (Besançon, 2^e ch. Com., 8 janv. 2014, RG n° 12/02291). L'impossibilité d'exécuter n'a pas été reconnue par plusieurs décisions en ce qui concerne le virus Ebola, faute de démonstration d'une impossibilité d'exécuter en raison du virus (Paris, Pôle 1, ch. 3, 29 mars 2016, RG n° 15/05607) ou de lien de causalité entre le virus et la baisse d'activité de l'entreprise (Paris, Pôle 6, ch. 12, 17 mars 2016, RG n° 15/04263). S'agissant du coronavirus, le caractère extérieur lié à l'absence de contrôle de l'évènement apparaît rempli. Au minimum, pour les contrats conclus avant la déclaration par l'OMS du Covid-19 urgence de santé publique de portée internationale le 30 janvier 2020, le caractère imprévisible devrait être établi. L'irrésistibilité devra en revanche faire l'objet d'une démonstration au cas par cas et ne s'applique pas nécessairement à toute obligation.

5 Les parties peuvent-elles étendre ou limiter les cas de force majeure ?

La situation peut encore se complexifier en raison du caractère supplétif de la force majeure (et ce que les contrats aient été conclus avant ou après la réforme du droit des obligations par l'ordonnance du 10 février 2016) : les parties peuvent adopter une définition différente de la force majeure ou en aménager les effets. Il faut donc se référer au contrat pour savoir s'il aménage ou non les conditions de la force majeure.

6 Quel rôle joue la force majeure en droit de la rupture de relations commerciales établies ?

Plusieurs décisions admettent que celui qui subit une baisse de ses commandes du fait d'une situation de force majeure ne peut se voir reprocher une rupture brutale d'une relation commerciale établie. En ce sens, il peut invoquer un cas de force majeure et ne peut se voir imputer une rupture brutale d'une relation commerciale établie (CA Paris, 20-09-2017 : la fermeture administrative d'un établissement constitue un cas de force majeure qui l'autorise à rompre sans préavis les relations établies avec ses prestataires ; CA Paris, 12-09-2019, un changement du cadre réglementaire, qui impose à l'entreprise de laisser ses salariés choisir eux-mêmes leur organisme de formation, constitue un cas de force majeure qui justifie la rupture des relations commerciales directes entretenues entre l'employeur et le formateur).

7 Est-il possible de recourir à l'imprévision ?

Dans le cas où la force majeure ne pourrait être invoquée, faute de remplir ses conditions et notamment celle de l'irrésistibilité, l'entreprise peut avoir recours au mécanisme de l'imprévision (s'il n'a pas été écarté dans le contrat) consacré, depuis la réforme du Code civil en 2016, à l'article 1195 qui dispose que : « Si un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat rend l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci peut demander une renégociation

du contrat à son cocontractant. Elle continue à exécuter ses obligations durant la renégociation. En cas de refus ou d'échec de la renégociation, les parties peuvent convenir de la résolution du contrat, à la date et aux conditions qu'elles déterminent, ou demander d'un commun accord au juge de procéder à son adaptation. À défaut d'accord dans un délai raisonnable, le juge peut, à la demande d'une partie, réviser le contrat ou y mettre fin, à la date et aux conditions qu'il fixe. »

8 Comment procéder en pratique ?

On ne peut pas généraliser ; la situation doit être évaluée impérativement au cas par cas. La meilleure approche semble être de procéder par questions successives :

1. Vérification dans chaque contrat s'il contient des clauses relatives à la force majeure, à sa définition et aux conditions de mise en œuvre ;
2. Vérification de la prévisibilité, donc de la date de conclusion du contrat ;
3. Vérification de la condition d'irrésistibilité, à apprécier in concreto, dans sa survenance (inévitable) et ses effets (insurmontables) en constituant un dossier étayé de preuves ;
4. Vérification de la propre capacité du cocontractant à remplir ses obligations ;
5. Bilan juridique en essayant d'imaginer comment un juge apprécierait à la situation au cas d'espèce ;
6. Notification de la force majeure en respectant scrupuleusement le formalisme prévu contractuellement ;
7. Analyse des stratégies alternatives : imprévision, négociation, clauses de dédit, etc. ■

à propos de

LOUIS ET JOSEPH VOGEL

Louis et Joseph Vogel sont les fondateurs du cabinet Vogel & Vogel, situé à Paris et Bruxelles, qui offre une expertise reconnue en droit économique : droit de la concurrence, droit de la distribution, droit de la consommation et droit européen des affaires.
Rens. : www.vogel-vogel.com.



M&A : risques "data" et stratégies de l'acquéreur pour s'en prémunir

Plus d'un an et demi après l'entrée en application du règlement général sur la protection des données (RGPD), force est de constater que de nombreuses zones d'ombre subsistent dans sa mise en œuvre. C'est notamment le cas des opérations de fusion-acquisition, dont la prise de participation ou l'absorption d'une société cible fait naître un risque important pour l'acquéreur, post-acquisition.

PAR SONIA MAVOUNA ET JULIE SCHWARTZ

S'il est désormais acté que les principes du RGPD doivent être appliqués dès la phase d'entrée en négociation de la transaction, et lors de la constitution et l'utilisation de la *data room*, les risques "data" encore non identifiables lors de la phase de *due diligence* demeurent un sujet difficile à appréhender pour un acquéreur.

Le risque apparaît d'autant plus important que des communications récentes des autorités européennes ont souligné que la responsabilité de l'acquéreur ne saurait être écartée pour des manquements en termes de protection des données personnelles pourtant imputables à la société cible et ayant eu lieu avant l'acquisition ou la fusion.

1 Identification de certains risques "data" lors de la phase de *due diligence*

A. Les risques identifiables

Certains risques ou manquements sont aisément identifiables lors de la phase de *due diligence*.

Exemple : la vérification porte sur l'existence et, le cas échéant, le contenu de la documentation RGPD (registre des traitements, mentions d'information, procédure de gestion des violations de données personnelles, procédure de gestion des plaintes et

demandes d'exercice de leurs droits par les personnes concernées, etc.) et l'adéquation des mesures de sécurité. Il convient également d'analyser si des traitements susceptibles d'engendrer des risques élevés pour les droits et libertés des personnes physiques sont mis en œuvre et si les analyses d'impact correspondantes ont été réalisées, si des durées de conservation appropriées sont implémentées, si les contrats ont été mis à jour du RGPD, ou encore notamment si un DPO a été nommé, etc. Les opérations de vérification lors de la phase de *due diligence* portent aussi sur les litiges en cours et procédures devant les autorités de protection des données personnelles, telles que la CNIL.

Toutefois, cette analyse ne permet pas d'identifier les risques spécifiques aux données personnelles en cours ou futurs.

B. Les risques difficilement identifiables

Certains risques "data" sont difficilement identifiables au stade de la *due diligence*, lorsqu'ils sont encore eux-mêmes non connus par la société cible, tels qu'une violation de données personnelles trop tardivement découverte.

D'autres risques difficilement identifiables doivent en outre être pris en compte. Par exemple, un contrôle de la CNIL non encore signifié à la société cible

ou encore une class action en cours de préparation, lors de la *due diligence*.

Les conséquences de ces risques non anticipés, propres aux données personnelles, peuvent être importantes : sanctions financières des autorités de protection des données personnelles, sanctions pénales et engagement de

La CNIL n'hésite pas à rappeler dans ses délibérations récentes qu'elle prend en considération la coopération des entreprises concernées dans la détermination de la sanction.

la responsabilité pénale du dirigeant, impact sur la réputation, coûts humains, organisationnels et financiers non négligeables pour remédier aux manquements désormais identifiables, etc.

2 Les stratégies envisageables de réduction des risques "data" lors de la phase de négociation

A. Les protections contractuelles envisageables entre l'acquéreur et le vendeur

L'acquéreur peut négocier, dans le cadre du contrat d'acquisition tel qu'un contrat de cession d'actions pour un *share deal* ou d'actifs pour un *asset deal*, différentes clauses afin de limiter son préjudice post-acquisition lié à la non-conformité au droit de la protection des données personnelles.

Il s'agit tout d'abord de déclarations et garanties qui engagent le vendeur à indemniser l'acquéreur si, après la finalisation de la transaction, l'actif de la société cible diminue ou si le passif augmente à cause d'un événement antérieur à la transaction (et non déclaré par le vendeur), en lien avec un manquement à la réglementation de protection des données personnelles. Le remboursement du montant résultant du préjudice reste usuellement sujet à certaines conditions : indemnisation uniquement à partir d'un certain montant de pertes par la société cible, plafond maximum de remboursement ou encore limitation de durée.

Ensuite, lorsqu'un risque de non-conformité est avéré, suite à la réalisation de *due diligence*, il est possible de prévoir une clause d'indemnisation spécifique accordée par le vendeur afin de couvrir précisément et presque sans aucune condition (à l'exclusion de la durée d'application de la clause) le potentiel futur préjudice lié à ce risque déjà connu. Si ces solutions contractuelles sont efficaces, elles sont toutefois difficiles à mettre en œuvre puisqu'elles impliquent des démarches contentieuses préalables pour obtenir un remboursement de la part de la société cible ou du vendeur, ce remboursement pouvant avoir pour conséquence d'appauvrir le patrimoine de la société cible venant d'être acquise par l'acquéreur.

B. Les protections collaboratives envisageables avec la société cible et le régulateur

Au moment des négociations, les parties peuvent également s'entendre pour que, entre la période de signature du contrat d'acquisition et l'obtention de toutes les autorisations de tiers (administration, comité d'entreprise ou comité social et économique), la société cible s'engage à mettre en place un plan de conformité au RGPD. Ce plan, qui peut être général ou porter uniquement sur des manquements identifiés comme comportant un risque élevé, peut être suivi d'un engagement de poursuite de mise en œuvre après l'acquisition, s'il s'agit d'une fusion ou d'une prise de participation.

Attention, cette solution est toutefois limitée en pratique par deux éléments : le coût, car la mise en conformité peut être un processus très onéreux, et le temps car le délai entre la signature du contrat d'acquisition et l'obtention des autorisations préalables est parfois trop court.

Afin d'anticiper une éventuelle sanction pour des faits imputables à la société cible et difficilement identifiables lors de la phase de *due diligence*, l'acquéreur doit donc se constituer des preuves afin d'être en mesure de justifier qu'il a mené une *due diligence* approfondie. Cette solution implique de documenter parfaitement et de manière très détaillée la *due diligence* qui a été menée et les manquements identifiés afin d'être en capacité de démontrer à l'autorité concernée que l'intégralité des mesures avaient bien été prises pour identifier l'ensemble des manquements discernables lors de la signature du contrat d'acquisition. Cette solution ne saurait exclure totalement le risque de sanction mais pourrait l'amoindrir en mettant en avant un élément intentionnel en faveur de l'acquéreur. En complément, une bonne coopération de l'acquéreur dans la procédure de contrôle de l'autorité pourrait également jouer en faveur d'une sanction amoindrie.

Point d'attention : la CNIL n'hésite pas, par exemple, à rappeler dans ses délibérations récentes qu'elle prend en considération la coopération des entreprises concernées dans la détermination de la sanction.

Les solutions identifiées, qu'elles soient

à propos de

SONIA MAVOUNA ET JULIE SCHWARTZ

Sonia Mavouna (cabinet Mavouna Avocats) est avocate au barreau de Paris spécialisée en Private-Equity/ Venture Capital et en droit des nouvelles technologies.



Julie Schwartz (*senior associate*, cabinet Hogan Lovells) est avocate au barreau de Paris spécialisée en protection des données et cybersécurité.



contractuelles ou en collaboration avec la société cible et le régulateur, n'apparaissent donc pas suffisantes. Seule une stratégie cumulative de ces différentes solutions semble cependant à ce jour pouvoir limiter les risques en termes de protection des données personnelles dans le cadre des opérations de fusion-acquisition, sans pour autant que la mise en cause de la responsabilité de l'acquéreur ne puisse être totalement exclue. Or, une condamnation peut s'avérer très coûteuse tant d'un point de vue financier que réputationnel. ■



Ça bouge dans l'univers juridique !

Le digital rebat les cartes et bouscule les pratiques. Le monde évolue dorénavant à la vitesse grand V. Les entreprises s'adaptent, leur direction juridique et leurs juristes aussi. Ainsi, de nouvelles organisations se dessinent et se mettent en place. Et le champ des possibles s'élargit !

Qui sont les legal operations managers ?

Depuis peu en France, les *legal operations managers* font leur apparition au sein de nos directions juridiques. Le point sur leur rôle avec Hélène Guillot, *head of legal operations & transformation* au sein du groupe Ipsen, et Anne-Sophie Frere-Barcelonne, *manager ressources, KM, performance and intellectual property* au sein du groupe Engie.

PAR ÉMILIE LETOCART-CALAME

Pouvez-vous vous présenter brièvement, ainsi que votre parcours ?

Hélène Guillot : après avoir exercé comme avocate, j'ai intégré l'industrie pharmaceutique chez Genzyme, puis j'ai rejoint Ipsen, il y a huit ans, en qualité de directrice juridique France. J'ai ensuite eu envie d'ajouter à mon scope purement juridique, quelques missions ponctuelles de communication et de transformation. Le poste de *legal ops* est l'exacte addition de ces précédentes missions : il consiste à trouver des solutions juridiques processuelles tout en étant un agent de transformation via la communication et la stratégie. J'occupe ce poste depuis près d'un an.

Anne-Sophie Frere-Barcelonne : j'ai débuté ma carrière comme avocate au barreau de Paris puis comme juriste au sein d'une start-up, et enfin chez Gaz de France, devenu GDF Suez puis Engie. En septembre 2018, j'ai pris le poste de *legal ops* sur une opportunité interne après réflexion d'équipe et notamment évaluation des *softs skills* requis pour ce poste. C'était un poste déjà existant, mais occupé par un non-juriste. Ce fut donc une approche collaborative pour recréer ce poste en intégrant une vision de l'opérationnel juridique.

Quelle a été la perception de votre rôle par les juristes ?

HG : très bonne car j'étais déjà directrice juridique France donc avec une connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement, ainsi que des équipes ! Et surtout ce rôle correspond à un besoin exprimé de leurs parts.

ASFB : excellente aussi car j'ai vocation à

être une facilitatrice, tant pour le partage de connaissances et de bonnes pratiques, que de mobilité dans la filière. Je suis le point d'entrée de tous les juristes pour l'accès aux informations.

Quel est le périmètre de votre poste ?

HG : aujourd'hui je suis en charge du *knowledge management*, du *contract management*, des outils numériques et de la communication de la direction juridique, et du budget. J'épaule également le *general counsel* dans la définition de la stratégie de la fonction juridique. Je suis moi-même épaulée par un paralegal qui s'occupe de notre outil de *contract management*. Mes clients sont les juristes internes. J'ai à cœur d'écouter leurs besoins, et de créer les conditions de leur efficacité et de leur développement. En trois mots, je dirais donc "structurer, embarquer, et communiquer" !

ASFB : j'ai dans mon périmètre le *knowledge management*, la mobilité interne des juristes, le contrôle budgétaire, le partage de bonnes pratiques, la gestion du *e-billing*, la digitalisation des activités ainsi que la panélisation des avocats. Je fais en réalité très peu de process. C'est un choix assumé car la filière juridique d'Engie privilégie l'agilité, et le transverse collaboratif. J'ai par ailleurs fait le choix de conserver des responsabilités purement opérationnelles, j'ai donc toujours la charge de dossiers juridiques afin de ne pas perdre le contact avec le terrain. Je suis entourée de deux paralegal qui m'assistent à temps plein ; l'une sur les problématiques de digitalisation et l'autre principalement sur le *knowledge management* et la communication.

En un mot, à quoi servent les legal ops ? Comment faisait-on avant ?

HG : je dirais que les *legal ops* servent à décharger les juristes des tâches à faible valeur ajoutée ainsi qu'à promouvoir le savoir-faire des juristes. Avant, les juristes n'étaient perçus que comme une fonction support. Maintenant, nous avons une position plus stratégique. Cela nécessite d'autres compétences, une structuration différente et la communication qui va avec ! Mon poste a deux objectifs principaux : faire en sorte que la direction juridique soit toujours la plus performante au regard du plan stratégique à cinq ans de l'entreprise, et être une sorte de *chief*

Les legal ops servent à décharger les juristes des tâches à faible valeur ajoutée ainsi qu'à promouvoir le savoir-faire des juristes.

Hélène Guillot,
head of legal operations & transformation au sein du groupe Ipsen.



happiness officer, c'est-à-dire aider les juristes à se concentrer sur les tâches où ils se sentent les plus performants, et où ils ont le plus de valeur ajoutée.

ASFB : l'enjeu est effectivement de faciliter la vie de nos juristes ! Le but est de leur donner accès à tous les outils dont ils ont besoin pour exercer leur activité de façon performante, au moment où ils en ont besoin. Les outils digitaux ont évidemment une place importante car ils facilitent très largement la communication et le partage d'informations en temps réel. Ils ont modifié tant les approches que le mode de travail qui est beaucoup moins individualiste et beaucoup plus collaboratif et transverse qu'avant. Chez Engie, il y avait déjà (et d'assez longue date !) une personne en charge du sujet. La création d'un poste dédié permet d'éviter les silos.

Dans ce poste, quel est votre rapport avec le directeur juridique ? Et avec la direction générale ?

HG : avec le *general counsel*, les rapports sont excellents. De par mon expérience préalable au sein de l'entreprise depuis de nombreuses années, nous avons déjà tissé des liens de confiance et de partenariat qui sont particulièrement utiles aujourd'hui. Avec la direction générale, nos rapports sont également très bons car ils savent que plus les process sont optimaux et plus les fonctions expertes sont efficaces, plus les projets business aboutiront.

ASFB : le directeur juridique est mon N+1, le lien est donc direct, simple et fluide. Je ne lui remonte que l'indispensable, mon rôle est aussi d'alléger sa charge de travail de toutes ces questions organisationnelles. C'est un reporting souple et pragmatique. Cela me fait penser à ce que disait Barack Obama durant sa mandature : en substance « ne me saisissez que de ce pourquoi je suis indispensable ! ».

Disposez-vous d'un budget spécifique ?

HG : non, mon budget est inclus dans celui du *general counsel*. C'est finalement plus intéressant qu'un budget dédié car on monte ainsi projet par projet, cela a l'avantage de la flexibilité.

ASFB : oui, je dispose d'un budget propre que je gère seule. Il est évidemment fixé

Être juriste pour occuper le poste de legal ops est un atout important. Il faut "parler le juriste", si ce n'est en première langue, au moins en deuxième langue !

Anne-Sophie Frere-Barcelonne,
manager ressources, KM, performance and intellectual property au sein du groupe Engie.



en accord avec le directeur juridique et le contrôle budgétaire. Les besoins sont pris en compte en fonction des projets prévisionnels que je soumetts.

Quel conseil donneriez-vous aux entreprises qui souhaitent recruter un legal ops managers ? Et aux professionnels tentés par cette fonction ?

HG : c'est une fonction qui nécessite d'aimer faire changer les mentalités et de voir cela comme de la transformation plutôt que comme un poste spécifique aux procédures et aux outils. Il faut donc recruter quelqu'un qui a envie de faire bouger les choses et qui a des compétences humaines importantes pour gérer les résistances au changement que cela peut entraîner. Je dirais qu'il faut être créatif d'une vision, d'un nouveau point de vue, de solutions et d'outils au service du département juridique.

ASFB : il faut bien connaître tant les parties prenantes que leurs besoins. Les uns découlent des autres. Aujourd'hui, il y a presque autant de *legal operations managers* que de périmètres de poste ! Il faut bien travailler sur la fiche de poste en amont, quitte à la redéfinir si les besoins devaient évoluer. Je dirais qu'il faut quelqu'un de pragmatique, qui comprenne bien les besoins internes tant du groupe que de la direction juridique.

Faut-il absolument être juriste pour occuper ce poste ?

HG : si l'objectif est d'améliorer la vie des juristes, il me semble préférable d'avoir

vécu soi-même au préalable ces besoins et difficultés en qualité de juriste pour mieux y répondre et anticiper ! Ceci étant, toute approche avec un autre angle de vue peut également être intéressante. La seule qualité indispensable à mon sens est de savoir se projeter sur le métier du "juriste d'après-demain" pour aider cette transformation au sein de son entreprise. **ASFB** : je pense honnêtement que c'est un atout important. Est-ce absolument nécessaire ? Non, si l'on a une bonne connaissance de ce qu'est le juriste et du fonctionnement interne d'une direction juridique. Il faut "parler le juriste", si ce n'est en première langue, au moins en deuxième langue ! (*rires*) Bon, d'accord, c'est quand même presque indispensable ! Il faut surtout de véritables qualités d'écoute et d'intégration des besoins, tant des juristes que des clients internes. ▮

à propos de

ÉMILIE LETOCART-CALAME

Émilie Letocart-Calame est la présidente fondatrice de Calame Consulting, société de conseil en *legal operations*, legaltechs, organisation et rétention des talents, dédiée aux directions juridiques.

Rens. : <http://calameconsulting.fr>

“ La transformation digitale des DJ, une transformation des pratiques de travail ”

Après un parcours de responsable juridique en entreprise et legal start-up, Émilie Letocart-Calame crée sa propre structure, Calame Consulting, afin d'assister les directions juridiques dans leur transformation numérique.

PAR BORIS STOYKOV

Pouvez-vous nous raconter ce qui vous a inspiré à créer votre propre structure ?

Juriste dans l'immobilier, responsable juridique dans le domaine software, puis directrice juridique et responsable des opérations dans une legaltech, j'ai eu l'occasion d'expérimenter différentes phases du métier. J'ai vécu les enjeux des directions juridiques de l'intérieur, les absences de process, les playbooks trop rigides, les workflows anarchiques, les logiciels mondialisés parfaitement inadaptés à notre quotidien local et... les consultants qui ne connaissent pas le métier mais viennent nous expliquer comment le faire mieux ! J'ai toujours eu un fort tropisme pour l'organisation et la simplification et ma dernière expérience professionnelle m'a totalement immergée dans le monde des legaltechs et de la digitalisation des directions juridiques. Par ailleurs, mon investissement au sein de l'AFJE depuis maintenant sept ans est assez représentatif de mon intérêt pour la profession et son évolution future !

Quels sont les enjeux des directions juridiques aujourd'hui ?

Elles en ont plusieurs et, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ça n'est pas forcément exclusivement la digitalisation. Tout d'abord parce que l'avancée dans ce domaine est assez

disparate. Si certaines ont déjà sauté le pas et sont désormais bien équipées en outils numériques, d'autres commencent seulement leur réflexion à ce sujet. Les façons de travailler vont être bousculées par ces nouveaux outils et doivent être repensées avec, par et pour les équipes. C'est la condition sine qua non pour une bonne adoption de nouveaux usages et la base de la conduite du changement.

Le collaboratif est également au cœur des enjeux du moment, que ce soit pour un meilleur partage de connaissance au sein de l'équipe (le *knowledge management*), pour assurer un meilleur service aux clients internes, ou pour lutter contre les effets néfastes du turnover des juristes. Enfin la demande habituelle des directions générales de faire toujours plus avec moins est plus que jamais d'actualité, nécessitant de repenser les process, l'organisation parfois toute entière pour simplifier, rationaliser et rentabiliser le temps de chacun afin de ne pas le perdre à faire des tâches inutiles ou qui pourraient être automatisées. C'est en fait la seule façon de faire plus de choses à taille d'équipe constante, car les juristes sont déjà débordés au quotidien !

Quelles sont les nouvelles fonctions émergentes à votre sens ?

Il se crée nécessairement de nouvelles fonctions afin de gérer tout ce "para-

Il se crée nécessairement de nouvelles fonctions afin de gérer tout ce "para-juridique" dont les juristes ont accumulé la gestion au fil du temps.



Émilie Letocart-Calame, présidente fondatrice de Calame Consulting.

TRANSFORMATION



juridique" dont les juristes ont accumulé la gestion au fil du temps. L'émergence de nouvelles tendances notamment numériques renforce encore cet aspect. Sur les petites directions juridiques on demandera donc encore plus d'adaptabilité aux juristes actuellement en poste, renforçant leur positionnement de généraliste en y ajoutant des dimensions toujours plus business.

Mais dans les grandes directions juridiques où les besoins seront encore plus tentaculaires et les budgets peut être un peu moins serrés, vont s'ouvrir des postes extrêmement spécialisés : des *legal designers*, des *legal chatbot trainers*, des *legal data analysts* ou encore des *AI legal engineers* et puis ceux que l'on connaît déjà comme les *legal data managers*, les *legal transformation officers*, les *legal operations managers*...

Le véritable enjeu aujourd'hui n'est pas tant sur le marché du travail actuel que de préparer les nouvelles générations à cette demande qui est imminente, notamment par le biais d'enseignement techniques concrets en université afin d'anticiper !

Quel conseil donneriez-vous à une direction juridique pour entamer sa transformation digitale ?

Beaucoup se jettent à corps perdu dans une transformation digitale sans avoir pris en compte au préalable les besoins concrets de leur direction juridique, ni celles spécifiques de leurs équipes. C'est une très mauvaise chose ! On croit gagner du temps en se précipitant alors que l'on ne peut pas faire l'économie de la réflexion autour de la stratégie de direction juridique à moyen et long terme avant d'envisager les solutions auxquelles recourir. De nombreuses legaltechs matures et efficaces existent sur le marché, elles répondent à un problème technique précis ou à une organisation plus globale. Mais l'identification des besoins est centrale et prioritaire. Ce processus, tout comme l'appréciation du marché des legaltechs, peuvent nécessiter un accompagnement extérieur si l'on n'a pas du temps à y consacrer ou des personnes à détacher, car il évolue très vite.

La fausse bonne idée selon vous, c'est... ?

À mon sens, il y en a deux. La première

serait de vouloir digitaliser à tout prix, y compris des choses qui ne le nécessiteraient pas. Un certain nombre de problèmes peuvent être solutionnés en ayant une approche extérieure, rationnelle, novatrice et/ou processuelle plutôt que d'en passer par des solutions informatiques coûteuses, qui se surajouteraient à des solutions internes que vous avez déjà à disposition mais dont vous ignorez peut être l'existence... Communiquez avec votre département IT pour voir s'ils peuvent vous faire des solutions sur mesure, si vous êtes un filiale voyez avec la maison mère les solutions potentiellement déjà acquises, rapprochez-vous de Microsoft si votre entreprise a déjà opté pour Microsoft 365...

La seconde serait de ne pas être inclusif dans sa réflexion : il faut absolument que les collaborateurs prennent part au processus de changement pour le cocréer, afin de favoriser l'adoption de ces nouvelles pratiques de travail. Rien ne se fera contre eux, ce sont eux la vraie force de la direction juridique au quotidien. C'est notamment sur ces sujets que nous travaillons au quotidien auprès de nos clients ! ■

Le management de transition, une "nouvelle" solution RH

En vogue dans les métiers financiers, RH ou de la supply chain, le management de transition n'en est qu'à ses débuts dans le milieu juridique et de la compliance. Pourtant, cette solution RH gagne à être connue et utilisée. Coup de projecteur sur les avantages pour les directions juridiques.

PAR CARINE GUICHETEAU

Vous avez un besoin urgent d'une ressource additionnelle ou d'une expertise pointue ? Pour créer ou restructurer la fonction juridique ? Pour définir et déployer un programme de compliance ? Pour une introduction en Bourse qui se profile ou une opération de M&A ? Pour remplacer un salarié suite à une absence ou un départ difficilement anticipable ? Plusieurs solutions s'offrent à vous : vous pouvez recruter en CDD, en intérim, faire appel à un cabinet d'avocat, voire à un avocat en détachement. Il existe une autre solution : le management de transition. Cette pratique RH ne bénéficie d'aucune définition légale. Selon la FNMT (Fédération nationale du management de transition), le management de transition consiste à recourir à des compétences opérationnelles externes de haut niveau pour une durée limitée afin d'accomplir une mission spécifique.



Ce qui différencie le management de transition de l'intérim, c'est la nature même de la mission. Selon la FNMT, le cadre en intérim gère la continuité, le manager de transition gère le changement.

ENCORE TROP MÉCONNU

Vous ne connaissez pas ou mal le management de transition ? C'est normal, cette solution RH souffre d'un léger déficit de notoriété et même d'image au sein de la plupart des directions juridiques françaises. Des idées reçues continuent en effet à circuler. Par exemple, les managers de transition sont encore parfois perçus comme des fossoyeurs et des coupeurs de tête. Cette réputation est erronée et héritée du passé. En effet, bien connu aux Pays-Bas et dans les pays anglo-saxons, le management de transition s'est développé en France dans les années 80, principalement sur les fonctions financières missionnées dans des contextes de gestion de crise. Au fil du temps, le management de transition s'est largement diversifié et s'est étendu à d'autres types de mission et de fonctions. Dans les directions juridiques, le recours

L'objectif est de faciliter le quotidien des entreprises et de leur faire gagner du temps.

Marie Hombrouck,
fondatrice du cabinet Atorus Executive.



© Sophie Faguer

à un manager de transition est relativement récent. « Le marché n'est pas mûre : un effort de pédagogie est souvent nécessaire pour expliquer le concept aux entreprises mais aussi aux candidats potentiels », reconnaît Stéphane Lefer, avocat et fondateur du cabinet Oxygen+. Même constat de la part de Marie Hombrouck, fondatrice du cabinet Atorus Executive : « certes, le marché reste à éduquer mais, le management de transition se démocratise, souligne-t-elle. Convaincues par les bénéfices pour leur organisation et leurs équipes, les grandes entreprises y ont de plus en plus recours. Car, pour gagner en agilité, travailler en mode projet est aujourd'hui une nécessité et le management de transition se présente alors comme une solution adaptée. »

FLEXIBILITÉ ET EFFICACITÉ

La souplesse est effectivement un avantage au regard des autres solutions RH à disposition des entreprises. Un recrutement en CDD, par exemple, est une solution longue à mettre en œuvre. « De plus, dans un marché très tendu, les entreprises ne trouvent pas ou plus les bons experts », ajoute Stéphane Lefer. A contrario, le management de transition représente une solution RH souple et rapide qui permet de disposer de la bonne compétence dans un délai très court (quelques jours). Certes, sur le papier, le management de transition semble plus cher qu'un salarié en CDI ou même en CDD. Comptez entre 900

et 1 200 € HT par jour, parfois plus pour des profils très expérimentés et experts. Mais si vous tenez compte des coûts cachés du recrutement, voire l'impact financier et RH d'une erreur de casting, le management de transition n'apparaît plus si onéreux. « La solution est d'autant plus privilégiée par les directeurs financiers que la masse salariale n'est pas impactée, souligne Stéphane Lefer. D'un point de vue comptable, c'est une dépense d'exploitation, ou opex. » Marie Hombrouck ajoute : « le management de transition est un investissement sur une période déterminée qui permet de faire gagner du temps et donc de l'argent aux entreprises. L'objectif est de leur faciliter le quotidien. »

Dans les détails, le manager de transition n'est pas embauché par l'entreprise utilisatrice. Généralement, la prestation

donne lieu à une facture de la part de l'entreprise de management de transition. Le manager, quant à lui, a le plus souvent le statut d'indépendant (portage salarial, auto-entrepreneur, gérant de SARL...). Parfois, il peut être salarié de la société de management de transition.

Enfin, toutes les conditions sont réunies pour que le manager de transition mène sa mission dans des délais restreints (entre six mois et un an en moyenne) : rapidement opérationnel et détaché des luttes internes et d'ego, il est focalisé exclusivement sur sa mission et l'atteinte des objectifs fixés. « Le management de transition est une solution gagnante-gagnante : elle répond au besoin de flexibilité des entreprises et à l'envie de liberté et de challenge de certains juristes ! », conclut Marie Hombrouck. ■

à savoir

MANAGER DE TRANSITION, POURQUOI PAS VOUS ?

Au début, les managers de transition étaient des professionnels dont le niveau d'expertise et de séniorité les empêchait de retrouver un poste en CDI. Exercer en transition était donc plus ou moins subi. « Mais, le monde du travail évolue : de plus en plus de jeunes professionnels se lancent dans le management de transition par choix, par goût du challenge et d'indépendance, note Marie Hombrouck. Le management de transition est une manière stimulante et épanouissante d'exercer son métier. » Stéphane Lefer dresse le même constat : « certains juristes n'envisagent plus d'exercer leur métier en tant que salarié, car ils apprécient de travailler en mode projet, d'être challengés dans leur pratique. Changer d'entreprise et de projet régulièrement est professionnellement et intellectuellement rafraîchissant. Le management de transition représente aujourd'hui un choix de carrière attrayant pour les professionnels curieux et amateurs de challenges. » Mais, il est tout à fait possible d'envisager le métier de manière opportuniste, entre deux postes, histoire d'aiguiser son employabilité. D'ailleurs, « même si ce n'est pas le but et si cela ne doit jamais être le but d'une mission de transition, il arrive que le juriste soit embauché à la fin », reconnaît Stéphane Lefer. Mais n'est pas juriste de transition qui veut. Tout du moins certaines qualités sont indispensables. « Il faut être agile, savoir s'adapter, et être opérationnel rapidement car, dans les missions, il n'y a pas de temps à perdre », indique Stéphane Lefer. « Le candidat doit être un bon communicant, ajoute Marie Hombrouck. Il doit être capable de traduire et de simplifier le droit, de se mettre dans une posture d'écoute et de bien analyser une situation en comprenant rapidement les enjeux et les non-dits. C'est un métier qui requiert une humilité certaine. » Le niveau d'expérience dépend de la mission, mais le manager de transition est généralement expérimenté. Profils généralistes avec expérience en management ou ultrasécialistes (compliance, M&A...) sont les bienvenus. Enfin, il est nécessaire, la plupart du temps, de choisir un statut permettant de facturer le client ou le cabinet. « Pour une première mission, le plus simple est le portage salarial », estime Marie Hombrouck. Intéressé ? Faites-vous connaître des cabinets spécialisés. « Renseignez-vous et échangez avec des managers de transition pour vous faire une idée et voir si cette manière d'exercer peut vous correspondre, conseille la dirigeante d'Atorus Executive. Et travaillez votre réseau, car les missions ne proviennent pas toujours d'un cabinet. »

« Cette solution RH présente l'avantage de ne pas impacter la masse salariale.

Stéphane Lefer,
avocat et fondateur
du cabinet Oxygen+.



Oser l'aventure entrepreneuriale

Près d'un Français sur trois ambitionne de devenir son propre patron, selon le baromètre Les Français, leur envie d'entreprendre et de développer leur entreprise, réalisé pour le Salon des Entrepreneurs de Paris. Les juristes d'entreprise aussi sautent le pas ! Pourquoi ? L'aventure entrepreneuriale est-elle à la portée de tous ? Éléments de réponse avec trois parcours inspirants.

PAR CARINE GUICHETEAU

MARIE POTEL, UNE JURISTE QUI REND LE DROIT ACCESSIBLE ET ENGAGEANT



Son parcours : hier, avocate puis juriste d'entreprise ; aujourd'hui, entrepreneur ; demain, magistrate ? De nos jours, les carrières sont de moins en moins linéaires. Le parcours de Marie Potel illustre parfaitement cette tendance et les passerelles plus ou moins naturelles qui existent entre les métiers.

Au sortir de ses études de droit, la jeune femme hésite à embrasser une carrière de magistrate. « Mais c'est un métier difficile à exercer sans expérience », estime-t-elle. Elle se tourne alors vers la robe d'avocat qu'elle porte pendant dix ans, dont les deux années à Mexico en tant que *counsel*. De retour en France, elle fait le choix d'intégrer l'entreprise. Elle rejoint Chanel en tant que responsable juridique Europe. Opérations de M&A, RGD et conformité occupent son quotidien.

Puis elle est recrutée pour créer la direction juridique d'Estée Lauder Companies alors que l'entreprise est en pleine transformation digitale. « Cette expérience, riche d'enseignements, a été une formidable opportunité pour tester et innover en mode agile », se remémore Marie Potel. C'est dans ce contexte qu'elle découvre le *legal design*, une méthode de résolution des problèmes pour rendre le droit accessible et actionnable. Elle fait un premier test... très concluant. « Après la session de formation, les opérationnels redemandaient des formations !, s'enthousiasme-t-elle. Du jamais vu ! Puis, si les messages sont clairs, les règles sont mieux respectées. » C'est pourquoi la jeune femme s'empresse de recommencer, avec l'aide d'un prestataire, sur des thématiques aussi arides que Sapin 2. À chaque fois avec le même succès. Puis, alors qu'elle est chassée pour un poste de directeur juridique monde, Marie Potel décide de prendre une autre voie et de créer Amurabi, une agence d'innovation juridique par le design. C'est chose faite en avril 2018.

Le déclic ? « J'ai eu une heureuse intuition : j'ai senti qu'il y avait un véritable engouement pour la résolution de problèmes par le *legal design*, et par là même un potentiel en plein développement, précise Marie Potel. Je savais aussi que je ne pouvais plus pratiquer le droit comme avant, tout retour en arrière était impossible. Cette création d'entreprise me permet de concilier pleinement passion et vie professionnelle. »

Ses atouts de juriste ? « Mon expérience de juriste est un atout évident quant à la gestion contractuelle, affirme Marie Potel. Mais aussi dans la négociation. Je sais dire non quand nécessaire. »

Ses conseils : « Il ne faut pas hésiter à passer à l'acte quand l'envie et le plaisir surpassent la peur, considère Marie Potel. Si une activité vous apporte de l'oxygène mental, alors *go* ! Mais sans se leurrer. Il faut pouvoir se distancier d'un titre et d'un package rému, et composer avec cette réalité financière. Mais, ces petits sacrifices sont largement compensés par la satisfaction des clients. »

GIUSEPPE DE MARTINO, UN JURISTE DÉCOMPLEXÉ



Son parcours : juriste de formation, Giuseppe de Martino a eu plusieurs vies professionnelles. S'il débute sa carrière en tant qu'avocat en Italie, il intègre rapidement le monde des médias français (Sky Rock, Arte) en tant que juriste d'entreprise. Passionné par

la propriété intellectuelle, c'est par le prisme juridique qu'il s'intéresse de près au phénomène de l'Internet puis qu'il va y travailler. En 1998, il est recruté par Aol, l'un des premiers fournisseurs d'accès à Internet, pour créer de toutes pièces sa direction juridique. « Une expérience incroyablement enrichissante pour un juriste car, comme dans grand nombre de sociétés américaines, le droit ouvre toutes les portes, le directeur juridique est le bras droit du président, son stratège, son conseiller, apprécie-t-il. Elle m'a aidé à me départir de mes inhibitions qui m'empêchaient d'oser ! » D'ailleurs, très vite, il comprend que son rôle va s'étendre à l'explication du droit. « La nouveauté a besoin d'être accompagnée et expliquée afin que les règles de droit soient réellement pertinentes », signale Giuseppe de Martino qui développe alors ses qualités de communicant afin de murmurer aux oreilles des législateurs. Pour gagner en influence et en poids, il se rapproche d'organisations professionnelles et prend même la présidence de l'Association des fournisseurs d'accès. Il sera également vice-président du Cercle Montesquieu. Puis, il finit par quitter Aol pour une start-up dont la survie tient à une problématique juridique : Dailymotion. Son statut d'hébergeur est au cœur d'un lourd contentieux judiciaire qui l'oppose notamment à TF1. Pédagogie auprès des pouvoirs publics, suivi du contentieux, négociation de licences, puis gestion du service client, des RH et de la finance... Giuseppe de Martino devient directeur général. Janvier 2018 marque un nouveau tournant dans sa carrière puisqu'il cofonde Loopsider, « un média inspirant sur les réseaux sociaux », comme il le définit.

Le déclic ? Giuseppe de Martino a l'intime conviction que des nouveaux médias ont toute leur place dans le paysage médiatique français. Mais, son employeur, Vivendi (qui a racheté Dailymotion à Orange), ne l'entend pas de la même oreille. Avec deux associés, il décide donc de prendre son indépendance et de lancer Loopsider. En tant que président de la structure, il est plus particulièrement en charge du commercial et de la communication.

Ses atouts de juriste ? « Mon expérience de juriste me sert tous les jours même si

je n'ai plus les mains dans le "cambouis juridique", indique-t-il. La rigueur et l'esprit de synthèse que j'ai développés grâce à la pratique du droit me sont précieux. »

Ses conseils : « il faut oser franchir le Rubicon, encourage l'entrepreneur. Les juristes d'entreprise ont en charge la gestion des risques de leur organisation, ce qui les rend probablement peu enclins à prendre des risques. Même si je ne minimise aucunement les obstacles à surmonter, on a tendance à se faire une montagne du saut vers l'entrepreneuriat. Or, les juristes ont toutes les qualités requises pour occuper des postes de direction générale ou pour créer leur entreprise. Osez sortir de votre pré carré. Le droit mène à tout, même à en sortir ! »

VÉRONIQUE CHAPUIS-THUAULT, UNE JURISTE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DE LA PERFORMANCE JURIDIQUE



Son parcours : après un court passage en cabinet d'avocats, Véronique Chapuis-Thuault fait le choix de poursuivre sa carrière en entreprise : du groupe américain Grace, où elle apprend son métier de juriste d'entreprise au service du business pendant cinq ans, à Safran, où elle reste 15 ans. Du M&A à la gouvernance en passant par l'export et les affaires publiques, son champ d'intervention est vaste. « J'ai appris à synthétiser et aller à l'essentiel ; chez Safran, les dossiers étaient d'une grande qualité juridique, c'était très enrichissant », se remémore-t-elle. Puis, elle rejoint Armines pour créer la direction juridique. Son défi d'alors ?

Acculturer les clients et correspondants de la direction juridique, faciliter les négociations, et gérer la charge. Durant 10 ans, elle s'attache à diffuser la culture juridique et à améliorer le service. En parallèle, Véronique Chapuis-Thuault partage son expertise dans des ouvrages et lors de conférences, notamment pour l'AFJE dont elle est vice-présidente en charge de la formation et de la déontologie. Elle devient ensuite directrice de la conformité chez Alstom Transport. Moins de deux ans plus tard, à l'invitation de clients, elle prend un, ou plutôt deux nouveaux chemins : elle lance en septembre 2019 sa propre entreprise, LEX Colibri, pour simplifier le droit et accompagner le changement, et elle crée le programme Intelligence juridique à l'École de Guerre Économique qu'elle dirige. Elle concrétise ainsi deux vocations : simplifier et transmettre ! Et avec toujours le même leitmotiv : placer le droit au service de l'entreprise.

Le déclic ? « Face aux nombreuses sollicitations dont je faisais l'objet, j'ai détecté un besoin d'accompagnement fort, évoque Véronique Chapuis-Thuault. J'y ai vu une opportunité de contribuer au changement en mettant à disposition les idées et méthodes que j'avais développées tout au long de ma carrière. L'envie a été plus forte que les risques ! »

Ses atouts de juriste ? « Les compétences juridiques sont utiles mais elles doivent être étoffées pour participer à la construction des stratégies, innover et élargir son champ d'action, recommande Véronique Chapuis-Thuault. Intelligence juridique, innovation juridique et *soft skills* (conduite de projet, communication, vision 360°...) sont nécessaires pour bien exercer son métier de juriste d'entreprise, ou tout autre poste. A fortiori celui d'entrepreneur qui nécessite d'être multi-compétences. Quel que soit votre plan de carrière, s'enrichir est une nécessité. »

Ses conseils : « les directeurs juridiques ont des compétences clés avec une connaissance intime de l'entreprise, souligne-t-elle. C'est un atout de valeur. Devenir entrepreneur est forcément stressant car, il faut changer de *mindset*. Mais, l'expérience de juriste est très utile, il ne faut pas hésiter à sauter le pas. L'aventure est passionnante et les clients satisfaits ! LEX do it! ». ■

L'organisation collaborative de la gestion des contrats fournisseurs

Les entreprises font face à un contexte de plus en plus complexe concernant la gestion des contrats avec leurs fournisseurs et leurs prestataires du fait de l'accélération du business, de la complexification des négociations, de nouveaux schémas contractuels, des implications de la digitalisation et des législations et réglementations de plus en plus contraignantes et mouvantes. Dans ce cadre, comment adopter une approche collaborative à même de limiter les risques ? Éléments de réponse.

PAR KARINE PONTIER EL DOS

La gestion de ces contrats représente une charge de travail importante et implique de nombreux acteurs au sein des entreprises. Or, la performance globale de l'entreprise dépend de sa performance juridique et notamment contractuelle. En effet, une mauvaise gestion de la relation contractuelle peut générer des retards de paiement, des achats non contrôlés dans leurs coûts et dans leur nécessité, des coûts de renégociation. Pour y remédier, la gestion des contrats doit viser à :

- une efficacité opérationnelle accrue, avec une optimisation des négociations en termes de risques d'un point de vue financier et opérationnel,
- une maîtrise, et à terme une réduction, des coûts avec notamment une meilleure gestion des appels d'offres et des fournisseurs,
- un réel suivi des conditions

contractuelles pour lutter contre les abus de facturation, de renouvellement par tacite reconduction pour faire respecter les engagements de services,

- une vision globale de la sous-traitance et de l'externalisation et une gestion des risques associés,
- l'optimisation des tâches sans valeur ajoutée grâce à un outil de gestion des contrats..

UNE ORGANISATION QUI PEUT ÊTRE OPTIMISÉE

S'agissant plus particulièrement des contrats B2B, souvent non standardisés, leur gestion mobilise toujours un premier cercle d'acteurs : l'acheteur, le demandeur "métier" et le juriste. Ces contrats supposent également l'implication d'autres services : la comptabilité, le contrôle de gestion, l'audit interne, la compliance, etc. Cette transversalité a pour conséquence que le travail de

chaque acteur se fait en pointillé et dépend souvent de la contribution des autres et des délais de réponse.

Il en résulte que l'activité contrat implique nécessairement une coopération entre les services, car il s'agit d'une succession progressive et coordonnée d'actions de différents acteurs. Pour autant, le plus souvent chacun n'est responsable que de ses propres tâches. Le contrat n'est pleinement sous la responsabilité, ni des acheteurs en charge de sa négociation financière, ni des juristes impliqués dans sa rédaction, ni des équipes opérationnelles responsables de la définition des besoins et de l'application du contrat. Pourtant, ce n'est que si la coopération entre ces différents acteurs, est bien organisée que la gestion contractuelle pourra être efficace.

Le risque d'un dysfonctionnement en raison d'une organisation déficiente de la coopération est partagé par toutes les entreprises. Parmi les causes les plus fréquentes de survenance d'un dysfonctionnement citons, l'absence de coordination des acteurs, la mauvaise gestion du temps ou le partage insuffisant des informations entre les parties prenantes, souvent dû à des modes de communication inadaptés. Autant de causes susceptibles d'aboutir à des manquements graves dans la gouvernance des contrats.

Travailler ensemble n'est cependant pas "inné" et cette difficulté est souvent un obstacle à la performance de l'activité



contrat. Le recours à une approche proprement collaborative (où chacun est responsable pour le tout, et où les contributions individuelles ne sont pas distinguées) permet de limiter un tel risque de dysfonctionnement. Mais la collaboration est un contexte à créer, qui demande du temps, de l'engagement et d'agir avec méthode. En outre, elle doit être conçue comme un axe d'amélioration continue..

EN MODE PROJET

Dans un premier temps, il s'agit de réunir les conditions de réussite de la conduite du changement. La volonté d'amélioration de la gestion des contrats B2B doit être traitée comme un projet avec une équipe constituée d'ambassadeurs de chaque direction concernée. La première mission de cette équipe sera de faire un diagnostic précis sur les problèmes posés par la gestion contractuelle dans l'entreprise. Est-elle insuffisamment rationalisée ? Les processus internes existent-ils et sont-ils connus ?

Dans un second temps, il s'agira de mettre en place les méthodes et les outils de travail collaboratif adaptés aux besoins de l'entreprise, avec une triple préoccupation de renforcement de l'information et de la communication, de renforcement de la coordination transversale des acteurs et des tâches à réaliser, et d'augmentation de la productivité de l'activité contrat.

Lors de chacune de ces étapes, l'objectif est d'inciter les acteurs de la gestion des contrats à communiquer, échanger, planifier, produire et coordonner leurs expertises et leurs connaissances.

À cet égard, il est particulièrement important de clarifier la répartition des rôles des différents acteurs et d'avoir une vision précise de la documentation existante et nécessaire au bon fonctionnement de l'activité contrat. L'équipe projet devra définir ou mettre à jour les processus internes achat et contractualisation, pour ensuite réfléchir sur la diffusion des informations et leur mise à jour régulière.

La gestion de la connaissance est aussi une préoccupation essentielle pour le déploiement continu de l'activité d'une entreprise, surtout si l'on doit neutraliser les effets d'un turn-over important des collaborateurs.

S'IMPOSER COMME BUSINESS PARTNER

Dans ce contexte, on constate actuellement une évolution dans le positionnement des fonctions support telles que la direction des achats. En effet, la direction achat se voit de plus en plus souvent reconnaître une dimension stratégique afin de mettre en place une véritable politique de gestion des fournisseurs et de maîtrise des dépenses.

De même, le juriste ne doit pas être cantonné à une simple fonction de support sur la partie juridique du projet et subir le rythme donné par les autres acteurs, parce qu'il ne maîtrise pas le processus de contractualisation. Il n'est pas souhaitable qu'il soit perçu uniquement comme un back office des achats ou des opérationnels. L'efficacité de la gestion des contrats implique que le juriste assume son rôle de *business partner* qui est bien placé pour saisir les opportunités liées aux contrats, les optimiser et jouer le rôle de facilitateur de l'activité contrat pour l'entreprise.

La qualité de la collaboration appliquée à la gestion des contrats doit reposer sur une gouvernance efficace de cette activité avec des comités de suivi entre les acteurs afin de planifier les échéances et anticiper la charge de travail. De même, cette activité doit être pilotée grâce à des indicateurs définis par les parties prenantes.

Chaque acteur doit être conscient de la contribution positive du travail collaboratif et il est utile d'évaluer autant que possible cette source de gains pour l'entreprise et pour le confort du travail de chacun.

Enfin, la productivité de la gestion des contrats peut être améliorée grâce aux outils collaboratifs digitaux proposés aux directions juridiques permettant ou facilitant :

- l'échange d'informations,
- le stockage des documents contractuels dans un endroit unique,
- la gestion des workflows de validation du contrat,
- la gestion des appels d'offres, les soumissions, la sous-traitance ou l'externalisation,
- la gestion des mandats sociaux : pouvoirs et responsabilités, jetons de présence, etc.

Jusqu'alors ces outils étaient essentiellement des outils de gestion documentaire (GED), mais certaines legaltech ont compris l'intérêt d'aller plus loin en proposant des outils permettant l'écriture collaborative et des espaces de travail collaboratifs (plateformes) de plus en plus performants. Notamment, en proposant un service de messagerie instantanée, ces outils permettent une communication interactive qui est horodatée dans le dossier concerné. Ils aident ainsi les directions juridiques à répondre aux nouveaux défis du suivi dynamique de l'exécution du contrat, de la signature électronique de l'identification des risques ou encore aux exigences de la conformité...

Le bénéfice des processus collaboratifs organisés et facilités par des outils digitaux est donc indissociable d'une réflexion des différents acteurs sur leur rôle et leur positionnement par rapport à l'organisation. Pour les juristes, elle est l'occasion de se positionner comme fonction pivot au sein des entreprises. ■

à propos de

KARINE PONTIER EL DOS

Juriste d'entreprise récemment diplômée de l'Essec en management et gestion des organisations, Karine Pontier El Dos est experte en droit des affaires, des nouvelles technologies et des contrats informatiques. Elle exerce au PMU depuis 16 ans où est en charge de la négociation et du suivi juridique des contrats stratégiques de son entreprise.



RegTech : la technologie au service de la compliance

RegTech : un mot-valise formé de la combinaison de *Regulatory et Technology*. Autrement dit, le fruit de la rencontre entre des exigences réglementaires de plus en plus pesantes et des techniques avancées de traitement des données. Destinées avant tout – mais pas seulement – aux institutions financières, les RegTech offrent des solutions technologiques favorisant la conformité aux règles applicables. Avec, comme horizon, une norme juridique en voie de digitalisation : les RegTech seraient-elles de nature à changer le langage du droit ?

PAR CHRISTOPHE COLLARD

DANS LA FAMILLE FINTECH, JE DEMANDE LA FILLE...

Dans le "jeu des 7 familles de la Tech", la branche de la finance n'est pas la moins prolifique : cette industrie a été happée par la révolution numérique, de nouveaux acteurs sont apparus et l'ensemble des activités financières s'en est trouvé transformé¹.

Dans le même temps, les services financiers ont été confrontés à la multiplication des textes réglementaires qui leur sont applicables. Le doyen Carbonnier voyait juste lorsqu'il écrivait en 1996 : « les opérations financières [...] ont été libéralisés jusqu'à l'anarchie, et devant les dérives, l'anarchie comme toujours fait rêver de lois »². Pas certain qu'il faille parler de rêve lorsqu'il s'agit d'ajouter toujours plus de droit et de réglementation (car le cauchemar guette

rapidement !), mais les lois se sont effectivement imposées par vagues successives au monde de la finance, au gré des scandales et des crises³...

Ce phénomène n'est pas propre au secteur de la banque et de la finance : ces deux dernières décennies ont vu se développer les règles encadrant le fonctionnement et la gouvernance des entreprises dans le but, notamment, de moraliser leurs pratiques et de favoriser une performance sécurisée. Sur le plan pratique, s'est posée la question de la mise en place des normes dans l'entreprise : corolaire de la gestion des risques, le phénomène de la compliance était né. *To comply*, se conformer : ces verbes sont du registre de l'action et de l'organisation, ils conduisent à la mise en œuvre effective et permanente des normes au sein de l'entreprise. La

RegTech illustre en quoi un ensemble de nouveaux outils technologiques peut permettre de répondre à ce défi de la conformité.

La RegTech désigne en effet un ensemble de solutions – et de services – fondés sur des technologies nouvelles, permettant de répondre plus efficacement aux exigences réglementaires. Pour faire simple, on est avec la RegTech dans le registre de la technologie appliquée à la gestion des conformités, un domaine où la complexité – souvent synonyme d'opacité – pose rapidement des limites à la capacité humaine. Rien d'étonnant à ce que la RegTech se soit essentiellement développée dans l'industrie financière : pour l'ensemble de ses acteurs, la déferlante réglementaire a nécessité des investissements et génère des coûts qui s'estiment en milliards d'euros !



UNE RÉPONSE TECHNOLOGIQUE À LA PRESSION DE LA CONFORMITÉ

Comme pour la LegalTech et la FinTech, le terme RegTech renvoie à une réalité protéiforme. Selon une étude publiée par le cabinet KPMG en décembre 2019⁴, l'offre des start-up de la RegTech européenne se positionne pour plus d'un tiers d'entre elles (37 %) sur la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme, avec un accent particulier sur la gestion de l'identité et la connaissance client (KYC : *Know Your Customer*) ainsi que le contrôle des transactions (détection des fraudes et des comportements anormaux). Le pilotage des exigences réglementaires constitue également un champ d'application important : parmi les solutions les plus frappantes, on évoquera les systèmes qui permettent d'automatiser et simplifier la production des notes d'information en matière d'OPA, ou encore la réalisation des rapports réglementaires (*reporting*) à destination des autorités de contrôle. Même la veille réglementaire et l'analyse juridique se trouvent révolutionnées par le traitement automatique du langage naturel (*natural language processing*) : la machine devient capable d'identifier, de comprendre et d'interpréter les réglementations nouvelles, tout en les croisant avec les textes existants et les documents internes à l'organisation.

Ces missions ont pour point commun qu'elles nécessitent toutes un traitement de données massives (*big data*). Elles s'appuient sur des technologies d'apparition récente ou qui ont connu ces dernières années des progrès fulgurants : cryptographie, biométrie, blockchain, intelligence artificielle, algorithmes d'analyse comportementale et autres *machine learning* illustrent parfaitement le phénomène de digitalisation grandissant de notre économie. Avec dans tous les cas des objectifs communs auxquels les offres de la RegTech cherchent à répondre : réduire le coût des opérations de conformité, en améliorer l'efficacité et la pertinence dans un temps réduit.

LA "MACHINISATION" DE LA RÉGLEMENTATION

Une norme juridique, quelle qu'elle soit, est rarement "prête à l'emploi" : elle nécessite souvent un travail d'interprétation et d'adaptation pour la rendre effectivement applicable à l'entreprise et répondre aux situations qu'elle rencontre. En ce sens, la compliance est dans une large mesure une fonction de passage entre des textes génériques et des contextes spécifiques, entre les régulateurs et les entités régulées qui, en définitive, font vivre le cadre réglementaire.

Nombre de solutions offertes par les Regtech et les technologies qu'elles utilisent s'inscrivent dans cette fonction d'intermédiation, en ce sens qu'elles instaurent une forme de dialogue – contraint – entre les autorités de contrôle (telles que l'AMF en France) et les acteurs régulés. En matière de reporting automatisé par exemple, il s'agit bien de convertir des données détenues par les destinataires de la réglementation au format attendu par le régulateur : la communication et le partage d'une information, quelle qu'elle soit, supposent bien un langage commun. Ainsi, la directive européenne relative aux obligations de transparence concernant l'information sur les émetteurs cotés prévoit que « à compter du 1^{er} janvier 2020, tous les rapports financiers annuels sont

établis selon un format d'information électronique unique ». Pousser la logique d'un tel traitement standardisé revient à envisager des réglementations lisibles et exécutables par la machine. En somme, une réglementation codée dès le stade de sa conception et de sa production, pour en faciliter la "digestion" et le traitement par ses destinataires (et leurs ordinateurs).

On pense naturellement au titre du célèbre article de Lawrence Lessig, publié en janvier 2000 dans Harvard Magazine : *Code is Law*, le code fait loi. À propos de l'Internet, l'auteur développait l'idée que toute architecture technique est en soi un mode de régulation, à l'instar des lois, des normes, du marché. Aujourd'hui, la formule ne peut-elle pas être renversée en *Law is Code* (la loi se fait code) ? Dans cette perspective, d'ores et déjà illustrée par certains développements de la RegTech, c'est la loi qui est codée/encodée, c'est la réglementation qui se digitalise et son application qui se robotise pour permettre une conformité automatisée. C'est encore une question de lisibilité et de langage, mais ce n'est plus le langage traditionnel du juriste et sa lisibilité requiert des compétences qui lui sont encore souvent étrangères.

Quand le Code du juriste se voit substituer le code du programmeur, c'est en effet le droit tout entier qui se trouve transformé... ■

à propos de

CHRISTOPHE COLLARD

Christophe Collard est professeur de droit à l'EDHEC Business School où il codirige le LL.M. "Law & Tax Management". Au sein de LegalEdhec, ses travaux sont en phase avec les défis auxquels les directions juridiques sont confrontées, spécialement dans le registre de l'innovation et de la digitalisation de la fonction juridique.
Rens. : <https://www.edhec.edu>



¹C'est un mouvement similaire que connaît aujourd'hui le monde du droit et des services juridiques avec les LegalTech.

²Carbonnier J., *Droit et passion du droit sous la Ve République*, Flammarion, 1996, p. 179.

³À cet égard, il n'est pas anodin de remarquer que la grande majorité des RegTech ont été créées à partir de 2001, et plus encore après 2008, soit dans des contextes de crises financières majeures... et de réglementations nouvelles.

⁴KPMG France, *Panorama des RegTech européennes*, décembre 2019.

“ Our role has substantially evolved and evolved in the right direction ”

Interview of Xavier Schops, who is currently the group general counsel of Sonova, a Swiss listed medical devices company. Xavier has a passion for M&A, business strategies and commercial partnerships as well as for the development of high-performing diverse teams. A French trained lawyer with a master in Finance, Xavier lives in Zurich.

BY ECLA

What makes it special for you to work as an in-house lawyer? If you have worked in other legal practices before, how do they compare?

As an in-house lawyer, the substance is essentially similar compared to lawyers in private practice (contracts, corporate, litigation, IP), but the context is substantially different. 99% of your colleagues are not lawyers and you are here to follow through on the issues, from the risk identification to the assessment of the solution that was implemented. I particularly value being “in the mix” constantly with business colleagues, from the development of products to exploring new business opportunities to fighting alongside in disputes.

How has the profession of in-house counsel evolved since you began your career?

Our role has substantially evolved and evolved in the right direction. The expectations of the CEO, shareholders and stakeholders have materially increased and moved from the administration of the company to the proactive assessment and management of existing and upcoming risks and opportunities. The addition of leadership and management, compliance, privacy, government affairs, corporate governance and many more has made the role even more interesting and

challenging. This has helped elevate the positioning of the legal department and its recognition as a value driver and a competitive advantage to secure the company prospects.

What trends do you currently see as transforming corporate legal departments? How have you responded to them? (including, but not limited to shifting legal trends, evolving work environment, and the advancement of technology)

I would highlight the growing need of regulatory and government affairs where lawyers have a decisive role to play to help defend and promote their company business and help shape if possible the upcoming applicable regulations. Naturally, the fast shifting gear in data and process management has created exciting opportunities to ease access to information and transform the way we advise the business. As in any of other department, the new general of lawyers join with new expectations from a role and recognition perspective and a different perspective with regard to commitment and engagement.

What would you tell current law students about working as an in-house lawyer?

You will love it! I would recommend having a diverse career made of building blocks in firms and companies in various

field of business and geographies, this is extremely enriching. Explore the opportunities and think beyond your capital city and your country.

How would you respond to those who argue that external lawyers are more independent in giving legal advice than in-house lawyers?

How do you define lawyers' independence in a 2000-lawyer firm with numerous layers of seniority persons where you are essentially receiving a salary? I would say that I have heard this fairly sterile debate for many years and still wonder why in some instances, we are still in the antagonistic approach between corporate and practicing counsels. ■



Xavier Schops
is currently group general counsel of Sonova.

“ Notre métier gagne à être mieux connu : nous nous y employons ! ”

Sur le terrain, les délégations régionales de l'AFJE sont aux premières loges pour valoriser leur profession qui souffre encore d'un déficit de notoriété. Quelles actions mènent-elles ? Comment s'organisent-elles ? Le point avec trois délégués : Jean-François Bosser-Sanquer (Bretagne - Pays de la Loire), Didier Langlois (Alpes Maritimes) et Valérie Sanyas (PACA).

PAR CARINE GUICHETEAU

Pour commencer, pouvez-vous nous présenter votre délégation ?

Jean-François Bosser-Sanquer : la délégation régionale Bretagne - Pays de la Loire de l'AFJE fédère quelques 150 juristes d'entreprise regroupés principalement sur deux zones : Rennes et Nantes, où je suis basé. Nous avons la chance de travailler dans une région dynamique, caractérisée par un tissu économique riche en PME de tout

secteur d'activité, avec peut-être une sur-représentation des services. Nous balayons un large spectre de thématiques grâce à nos conférences animées par des assureurs ou des avocats. Nous menons également des actions auprès des universités et des étudiants dans le but de présenter et valoriser le métier de juriste d'entreprise. Les institutionnels et les entrepreneurs constituent aussi des cibles de choix.

Comment est organisé votre bureau ?

DL : jusqu'à présent, je n'avais pas de bureau sur lequel m'appuyer. C'est d'ailleurs pour cette raison que je me suis focalisé sur les actions auprès des étudiants et sur les formations. Maintenant que Jean-Christophe Pujol, responsable juridique et assurances chez Allios, m'épaulé, nous allons développer les rendez-vous conviviaux, comme les afterworks, et étendre notre influence auprès des chefs d'entreprise.

JFBS : le bureau breton/Pays de la Loire est en cours de construction ! Sur Rennes, autour de Matthieu Gennot, un bureau s'est déjà constitué. Sur Nantes, j'aimerais pouvoir constituer un noyau dur de deux à trois personnes. Pour l'instant, je suis en phase d'approche. Mais ce n'est pas facile car les juristes d'entreprise ont peu de temps disponible pour un engagement bénévole.

VS : je mesure la chance que j'ai de pouvoir compter sur un bureau d'une dizaine de juristes actifs et motivés ! C'était d'ailleurs ma seule exigence quand j'ai accepté de devenir déléguée régionale de l'AFJE : continuer avec l'équipe en place. Aujourd'hui, chacun a la responsabilité d'organiser un événement. Demain, la répartition des tâches pourra aussi se faire par thématique, voire par affinité : développer et entretenir les relations avec les étudiants, les institutionnels, les chefs d'entreprise...

Valérie Sanyas [lire son portrait en p. 9] : la délégation régionale PACA regroupe une centaine d'adhérents sur Aix-en-Provence, Marseille et Avignon, et une quarantaine sur Nice. En dehors des locomotives que sont CMA CGM et Airbus, notre région abrite de belles PME et ETI. Comme la délégation Bretagne - Pays de la Loire, nous sommes particulièrement actifs auprès des universités. Nous avons notamment noué un partenariat de longue date avec l'Institut du droit des affaires (IDA) de la faculté d'Aix-Marseille et rencontrons régulièrement professeurs et étudiants.

Didier Langlois : la délégation départementale Alpes Maritimes a été créée il y a un peu moins d'une dizaine d'années, car il nous était difficile d'assister aux événements organisés à Aix ou Marseille. Nous travaillons, nous aussi, notre proximité avec les étudiants. Nous avons noué des liens étroits avec le M2 juriste d'affaires de l'université de Nice-Sophia Antipolis. À raison de deux par an, j'accueillerai, cette année, mon 30^e stagiaire issu de ce M2.

“ La notoriété de notre profession évolue lentement - trop à notre goût - mais sûrement. ”



Jean-François Bosser-Sanquer,
délégué AFJE
Bretagne
Pays de la Loire.

La profession de juriste d'entreprise vous semble-t-elle aujourd'hui mieux connue des jeunes... et des moins jeunes ?

VS : quel que soit le temps passé à valoriser notre profession, ce n'est jamais assez ! Le métier d'avocat reste le mieux identifié et le plus connu. Pourtant, grâce à l'Institut du droit des affaires, nous sommes souvent mis sur le devant de la scène auprès des étudiants. Globalement, juriste d'entreprise est un métier jeune et peu visible.

JFBS : ce déficit de notoriété est aussi à déplorer du côté des dirigeants. Les PME, parfois même les ETI, ne disposent pas de ressources juridiques internes car leurs dirigeants ne connaissent pas notre métier et n'en perçoivent pas les bénéfices. Nous devons en faire la démonstration sur le terrain ! La notoriété de notre profession évolue lentement -trop à notre goût- mais sûrement. L'effort de pédagogie est encore nécessaire et parfois même auprès des universitaires ! Nous devons inlassablement répéter nos messages pour faire exister notre métier.

À quelles difficultés êtes-vous confrontés ?

DL : l'enjeu en région est d'arriver à fidéliser les adhérents. Nos formations sont concurrencées par le Web où une flopée d'informations est disponible gratuitement. Je prends toujours le soin de beaucoup communiquer sur les événements à venir afin d'éveiller

l'intérêt des juristes mais aussi des étudiants. À ce propos, j'invite tous les juristes à nous suivre sur les réseaux sociaux, plus précisément LinkedIn pour ma part. Rejoignez-nous pour rester informé et échanger !

VS : par manque de temps, beaucoup d'adhérents ont une consommation très ROIste des événements organisés: ils ne se déplacent que quand le sujet les intéresse de près. Charge à nous de trouver des thématiques qui touchent le plus grand nombre et de leur donner envie de se rencontrer.

Pour étoffer l'offre de formations en région, vous développez une offre clé en main. En quoi cela consiste ?

VS : l'idée promue par Jean-Philippe Gille¹ et Bruno Contestin², est qu'il n'est pas nécessaire de réinventer la roue à chaque fois. Dans cet esprit, un partenariat a été noué avec le cabinet d'avocats Cornet Vincent Ségurel, qui est en capacité d'assurer des formations sur tout le territoire sur les deux thèmes suivants: perquisition et garde à vue ; pénalités en matière de *supply chain* & logistique. Les régions qui le souhaitent peuvent proposer cette formation clé en main à leurs adhérents. Il ne leur reste qu'à gérer la logistique et la communication ! Nous avons notamment sélectionné la thématique de la perquisition et de la garde à vue car elle peut intéresser les dirigeants d'entreprise. C'est un bon

moyen pour les inviter et faire découvrir notre métier !

JFBS : le même genre de partenariat a été tissé avec Gras Savoye Willis Towers Watson sur le thème de la gestion des sinistres. C'est du pain bénit pour les délégations et leurs adhérents !

Quid de la digitalisation de la formation ?

VS : c'est un sujet sur lequel l'AFJE travaille depuis un an et dont le déploiement s'est accéléré avec la crise du Covid-19.

DL : les webinars et autres formats digitaux sont évidemment l'avenir. C'est un moyen complémentaire pour enrichir l'offre à destination des juristes en région. Mais, ils n'ont pas vocation à supplanter les formations proposées localement. Les notions de réseau, d'échange et de convivialité restent des piliers fondateurs de l'AFJE et des ingrédients recherchés par les adhérents, a fortiori en province où les juristes sont parfois seuls dans leur entreprise.

Quelles relations avez-vous avec les avocats et les barreaux locaux ?

DL : nous avons le soutien de l'ACE (association des avocats conseils d'entreprises) dont les membres sont ouverts au débat et au progrès. La confidentialité des avis est parfaitement comprise par les avocats d'affaires. Néanmoins, entre la réforme des retraites et le coronavirus, le sujet n'est pas spécialement à l'ordre du jour.

VS : les avocats d'affaires sont en minorité en province. C'est pourquoi la confidentialité des avis est mal appréhendée. Nous avons un rôle à jouer pour expliquer les tenants et aboutissants... et parfois même auprès de certains juristes d'entreprise de PME ou ETI qui y voient un non-sujet, leur entreprise n'étant pas encore confrontée à cette réalité.

JFBS : nous restons mobilisés en faisant preuve de pédagogie dès que nécessaire. Le sujet semble plus apaisé que lors de la loi Macron. Mais nombre d'avocats continuent de craindre de perdre des parts de marché. Nous devons alors leur expliquer notre métier. En fait, nous devons expliquer notre métier à tout le monde !

En province, la confidentialité des avis internes est parfaitement comprise par les avocats d'affaires.

Didier Langlois
délégué AFJE Alpes Maritimes.



¹ Jean-Philippe Gille est vice-président de l'AFJE en charge des commissions et des expertises.

² Bruno Contestin est vice-président de l'AFJE en charge de l'animation des régions.

Le juriste face au défi du multiculturalisme à l'international

L'internationalisation des affaires est une source de complexité et d'exposition aux risques. Mais, elle donne au juriste d'entreprise la pleine mesure de sa capacité d'adaptation, d'imagination et de souplesse d'esprit tout en conservant sa rigueur légendaire, à condition de bien intégrer le multiculturalisme.

PAR PHILIPPE BLANCHET (RÉGION PACA)

Il est heureusement loin le temps où le juriste n'abordait les questions internationales qu'au travers de son cours de droit international privé. L'internationalisation du monde des affaires, la mondialisation, l'incursion de la *common law* dans le droit positif continental ont obligé le juriste à s'ouvrir à l'international. La langue de Shakespeare et de Cervantes ne sont plus considérées aujourd'hui comme des secondes langues mais comme des langues de travail au quotidien. Et le chinois est désormais maîtrisé par les plus jeunes ! Avant même de maîtriser d'autres systèmes juridiques, il s'agit de bien s'imprégner de la culture de ses interlocuteurs non seulement par respect, mais aussi pour éviter tout impair, afin de faciliter une compréhension mutuelle.

UNISSONS-NOUS AUTOUR DE LA LEX MERCATORIA INTERNATIONALIS !

Un Brésilien, un Américain, un Espagnol, un Sénégalais, un Égyptien ou encore un Chinois possèdent chacun un mode de pensée propre qu'il faut appréhender au cas par cas. Un contrat en langue anglaise, a fortiori soumis au droit américain, n'est pas la simple traduction de son équivalent en français. Son architecture, ses composantes, son vocabulaire sont la résultante de la *common law*. De même, un contrat en langue française est forgé par l'esprit du Code civil, la concision de ses principes et l'évolution législative et

réglementaire.

Prenons l'exemple d'un organigramme d'une société chinoise présenté au cours d'une réunion (*down/top* et non l'inverse comme dans notre univers familier) : quel choc pour un occidental, il semble à l'envers ! C'est oublier que nos planisphères, autocentrés sur l'Europe, sont aussi exacts que ceux mettant au centre le détroit de Béring, la Chine ou l'Australie en partie haute. Question de point de vue ! De même, dans la civilisation chinoise, la prédominance du tampon encreur sur la signature manuscrite est un lointain souvenir des Sceaux de l'Héritage du Royaume en jade des empereurs de l'Empire du milieu. Ne parlons même pas du système judiciaire nippon, d'actualité récente, dont le fondement suprême est la présomption de culpabilité.

Les palabres en Afrique, le consensus en

Asie ou encore l'âpreté des négociations au Moyen-Orient ne sont pas que des lieux communs, ils ne sont que le reflet des cultures locales qu'un juriste ne saurait ignorer dans sa pratique. Il est évidemment illusoire de vouloir connaître en détail chaque droit, heureusement les conseils externes locaux sont là pour cela, mais il serait préjudiciable de ne pas être sensibilisé à la culture locale avant d'aborder une négociation. Combien ai-je vu de retards ou d'échecs inutiles dus à de simples maladresses et incompréhensions qu'il eut été si aisé d'éviter.

Au cœur de l'entreprise, le juriste d'entreprise saura ainsi transposer pour sa direction générale et ses opérationnels les multiples univers dans lesquels il évolue pour en simplifier la compréhension et faciliter la prise de décision. ■

à propos de

PHILIPPE BLANCHET

Diplômé de l'IEP Paris et d'un DEA en droit des affaires, Philippe Blanchet est directeur juridique groupe du fabricant de téléphone mobile chinois WIKO après avoir été avocat puis *general counsel*, notamment de CMA CGM.



Gestion des risques : le rôle pivot du juriste d'entreprise

Quelle que soit la taille de l'entreprise, celle-ci est nécessairement confrontée à la prévention de risques inhérents à son activité. La présence d'un JE est d'ailleurs souvent dictée par la prise de conscience des dirigeants de la nécessité de mieux prévenir les risques. Le JE intervient également dans la gestion des conflits et des sinistres. Voici quelques pistes de réflexion.

PAR JEAN-FRANÇOIS BOSSER-SANQUER

Le juriste d'entreprise a un rôle primordial dans la prévention des risques dans son entreprise. Il se doit d'intervenir à chaque fois que nécessaire afin de trouver les meilleures solutions juridiques, permettant de couvrir les risques.

RÔLE PIVOT DANS LA PRÉVENTION DES RISQUES

La première étape consiste à identifier les différents risques auxquels l'entreprise est exposée. Le JE ayant une connaissance des activités de l'entreprise procède par une approche en entonnoir, démarrant naturellement par l'étude des réglementations applicables aux activités de l'entreprise. À ce titre, une veille juridique régulière est nécessaire, et l'appartenance à des réseaux comme l'AFJE permet de compléter cette veille. Une fois les risques identifiés, le JE a la mission de préparer les process permettant a minima de les réduire. Car, dans la plupart des cas, le risque zéro n'existe pas. Pour certains risques, il est possible de préserver l'intérêt de l'entreprise via une assurance. Par exemple, les risques liés à l'activité professionnelle peuvent être couverts par des assurances type responsabilité civile professionnelle alors que les incendies seront couverts par une assurance type assurance de dommages. Certains risques ne peuvent pas être assurés.

De toute manière, l'assurance ne dispense pas de préparer des process permettant de réduire les risques. Conformément

aux risques identifiés, le juriste doit rédiger des procédures "pratiques" permettant le respect des normes afin de réduire les risques, ou participer à leur rédaction afin que l'ensemble des acteurs de l'entreprise soient sensibilisés et puissent réaliser leurs missions, tout en réduisant le risque inhérent à celles-ci. Puis vient le pilotage de la prévention des risques, avec notamment les "retours terrain" afin de s'assurer que les process et la cartographie des risques correspondent à la réalité de l'entreprise. L'objectif, ici, est d'adapter et de corriger les procédures, une fois confrontées à la réalité.

MAIS AUSSI DANS LA GESTION DES CONFLITS ET SINISTRES

Malgré la qualité de la prévention, il peut arriver qu'un risque devienne sinistre ou conflit. Là encore, le JE a toute sa place. Lors de la survenance d'un conflit avec un client/fournisseur, la première étape est celle de la collecte d'informations. En effet, il est nécessaire de connaître le conflit/sinistre, afin de préparer la phase d'analyse. Ces étapes sont primordiales afin que les responsabilités puissent être établies et que le préjudice puisse être réparé. Lors de la survenance du sinistre, le JE pourra avoir à prendre des mesures conservatoires afin de garantir l'intérêt de l'entreprise et de réduire les conséquences du sinistre. Très régulièrement le traitement du sinistre passe par un intermédiaire essentiel, l'assureur, interlocuteur du JE face à un tiers.

Conformément aux risques identifiés, le juriste doit rédiger des procédures "pratiques" permettant le respect des normes afin de réduire les risques, ou tout du moins participer à leur rédaction.

Lors d'une action judiciaire, le JE collectera comme pour un sinistre les pièces permettant d'établir les faits et de préparer la défense/l'attaque de l'entreprise. Ici encore, le rôle d'intermédiaire avec les conseils de l'entreprise permettra d'appliquer une stratégie en adéquation avec la politique de l'entreprise.

Le rôle du JE varie toujours en fonction de la taille et de l'organisation en place au sein de l'entreprise. Cependant, il est constant de noter que ce rôle s'accroît de jour en jour, du fait de la proximité du développement commercial avec la gestion des risques. ■

communauté

Le CJ², la voix des jeunes juristes

Le Comité des Jeunes Juristes (CJ²) de l'AFJE a été créé en 2012 avec pour objectifs de répondre aux attentes de ces jeunes professionnels et de leur donner une voix au sein de la profession. Huit ans après leur création, l'AFJE compte plus de 500 jeunes juristes parmi ses adhérents en 2019, population qui ne cessent d'augmenter.

Le CJ² est aujourd'hui animé par Pierre Leguy, responsable juridique chez Spendesk et administrateur de l'AFJE et est composé de Gauthier de La Revelière, juriste en droit des affaires internationales chez Radiall, Julie Demia, juriste chez Euro Media Group, Julie Fulminet, *legal counsel* chez CGI et Emmanuelle Laurent, juriste droit social chez Danone.

Le CJ² fédère les juristes d'entreprise qui ont moins de cinq ans d'expérience et leur propose de faire de ce réseau professionnel un atout pour leur carrière en échangeant leurs expériences et partageant leurs bonnes pratiques. Le CJ² favorise également la rencontre avec les directeurs juridiques et juristes d'entreprise senior afin de nourrir les réflexions sur l'avenir de la profession ou encore sur leurs carrières.

Enfin, le CJ² a également pour rôle de sensibiliser les étudiants en droit au métier de juriste d'entreprise et de les accompagner dans la mesure du possible dans leurs premiers pas professionnels.

Le CJ² contribue aux réflexions, menées par l'AFJE et son conseil d'administration, en faveur de la diversité, du recrutement à l'égalité salariale en passant par les conditions de travail.

Découvrez le profil des membres du CJ² sur le site de l'AFJE www.afje.org.

Si vous souhaitez contribuer et participer aux différentes missions du CJ², contactez-les : comite.jeunes@afje.org.



solidarité

Les juristes face au coronavirus



Face à cette pandémie, les juristes ont leur rôle à jouer. Les conséquences juridiques et économiques du traitement du coronavirus sont à la fois inédites, très nombreuses, lourdes et délicates à gérer pour l'activité de nos entreprises et la vie quotidienne des salariés, des prestataires, des partenaires et de tous nos concitoyens. Aussi l'AFJE met à disposition des adhérents une page dédiée sur le site de l'AFJE visant à compiler les informations pertinentes sur le traitement juridique du Covid-19 et permettre de conforter le niveau d'information des juristes d'entreprise sur les sujets directement liés aux mesures engendrées par cette situation exceptionnelle.

L'AFJE a également ouvert un groupe de discussion sur LinkedIn. Ce groupe vous a pour objectif de faire jouer la solidarité des juristes et notamment de briser l'isolement du juriste unique accentué par cette période de confinement générale. Il vous permettra donc d'échanger entre juristes sur vos bonnes pratiques, vos lectures, retours d'expérience et témoignages en cette période exceptionnelle.

à lire

Guide pratique de la franchise et des réseaux commerciaux

De Martin Le Pêchon

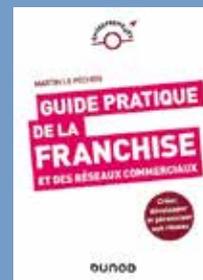
Mode d'organisation et de développement de réseau particulièrement élaboré, la franchise occupe une place à part et prépondérante dans le commerce moderne. Fondée sur l'assemblage de plusieurs contrats (licence de marque, transmission de savoir-faire et assistance), la franchise permet chaque année à un nombre toujours plus grand d'entreprises de développer leur réseau en fédérant, autour d'une enseigne et de méthodes communes, des commerçants indépendants.

Destiné aux franchiseurs et franchiseés actuels et futurs, regorgeant de multiples conseils juridiques, stratégiques et opérationnels, ce guide décrit, étape par étape, les démarches à mettre en œuvre pour construire, développer, exporter et pérenniser un réseau commercial.

Éditeur : Dunod

Prix : 18,90 €

Rens. : www.dunod.com



événement

50^e assemblée générale de l'AFJE : l'affirmation d'une communauté

L'AFJE a tenu sa 50^e assemblée générale le 26 février dernier réunissant à Paris les principaux acteurs de l'association. À cette occasion, le président Marc Mossé et son bureau ont présenté le rapport d'activité 2019 ainsi que les nouveaux administrateurs qui intègrent le conseil d'administration en 2020.

PAR LUIS POZO

Lors de sa 50^e assemblée générale, la première association des juristes d'entreprise de France a présenté à ses adhérents le rapport d'activité de l'année 2019. Le bilan de l'association est particulièrement positif sur tous les plans et a été salué par l'ensemble des adhérents présents à l'évènement. Le nombre d'adhérents continue de progresser et l'AFJE regroupe aujourd'hui 27 % des juristes d'entreprise de France. La communauté de l'AFJE continue à se renforcer avec 300 rencontres organisées l'année dernière, 30 % d'abonnés supplémentaires sur les réseaux sociaux et deux nouvelles délégations en Nouvelle-Calédonie et en Champagne-Ardenne.

Le développement et le rayonnement de l'AFJE ont été particulièrement importants en 2019. L'investissement des membres du bureau et du conseil d'administration ont permis de belles avancées sur les sujets de la diversité comme de l'expertise juridique autour desquels de nombreuses rencontres et initiatives ont été organisées. La formation s'affirme comme l'un des piliers de l'action de l'association avec 7370 heures de formation continue dispensées en 2019.

Le conseil d'administration se trouve en partie renouvelé par



l'arrivée de cinq nouveaux administrateurs : Nicolas Martin (lire p.7), directeur juridique groupe d'Hermès International, Nathalie Dubois (lire p.6), directrice juridique du Groupe Fnac Darty, Tristan (lire p.5), *legal manager* chez Value Retail, Valérie Sanyas (lire p.8), directrice des affaires juridiques groupe de Naos, et Stéphanie Smatt Pinelli (lire p.9), directrice juridique d'Orano.



Les discours de clôture ont aussi été le moment d'évoquer l'un des sujets phares de l'année : la confidentialité des avis envisagée par le rapport Gauvain. À cet égard, Marc Mossé a souligné que « la reconnaissance d'un statut pour le juriste d'entreprise, c'est avant tout reconnaître que nous sommes des agents de la diffusion du droit dans toutes les strates de la société et notamment dans les entreprises ». Le discours du vice-président du Conseil d'État, Bruno Lasserre, invité d'honneur de la soirée est venu appuyer cette idée : « la confidentialité favoriserait l'instauration d'un climat de confiance car elle permettrait aux juristes d'acquiescer le rôle privilégié qui doit être le leur et engager les entreprises dans un cercle vertueux de conformité. Au total, ce sont les entreprises mais aussi le droit lui-même, c'est-à-dire l'intérêt général, qui gagneraient à cette confiance renouvelée. »

à lire

Code de la commande publique

De Alain Ménéménis



Cette nouvelle édition est complétée d'un appendice totalement réorganisé. Outre les textes ayant précédé le Code de la commande publique, elle regroupe des textes relatifs aux marchés publics et aux concessions, aux délais de paiement et cessions de créances ainsi qu'aux contrôles et contentieux auxquels

peuvent donner lieu les contrats de la commande publique. Elle intègre les dernières évolutions, dont le décret du 12 décembre 2019 modifiant certaines dispositions relatives aux seuils et aux avances. ■

Éditeur : Dalloz

Prix : 89 €

Rens. : www.boutique-dalloz.fr

COVID-19 : L'AFJE reste connectée

Vidéos & Webinars à suivre à tout moment à la demande

www.afje.org



CONFÉRENCE



FORMATION CONTINUE



ATELIER CARRIÈRES



RENCONTRE



ATELIER



NETWORKING



À DISTANCE

RELATIONS CONTRACTUELLES

| | |
|--|-----------------------|
|  Négociation : Travaillez votre stratégie et votre conduite | 5 mai 2020 À distance |
|  Drafting 2 – A focus on Boilerplate Clauses | 6 mai 2020 À distance |
|  Drafting 3 – A Focus on Representations and Warranties ; Material Adverse Change and Force Majeure | 10 juin 2020 Paris |
|  Contrat (3) – Sécuriser la fin de la relation contractuelle | 19 juin 2020 Paris |
|  Contrat (4) – Négocier vos contrats cloud (SAAS, PAAS, IAAS) | 30 juin 2020 Paris |

DIGITAL

| | |
|---|----------------------------|
|  Data 2 – Gérer le risque 'DATA' : PIA et notifications de failles | 12 mai 2020 (sous réserve) |
|  Digital Legal Manager 1 – Conduire un projet de transformation numérique en direction juridique | 12 mai 2020 (sous réserve) |
|  Digital Legal Manager 2 – Conduire le changement au sein de la direction juridique | 26 mai 2020 Paris |
|  Digital Legal Manager 3 – Le juriste et le robot : cas pratiques | 16 juin 2020 Paris |
|  Data 3 – Sécuriser le cadre contractuel des traitements de données | 23 juin 2020 Paris |

STRATÉGIES DE CARRIÈRE

| | |
|--|----------------------------|
|  LinkedIn : Travailler votre visibilité | 22 avril 2020 À distance |
|  Soigner son e-reputation | 13 mai 2020 (sous réserve) |
|  Optimiser son CV | 27 mai 2020 Paris |
|  Devenir Directeur Juridique | 3 juin 2020 Paris |

COMPLIANCE ET RISQUES

| | |
|---|--------------------------|
|  Compliance 3 - Faire face aux enquêtes et sanctions des autorités | 28 avril 2020 À distance |
|---|--------------------------|

MANAGEMENT JURIDIQUE

| | |
|---|----------------------|
|  L'art de l'influence pour le juriste d'entreprise | 1 juillet 2020 Paris |
|---|----------------------|

CONTENTIEUX & TRANSACTION

-  L'arbitrage et le contentieux international 12 mai 2020 Toulouse (sous réserve)
-  MAJ – Les pratiques du droit – Cycle enquête 15 mai 2020 Paris (sous réserve)

STRATÉGIE & ÉCONOMIE

-  Factures : Aspects juridiques et fiscaux 26 mai 2020 Orléans
-  « Le piège Américain » 3 juin 2020 Toulouse

NETWORKING

-  Petit-déjeuner des nouveaux adhérents 15 mai 2020 Paris (sous réserve)
-  Petit-déjeuner des nouveaux adhérents 13 juin 2020 Paris

AUTRES

-  Atelier droit de la construction 27 mai 2020 Montpellier



CAMPUS AFJE 2020

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



VIDÉO

- Retrouvez nos conférences majeures en vidéo :



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



Information et inscription sur www.afje.org

Mise en place du RGPD... je me souviens

À l'heure où tout doit être effacé, petit retour en arrière sur la mise en place du RGPD au sein d'une entreprise.

PAR UN RESPONSABLE JURIDIQUE SOUMIS À RUDE ÉPREUVE

Pfff, un an de retard ! La liste des traitements est fournie par un autre réseau de transport et les rencontres avec tous les responsables de services internes sont souvent entre midi et deux. Il faut trouver un interlocuteur qui sera volontaire pour être notre correspondant : aïe ! Une responsabilité supplémentaire ! Pas glop ! Mais une opportunité pour le juriste d'entreprise... Glop !

Une vingtaine de rendez-vous plus tard, catastrophe, nous avons une liste de 100 traitements ! Beaucoup plus que les autres réseaux de transport... Logique, nous avons un système radio opéré, un médecin du travail à demeure, des sous-traitants, de la billetterie, des amendes, un central d'appels... La gestion de l'information clientèle, quelle épreuve ! Plus de 200 000 abonnés à contacter, peu d'adresses emails répertoriées car beaucoup sont des personnes âgées : cela implique l'envoi de 5 000 courriers papier. La plieuse qui boude toutes les 10 enveloppes, les courriers NPAI qui partent à la poubelle en retour... Naaaaan ! N'oublions pas le travail d'équipe avec le service informatique pour création d'un email rgpd@« x ».fr et l'impossibilité de créer d'alerte sur ce compte pour vous avertir d'une demande.

Quid des flyers et des informations qui doivent figurer sur les documents commerciaux ? Coincé entre l'information sur le médiateur de la consommation et le "Ne pas jeter sur la voie publique", le paragraphe sur les données personnelles est écrit en tout petits caractères. Ça chipote pour supprimer du texte, un peu de style télégraphique ? Pffff, il faut vraiment

mettre tout ça ? Oui, il le faut et le lire avec une loupe ! Mais et le matériel roulant alors ? Bus et tramway ? Plusieurs centaines de véhicules concernés par l'affichage sur les données personnelles, sans oublier les centaines de pictogrammes et affiches de vidéoprotection sur lesquels doit figurer l'"email rgpd" : mais oui, l'image est une donnée personnelle, tout comme les échanges vocaux par téléphone. Next... L'audit sécurité sur les installations informatiques, avec les risques physiques et éventuellement une cyber-attaque ; mais ça c'est une autre histoire...

Parfois qualifié d'inachevé ou incomplet, je pense au contraire que le RGPD permet enfin de mettre en place un droit à l'oubli. Les bases clients ont été apurées, nos interlocuteurs, nombreux, ont sollicité l'effacement de leurs données personnelles et apprécient à sa juste valeur la disparition de tout lien avec un prestataire de service s'ils le souhaitent, et la concrétisation d'un arrêt des sollicitations commerciales ou autres si elles ne correspondent plus à leurs besoins. ■



à lire

Harcèlement dans les relations de travail

De Lisiane Fricotté

Comment anticiper ou répondre à une situation de harcèlement ? Cet ouvrage vous permettra de faire le point sur tous les aspects du harcèlement au travail, qu'il soit moral ou sexuel. Il vous propose une approche transversale : droit du travail, droit de la Sécurité sociale, droit pénal et droit civil sont abordés.

Vous y retrouverez également toutes les précisions apportées par une jurisprudence abondante : auteur du harcèlement, harcèlement indirect, obligations de l'employeur, charge de la preuve, etc. ■

Éditeur : Francis Lefebvre

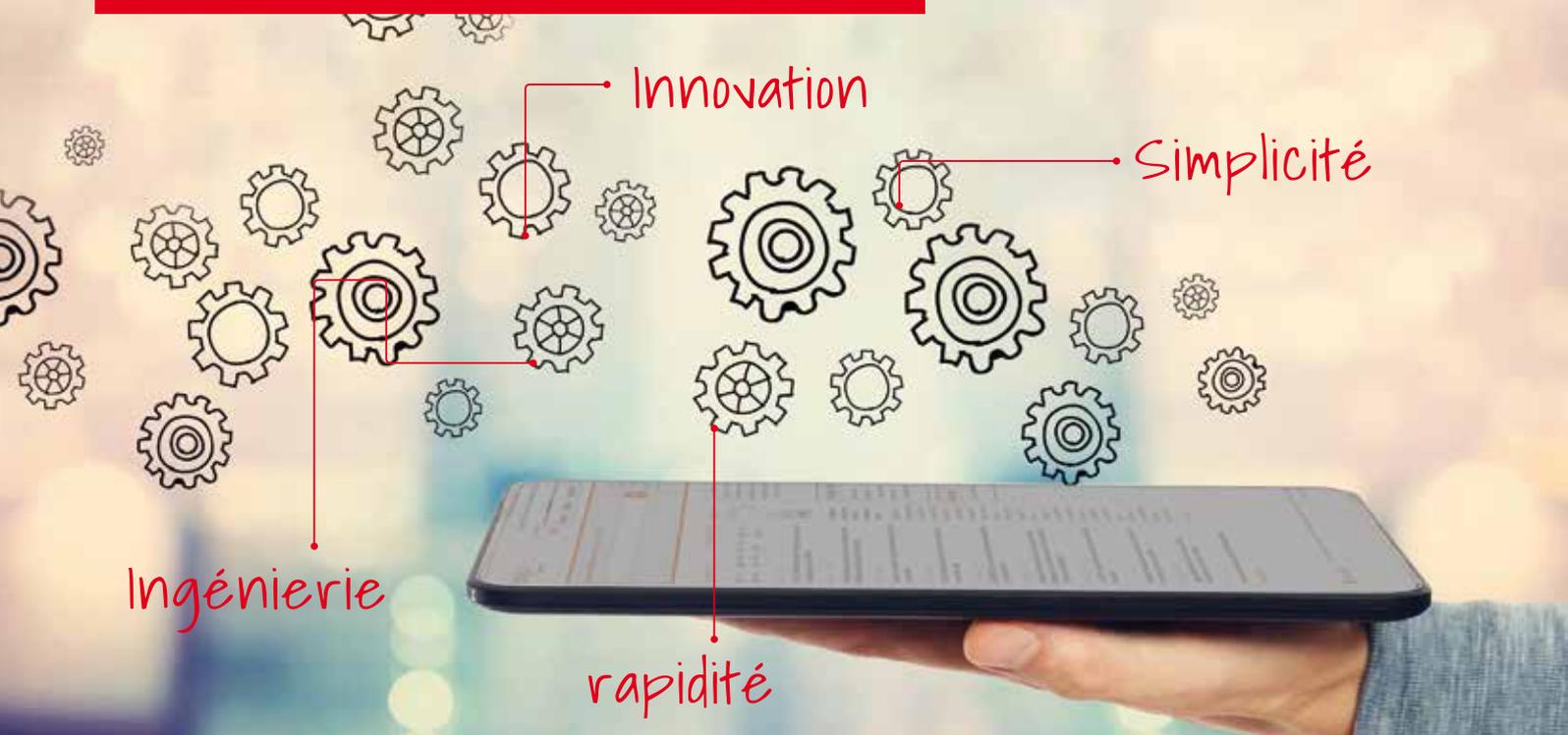
Prix : 89 €

Rens. : www.efl.fr



Lexis³⁶⁰® Entreprises

Le portail juridique des juristes d'entreprise



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



SIMPLIFIEZ
VOTRE
QUOTIDIEN



TROUVEZ
DES SOLUTIONS
pratiques et opérationnelles



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



ÊTES-VOUS UN JURISTE AUGMENTÉ ?

FAITES LE TEST !

1er référentiel
de compétences clés
du juriste augmenté

ALLL.LEGAL



ALLL. Advanced
Law,
Lawyering &
Legal Transformation

Pourquoi ce référentiel ?

Dans un monde **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*),
il faut se transformer.

**La transformation du Droit passe
par la transformation des Talents.**

Et cette transformation implique
une combinaison d'intelligences :
digital skills, business skills, soft skills.

Rendez-vous sur **ALLL.LEGAL**

Make an impact