

JEM

Juristes d'Entreprise Magazine

Janvier 2024 - N°47

| DOSSIER

Rattachement à la DG & comex, les atouts du directeur juridique influent

> p.32

| DOSSIER EXPERTS AFJE

L'immobilier passe au vert

> p.14

| INTERVIEW

Jean-Philippe Rivaud, président de l'Association française des magistrats pour la justice environnementale

> p.6



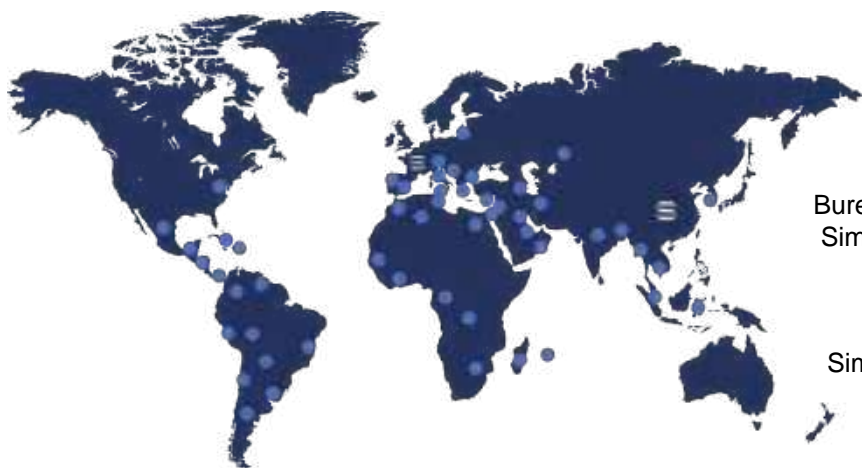
Secteurs d'Activité

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

Domaines d'Expertise

- Contentieux et arbitrage
- Contrats, Affaires complexes
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Entreprises en difficulté & Retournement
- Financement Structurés, Banque
- Fiscalité
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- International
- Média, Entertainment & Communication
- Numérique, Innovation & Data
- Pénal de l'Entreprise, Ethique, Conformité, Intelligence Economique
- Propriété intellectuelle
- Sociétés, Finance, Cessions-Acquisition
- Santé & Sciences de la vie
- Social & Ressources Humaines

Droit des Affaires en France et à l'International




Bureaux Intégrés
Simon Associés


Réseau
Simon Avocats





Édito - Attractivité & évolution de notre métier	5
Interview ESG-RSE – « Le droit de l'environnement, est un frein à l'efficacité de la justice et de la mise en conformité des entreprises »	6
Témoignage – Du Barreau au bureau	10
Nominations	12
.....	
> Dossier ESG - RSE	
■ Quand l'immobilier passe au vert	14
■ Le droit, catalyseur de la transition écologique immobilière	15
■ Zéro artificialisation nette (ZAN) : objectifs et mise en œuvre	16
■ Économie circulaire : le renouveau du réemploi	18
■ La performance énergétique des bâtiments d'habitation	20
■ La loi ENR et les ombrières photovoltaïques sur les parkings	22
■ La place et les enjeux de l'environnement dans le bail commercial	24
■ Droit, management et stratégies - L'anticipation en droit du travail	26
C'est dans l'air	
Recherche de preuves : l'actualité du dispositif "145"	28
Le régime juridique de la preuve au carrefour des innovations technologiques	30
.....	
> Dossier	
■ Rattachement à la DG & comex, les atouts du directeur juridique influent	32
■ De l'importance du positionnement de la direction juridique pour être un business partner	33
Outil - Norma, le calculateur en droit du dommage corporel	39
ESG-RSE – Un baromètre ESG-RSE pour se donner les moyens de contribuer plus activement à la transition	40
Stratégies pour les juristes ESG-RSE en quête d'un emploi	42
Digit@l – Quand le juriste corporate s'augmente au Web3	44
Prest@	
Digitalisation : des pros pour votre transfo	47
Zoom sur le projet One Clause	50
Form@tion	
Devenez acteur de l'éthique numérique !	54
Learning AFJE, la révolution digitale de la formation des juristes d'entreprise	55
.....	
Communauté AFJE - Jeunes juristes, embarquement immédiat	56
En région – En Bretagne, un collectif vitaminé et soudé au service des juristes établis et en devenir	58



GRENELLE DU DROIT 5

L'avenir de la filière juridique

 12 juin 2024

 Campus Port Royal
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
1 rue de la Glacière, 75013 Paris



Attractivité & évolution de notre métier

En ce début d'année 2024, je suis ravi de partager avec vous ce numéro du Juriste d'Entreprise Magazine (JEM), qui illustre l'évolution et l'attrait croissants de notre métier.

Ce numéro souligne d'abord l'importance des enjeux ESG-RSE, désormais au cœur des stratégies d'entreprise. Nous inaugurons une nouvelle rubrique dédiée, visant à éclairer le rôle stratégique des juristes d'entreprise dans la mise en œuvre de ces politiques responsables, reflets d'un engagement pour un avenir durable et éthique (p. 40).

Nous explorons également le positionnement du juriste d'entreprise au sein des instances dirigeantes (p. 32). Leur présence grandissante dans les comités de direction et exécutifs est le signe d'une reconnaissance de leur rôle essentiel dans la gestion des risques et la prise de décision stratégique et témoigne également de la place du droit dans l'entreprise et de son influence.

L'attractivité de notre métier se développe chaque jour comme en atteste notamment le nombre croissant des jeunes talents, de plus en plus nombreux à vouloir s'engager pour le métier de juriste d'entreprise. Les Jeunes Juristes de l'AFJE (anciennement Comité des Jeunes Juristes), animé par Denis Letrichez, dynamisent leur réseau et modernisent leurs objectifs (p 56). Ce renouveau souligne l'importance de soutenir cet élan vital pour l'avenir du métier.

Notre métier séduit également de plus en plus d'avocats. Le témoignage de Morgane Boucher (p 10) l'illustre. Nous devons y voir le signe d'une nécessité pour les générations futures d'offrir la possibilité de bâtir, comme nous le faisons en entreprise, des parcours professionnels riches, divers et complémentaires.

Chaque article de ce numéro est une célébration de notre métier, mettant en lumière notre capacité à nous adapter, à innover et à influencer. Je suis convaincu que les sujets traités vous inspireront et contribueront à votre épanouissement professionnel.

Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE

« Le droit de l'environnement, est un frein à l'efficacité de la justice et de la mise en conformité des entreprises »

| Propos recueillis par Carine Guicheteau

Complexe, technique, fragmenté, diffus, mouvant, obèse et même illisible... Les qualificatifs associés au droit de l'environnement sont aussi nombreux que peu flatteurs ! Le constat est unanimement partagé par les professionnels du droit, y compris par les magistrats. C'est justement pour combler le besoin d'informations et d'éclairages sur cette branche du droit dans la profession qu'a été créée le 1er novembre 2022 l'AFMJE (Association française des magistrats pour la justice environnementale). Le point avec son président Jean-Philippe Rivaud, par ailleurs substitut général près de la cour d'appel de Paris.

Vous êtes impliqué de longue date en matière de la justice environnementale. Dans quelles circonstances avez-vous développé un intérêt particulier pour cette thématique ?

Jean-Philippe Rivaud (JPV) : Mon intérêt n'est pas récent. Et, à l'époque, il y a 30 ans, s'intéresser au droit de l'environnement était peu commun, pour ne pas dire saugrenu, fantasque, voire suspect ! Je suis de la promotion 88 de l'ENM (École nationale de la magistrature). J'ai débuté ma carrière à Laon en tant que juge d'instruction. Mais c'est en 1992, lorsque j'étais substitut du procureur à Villefranche-sur-Saône, que j'ai été pour la première fois en contact avec le droit de l'environnement, par le biais de différends autour de la chasse. Au fil de mes postes en France et au Brésil, j'ai creusé mon intérêt pour cette matière juridique à la croisée de nombreux chemins, dont la science. J'ai été confronté à des affaires dans des domaines très variés, du droit fluvial au trafic d'espèces protégées. J'ai eu la chance de suivre beaucoup de formations et de rencontrer, à la faveur

de colloques et d'autres événements, de nombreux collègues, notamment étrangers, très investis dans le domaine de la justice environnementale. C'est donc assez naturellement que j'en suis arrivé en juin 2012 à cofonder avec des procureurs britanniques, belge et suédois le Réseau des procureurs européens pour l'environnement, dont je suis vice-président, puis tout dernièrement l'AFMJE (Association française des magistrats pour la justice environnementale).

Quelle est la genèse de la création de l'AFMJE ?

JPV : Tout est parti d'un groupe de discussion spécialisé que j'avais créé en 2010, lorsque j'étais en poste au parquet général à la cour d'appel d'Amiens. À la faveur d'une prise de conscience environnementale assez récente de la part des magistrats, il a fini par rassembler quelque 350 collègues. Notre but était de partager de l'information sur le sujet : réformes, jurisprudences, articles de presse, bonnes pratiques, documents scientifiques... Face au succès de

l'initiative et à l'émergence croissante des enjeux environnementaux, avec 24 collègues, nous avons structuré notre démarche par le biais d'une structure associative, pensée comme une société savante, avec une certaine liberté de penser. Conformément au devoir de réserve qui incombe aux magistrats, l'AFMJE n'a pas vocation à être une association militante. Notre objet principal est la diffusion du droit de l'environnement auprès de nos membres. Notre site, <https://afmje.org>, sera une fenêtre pour quiconque s'intéresse à la justice environnementale. Nos concitoyens en tête. L'entre-soi n'a pas sa place dans notre démarche. Au contraire, nous considérons l'AFMJE comme une plateforme d'échanges transversaux et pluridisciplinaires, ouverte sur la communauté du droit et de la science. À ce titre, les juristes d'entreprise ont leur place dans les débats. D'ailleurs, Stéphanie Smatt-Pinelli, administratrice de l'AFJE et directeur juridique Contentieux Groupe chez Orano, a participé à notre colloque inaugural du 9 décembre dernier. Les juristes d'entreprise, en fonction de leur expertise et expérience, peuvent être associés à certains de nos groupes de travail et apporter leur connaissance du monde de l'entreprise, leur vision pragmatique et business. Nous sommes ouverts aux discussions constructives avec toutes les parties prenantes afin de mettre le droit de l'environnement en ordre de marche et de produire une justice de qualité à l'écoute de tout le monde.

Quelles ambitions poursuivez-vous avec l'AFMJE ?

JPV : Nous comptons environ 70 membres, ce qui, à l'échelle de la magistrature, est significatif. 2023 a été une année de rodage. Nous nous sommes concentrés sur le colloque inaugural qui a réuni 400 personnes. Des groupes de travail thématiques (océans et fonds marins, pesticides...) vont s'atteler à produire des livrables. Nous souhaitons créer une boîte à outils constituée de fiches pratiques pour les juges et les procureurs. Nous ambitionnons également de nous positionner comme un interlocuteur des pouvoirs publics s'ils ont besoin de notre éclairage sur les législations en vigueur et à venir. Mais, nous ne faisons pas de politique. Notre objectif est la bonne application du droit environnemental.

Quel regard portez-vous sur la justice environnementale en France ?

JPV : Il y a des progrès, notamment avec la loi du 24 décembre 2020 qui a créé 36 pôles régionaux spécialisés en matière d'atteintes à l'environnement (PRE) en France. Ces sections de tribunaux de droit commun traitent les affaires de droit pénal de l'environnement les plus complexes. L'idée

était excellente sur le papier mais la réforme s'est opérée à ressources RH constantes. Or, quand on crée un bloc opératoire, on embauche des médecins et des infirmières... En outre, la plupart des magistrats désignés ne sont pas formés au droit de l'environnement et aux aspects techniques scientifiques associés et n'ont pas d'expérience en la matière. Au niveau des juges, la situation est encore plus compliquée car, à part quelques rares exceptions, aucun effort de structuration de chambres spécialisées en matière environnementale n'a pour l'instant été consenti, si ce n'est une exception notable que Jacques Boulard, premier président de la cour d'appel de Paris, vient d'annoncer à l'occasion de l'audience solennelle de rentrée. Il a en effet annoncé la création d'une chambre civile dédiée aux contentieux de responsabilité sociale et environnementale et aux affaires complexes de préjudice écologique. C'est une magnifique nouvelle. La formation est l'une des clés de la réussite. D'ailleurs, l'ENM s'est saisie de la problématique. Elle a mis sur pied un cycle de formation approfondi consacré à la justice environnementale (CAJE). Mais, avec seulement cinq jours de formation continue obligatoires, les magistrats ont, le plus souvent et légitimement, une vision utilitariste de la formation et s'orientent vers des sujets qui leur servent au quotidien. Les facultés doivent également inclure des modules consistants dédiés au droit de l'environnement dans leurs cursus, ce qui n'est pas encore le cas. À titre d'exemple, s'il existe des M2 en droit pénal des affaires, il n'en existe pas en droit pénal de l'environnement. Nous espérons avec l'AFMJE contribuer à notre façon à l'effort d'information et de formation.



« Le droit de l'environnement est obèse et mal écrit. Difficilement applicable en l'état, il mériterait d'être simplifié. »

Jean-Philippe Rivaud, magistrat à la cour d'appel de Paris et président de l'AFMJE (Association française des magistrats pour la justice environnementale).



Floyd & Associés

Estelle Floyd • Sophie Ducrocq

Le Cabinet Floyd & Associés est un cabinet d'avocats français indépendant dédié au droit des affaires, actif sur l'ensemble des secteurs économiques et dont la création répond à la volonté de proposer à ses clients une expertise d'excellence taillée à la mesure de leurs intérêts, de leur stratégie d'entreprise et des spécificités inhérentes à leurs activités.

Arbitrage & modes alternatifs de règlement des conflits

Contentieux commercial

Contentieux corporate & boursier

Contentieux des risques industriels

Distribution & Contrats

Entreprises en difficultés

Voies d'exécution & Mesures d'instruction

S'inscrivant également dans une dynamique internationale, le Cabinet Floyd & Associés accompagne ses clients français porteurs de projets à l'étranger et ses clients étrangers exerçant des activités en France et s'appuie à cet effet sur un solide réseau d'experts et de correspondants spécialisés.



En matière de justice environnementale, comment se situe la France par rapport à d'autres pays ?

JPV : La justice environnementale en France va progressivement gagner en efficacité, mais probablement pas aussi vite que l'urgence climatique et environnementale l'exige. Il est clair que nous sommes en retard en comparaison avec d'autres pays européens, et même au-delà des frontières de l'Europe. Par exemple, la Suède, l'Espagne, l'Argentine ou encore le Brésil se sont d'ores et déjà dotés d'un parquet de l'environnement depuis de nombreuses années !

D'aucuns soulignent la croissance exponentielle d'un droit de l'environnement complexe. Partagez-vous cet avis ?

JPV : Le droit de l'environnement est tout à fait à part, très intimement lié à la science et à la technique. Cette branche du droit se distingue par son caractère interdisciplinaire. Il est vrai également qu'il est en constante évolution afin d'intégrer les avancées scientifiques et les nouveaux défis environnementaux. Le droit de l'environnement est incontestablement d'une grande complexité. Il prend sa source dans plus de 500 conventions et accords internationaux, sans compter les directives et les règlements. Le droit pénal de l'environnement est réparti dans une quinzaine de codes (Code de l'environnement, Code minier, Code rural et de la pêche maritime...), mais il n'y a aucune disposition dans le Code pénal. Nous sommes confrontés à une législation très éparse. Enfin, le droit de l'environnement est mal écrit. Certains professeurs de droit le présentent volontiers comme un droit d'ingénieurs. En résumé, le droit de l'environnement est difficilement applicable. Son écriture mériterait d'être simplifiée.

Pensez-vous que la complexité du droit de l'environnement puisse entraver les démarches de conformité et de transformation des modèles d'affaires des entreprises ?

JPV : Cette complexité est problématique pour tous les opérateurs économiques. En réalité, le droit n'est pas stable, ce qui peut être source d'insécurité juridique pour les entreprises. Nous avons conscience que cette branche est monstrueuse en termes de volume, illisible et donc complexe à appliquer. Mais il faut reconnaître que le taux de répression est très faible par rapport aux atteintes à l'environnement. Quant au niveau des sanctions,

18 200 affaires relatives au contentieux de l'environnement ont été traitées par le parquet en 2021, selon le ministère français de la Justice.

il ne me semble pas à la hauteur des enjeux. La justice est une balance. Il est nécessaire de trouver un juste équilibre : les lois ne sont pas appliquées si la répression est trop faible, a contrario une répression excessive et mal ordonnancée paralyse un juste développement économique.

Avez-vous des recommandations pour les entreprises s'efforçant d'assurer leur conformité aux réglementations environnementales ?

JPV : Tout dépend du secteur d'activité, certaines sont plus risqués que d'autres. Le maître-mot est la prévention. Un accident peut malheureusement toujours arriver. Les entreprises peuvent anticiper et minimiser les risques en menant un travail rigoureux d'analyse des risques, en se dotant de mesures appropriées au regard de cette cartographie, en intégrant le principe de précaution dans leur stratégie et en sensibilisant les collaborateurs aux risques environnementaux. Respecter les normes environnementales a un coût, mais ne pas les respecter expose à des risques financiers, juridiques et réputationnels qui peuvent se révéler encore plus coûteux. Enfin, les atteintes à l'environnement ont un impact financier pour la société qui trouveront réparation aux dépens du contribuable... Les calculs de court terme ne sont pas forcément les meilleurs.

Si l'entreprise en a les moyens, il me semble fort utile de s'entourer d'experts du droit de l'environnement, en interne ou en externe. De plus en plus de cabinets d'avocats, conscients du besoin, se mettent en ordre de marche pour proposer une expertise dédiée. Nouer le dialogue avec la justice n'a pas de sens puisqu'elle n'intervient qu'une fois que le mal est fait. En revanche, les entreprises ne doivent pas hésiter à échanger avec les administrations mais aussi avec le monde associatif. Associations et entreprises sont deux mondes qui s'ignorent, à tort probablement. Si certaines ONG campent sur des principes idéologiques qui complexifient les rapports, d'autres sont plus ouvertes et constructives. Les associations constituent une vraie richesse et disposent de réelles compétences pouvant intéresser les entreprises. ■

Du Barreau au bureau

| par Morgane Boucher

Comment, après 11 ans passés dans des cabinets d'avocats d'affaires, je suis devenue gardienne de l'harmonie des talents en entreprise ? Tours et détours sur l'aventure en entreprise d'une ex-avocate fraîchement embauchée comme directrice juridique.

« Au revoir mes chers confrères, je passe de l'autre côté ! » À cette annonce, j'ai parfois été confrontée à des regards interloqués. « Mais tu reviendras ! », m'a-t-on souvent répondu. Pourquoi pas, mais l'idée n'est pas de partir pour mieux revenir. L'objectif est de profiter de cette seconde partie de carrière pour grandir en entreprise.

« Alors, comment cela se passe en entreprise ? Ça change, hein ? » Clairement, depuis que j'ai quitté la robe d'avocat pour devenir directrice juridique, la question la plus fréquemment posée est celle du plus grand changement observé entre ces deux professions.



» À propos de l'auteur

Morgane Boucher est vice-président general counsel et compliance officer France de Bureau Veritas depuis décembre 2023.

Spoiler alert! Oui, ça change ! Mais pas du tout comme, on peut le fantasmer lorsqu'on est avocat ! Lorsqu'on est avocat, on est en quête d'une excellence individuelle. Mon objectif était d'être experte, reconnue par mes pairs, par mon associé, reconnue par mes clients, pour d'autres c'est d'être mentionné dans des classements divers et variés, devenir associé.

L'évolution la plus notable dans mon approche et dans mon expérience à ce jour est qu'en tant que directrice juridique, je n'ai plus pour ambition d'être experte. Mon ambition est de conjuguer les talents de la direction juridique au service du développement de l'entreprise. Les membres de mon équipe sont experts et bien plus compétents que moi sur les sujets qu'ils traitent au quotidien. C'est normal et même souhaitable. L'ambition d'expertise se conjugue alors au pluriel ; Et c'est toute l'essence d'une direction juridique ! Les talents de l'équipe sont nombreux et multiples, surtout lorsqu'on travaille au service d'une activité de techniciens, d'ingénieurs dont la compétence et l'expérience infusent chaque jour la matière juridique. L'expérience dans l'entreprise, les qualités de formateur, l'appétence pour les outils numériques, en passant par la haute technicité sur des sujets de prédilection sont autant d'atouts indispensables pour construire une équipe solide et variée.

Une direction juridique est une fonction support, et il n'y a rien de péjoratif ici, un "back office", qui est de plus en plus porté vers la lumière, tant être fonction support – soutenir donc – est une mission extrêmement riche, variée et exigeante. Oui, être fonction support

➤ Ma conviction : la mobilité interprofessionnelle ne doit pas être à sens unique

De nombreux avocats tombent la robe pour revêtir l'habit de juriste d'entreprise. La réciproque est malheureusement moins vraie. Les entreprises savent accueillir les avocats et reconnaître leurs compétences, leurs qualités et leurs apports professionnels. Il est regrettable que les cabinets d'avocats soient moins ouverts à la diversité. L'intégration des juristes d'entreprise n'y est pas au niveau alors qu'il y a de grands talents dans les directions juridiques. Les avocats restent marqués par un sentiment corporatiste fort, nourri notamment par le parcours commun et ô combien exigeant qui mène à cette profession. La mobilité interprofessionnelle me paraît pourtant bénéfique pour tous les professionnels du droit.

Il est vrai que les avocats ont de nombreux atouts à faire valoir en entreprise, comme leur technicité du droit, leur grande capacité de travail, leur adaptabilité, leur approche en mode projet. De leur côté, les juristes d'entreprise peuvent apporter aux cabinets d'avocats leur connaissance intime des sociétés, de leur fonctionnement, des circuits de décision et du business en général. Connaître son client constitue une grande partie du travail et d'anticipation qu'on attend d'un avocat. La rationalité et l'appréhension de la dimension de l'entreprise toute entière sont essentielles pour conseiller en interne, comme en externe.

Pour opérer une bifurcation professionnelle, il me semble pertinent de s'entourer de personnes qui ont déjà suivi cet itinéraire. On ne postule pas dans une entreprise comme on le ferait dans un cabinet d'avocats. Par exemple, lister dans son CV les publications scientifiques dans les revues juridiques présentent peu d'intérêt pour une direction juridique, en revanche mettre en avant ses soft skills est essentiel et pourtant peu instinctif chez les avocats.

En conclusion, développer la mobilité interprofessionnelle favorisera l'enrichissement mutuel au bénéfice des entreprises et des cabinets.

doit nous rendre fiers ! Soutenir, c'est conseiller les dirigeants, comprendre les enjeux des commerciaux, accompagner les opérationnels, trancher parfois, anticiper souvent. C'est aussi intervenir en urgence, former et se former. Soutenir, c'est manier nos expertises, les objectifs de l'entreprise, les risques et les restituer pour aider à la décision. C'est soutenir tous les métiers d'une organisation, toutes les étapes d'un projet, et contribuer à une réussite collective en étant cette fameuse fonction support dont je suis très fière ! Cette immense variété quotidienne implique une capacité collective de savoirs.

Il n'est pas attendu de chaque juriste une expertise omnisciente, mais il est primordial que l'harmonie de leurs compétences conduise à ce que la direction juridique, dans son ensemble, puisse soutenir l'activité de l'entreprise.

La directrice juridique que je suis a pour objectif d'être alors la gardienne de cette harmonie. Cette harmonie de compétences est moteur dans une équipe, elle implique de la solidarité, de la reconnaissance, de l'échange et de la transmission. L'idée est que chacun puisse identifier celui qui lui apportera l'expertise, l'aide, l'expérience dont il a besoin au sein même de son équipe. Manager en entreprise des profils très différents est à mon sens l'une des plus grandes différences avec la vie d'avocat,

profession où on travaille essentiellement avec... des avocats. J'ai la conviction que ma fonction est de valoriser et d'encourager chaque personne à faire ce qu'ils font de mieux et ce qu'ils aiment faire. Au quotidien, cela implique d'identifier les talents particuliers et de les mettre en valeur au sein de l'équipe et de l'entreprise, et également les axes d'amélioration et de progression en consolidant les savoirs, les partager et d'identifier ceux à acquérir. Je crois aux vertus de la transmission des connaissances en interne, au sein d'une même équipe, et au-delà.

Mes équipes vont sur le terrain, elles collaborent chaque jour avec les opérationnels, apprennent directement d'eux. Oui, la direction juridique a des casques de chantiers, des EPI (équipements de protection individuelle), car elle doit aller au cœur de nos métiers, en expertise mais également en mission avec les équipes opérationnelles. Cette mise en situation est primordiale pour comprendre le quotidien de nos activités, puisque nous rédigeons les contrats relatifs à leurs missions et que nous gérons leurs contentieux : une équipe juridique intégrée à la réalité opérationnelle de l'entreprise !

Une direction juridique harmonieuse et équipée pour mieux soutenir, c'est l'ambition que je poursuis dans cette nouvelle étape de ma carrière professionnelle. ■



Régis Bourgueil

nouveau secrétaire général du PMU

À 37 ans et cinq ans après son arrivée au sein de l'entreprise de paris hippiques, Régis Bourgueil vient d'être nommé secrétaire général du PMU. Il remplace à ce poste Martial Houlle, qui a récemment rejoint le groupe de télécoms Altitude en tant que secrétaire général.

Diplômé de l'IEP de Paris en droit économique (2011), Régis Bourgueil fait ses premières armes en tant qu'avocat spécialisé en droit bancaire et financier entre 2011 et 2013. Il exerce d'abord chez Gide, puis Allen & Overy et enfin Hogan Lovells. Son goût pour les affaires publiques le conduit à rejoindre l'équipe de campagne de Nicolas Sarkozy, avant de devenir conseiller économique et fiscal de Jean-François Copé (2013-2014). Il a aussi été *chief of staff* du fondateur de Linagora, éditeur de logiciels international. C'est en 2018 qu'il entre au PMU, où il débute comme *chief of staff* auprès de l'ex-président Bertrand Méheut et de l'ancien directeur général Cyril Linette. Au mois de mars 2021, il est nommé au poste de directeur des affaires publiques.

Il supervise désormais une quarantaine de salariés, répartis entre le juridique, la régulation, la compliance, les affaires publiques et la communication externe. Il assure par ailleurs le fonctionnement des instances de gouvernance du PMU. Membre du comité exécutif, il reporte à Emmanuelle Malecaze-Doulet, directrice générale du groupe.

Morgane Boucher,

promue vice-président general counsel et compliance officer France de Bureau Veritas



À ce poste depuis le 1^{er} décembre 2023, Morgane Boucher (lire p. 10) intègre le comité de direction France. Elle avait rejoint Bureau Veritas en tant que directrice juridique France en septembre 2022. Elle débute sa vie professionnelle comme avocate au Barreau de Paris, notamment chez August Debouzy et Gide, Loyrette Nouel, où elle a exercé pendant 11 ans en contentieux et risques industriels.

Lydia Garcia-Behr,

nouvelle directrice juridique d'Ofi Invest RE

Ofi Invest Real Estate, pôle immobilier du groupe Ofi Invest, annonce la nomination de Lydia Garcia-Behr en tant que directrice juridique. Elle a pour mission de garantir la conformité des opérations juridiques et contractuelles, et d'accompagner les équipes opérationnelles en leur fournissant les conseils juridiques en immobilier, corporate et réglementaire.

Titulaire d'un DEA de droit privé (Paris X, 1996), elle débute sa carrière chez Lexbase comme rédactrice juridique en 1999, avant de rejoindre Axa REIM France l'année suivante, en tant que chargée d'études juridiques, puis d'évoluer en 2001 au poste de juriste Transactions, et en 2005 à celui de responsable juridique Asset management. En 2011, elle devient responsable juridique affaires générales et projets transversaux chez Axa IM Real Assets. Depuis 2018, elle était directrice juridique du groupe Peref et membre du comité exécutif.



Caroline Garcia

promue DJ France de Kingfisher (Castorama, Brico Dépôt et Screwfix)



Caroline Garcia avait rejoint la filiale française du distributeur britannique en tant que directrice juridique adjointe en 2021. Elle est membre du comité de direction.

Titulaire d'un DESS de droit de la concurrence et de la distribution (Le Mans, 2001), elle débute sa carrière de juriste chez Europalaces en 2002, avant de rejoindre Carrefour l'année suivante. Elle y est nommée responsable juridique en 2007, puis directrice juridique du pôle Concurrence en 2015, puis directrice juridique Marchandises et propriété intellectuelle groupe quatre ans plus tard.

Elisabeth Iung, nouvelle directrice Contentieux pour le groupe L'Oréal



Elisabeth Iung vient de rejoindre le groupe L'Oréal pour prendre le poste de directrice du contentieux. Directement placée sous la direction d'Alexandre Menais, *group general counsel*, elle est chargée de monitorer et de surveiller l'ensemble des contentieux du groupe de produits cosmétiques en dehors de ceux relevant de la fiscalité et des ressources humaines. Selon les informations de la LJA, il s'agirait d'une création de poste.

Elisabeth Iung est diplômée de l'ENS Ulm (A/L 2004) et titulaire d'un M2 d'histoire (Paris IV, 2007), ainsi que d'un M2 de droit des affaires et fiscalité (Paris II, 2012). Avocate depuis 2013, elle a exercé dix ans au sein du bureau parisien de Cleary Gottlieb, dans l'équipe contentieux & arbitrage de Jean-Yves Garaud.

Sylvain Clérambourg rejoint Equans

Sylvain Clérambourg raccroche la robe pour prendre en charge la direction juridique M&A, corporate et PI d'Equans France, expert des services multitechniques, sur un périmètre français et international englobant les entités Bouygues Énergies & Services. Il est rattaché à Francois-Xavier Velazquez, directeur juridique Equans France et Bouygues Énergies & Services.

Titulaire d'un DEA de droit économique (Paris I et Louvain-la-Neuve, 2003) et d'un mastère spécialisé en droit et management international (HEC, 2005), Sylvain Clérambourg débute sa carrière chez Norton Rose Fulbright en 2005, avant de rejoindre Veil Jourde trois ans plus tard. Spécialisé en corporate, il intègre FTPA en 2014, en qualité de *counsel*, où il a été nommé associé en 2017.



Aymar de Franqueville promu SVP legal & compliance d'Adecco France

Titulaire d'un DESS de droit des affaires (Paris Sud, 1990) et d'un LLM *international and comparative law* (San Diego, 1998), il débute sa carrière de juriste chez Esso en 1995, avant d'intégrer La Redoute en 1998, comme directeur juridique, Redcats en 2001, Adeo en 2006, puis Adecco en 2013.



Stéphane Alaphilippe, head of compliance & ethics de Suez

Titulaire d'un DESS en droit du marché commun (Paris I, 1998) et d'un *executive master general counsel, strategy & leadership* (IEP de Paris, 2018), il rejoint Hadengue Avocats en 1994, Eversheds trois ans après, EY Sociétés d'Avocats en 2001, avant de raccrocher la robe dix ans plus tard, pour intégrer Total en tant que juriste senior M&A. Il est nommé directeur conformité, gouvernance & digital en 2015 et *VP anti-corruption & anti-fraud division*.



Géraldine Hivert-de Grandi intègre Econocom

Géraldine Hivert-de Grandi a rejoint le groupe coté Econocom début octobre, comme directrice juridique et assurances groupe, *chief compliance officer* et secrétaire du conseil. Rapportant à Gregory Le Foulher, directeur général adjoint, elle prend en charge l'ensemble du périmètre de la direction juridique (M&A, contrats, droit des sociétés, gouvernance, contentieux, propriété intellectuelle et droit boursier), de la conformité-anticorruption, des assurances et le secrétariat du conseil de la holding.

Titulaire d'un doctorat de droit privé (Montpellier I, 2000), elle débute sa carrière de juriste chez Bouygues Offshore en 2001, avant d'intégrer l'entreprise britannique Acergy en tant que responsable juridique, fin 2005, puis Alstom en 2008. Intégrée à la *business unit* nucléaire (Alstom Power), elle participe à l'implémentation du *contract management*, avant d'être promue directrice résolution des litiges sensibles au sein de la direction juridique groupe quatre ans plus tard. En 2016, elle prend en charge le département juridique et la conformité de la société cotée Sécéd Environnement, avant de rejoindre, en 2019, RATP Dev, comme directrice juridique et de la conformité.

A close-up photograph of a paint roller. The roller has a green, textured roller and a wooden handle. It is positioned on a light-colored surface, with a vertical stripe of green paint visible. The lighting creates soft shadows, highlighting the texture of the roller and the wood of the handle.

Quand l'immobilier passe au vert

Le droit, catalyseur de la transition écologique immobilière

| par Christian Mouchel et Magali Rohart

Organisée autour d'un noyau d'une dizaine d'experts, la commission Immobilier de l'AFJE vise à interroger les évolutions réglementaires qui touchent un domaine en constante mutation, irrigué par les influences transverses du droit civil, commercial et administratif.

La question du lien entre l'immobilier et l'environnement est apparue comme évidente alors que le secteur représente une des principales sources d'émission de gaz à effet de serre. Cet enjeu social et collectif suppose d'interroger toutes les facettes du cycle immobilier, de la conception à l'utilisation en passant par la construction pour déterminer les leviers et outils susceptibles d'être actionnés. Historiquement centré sur un usage unique et sans considération de la consommation des ressources, l'immobilier devient le secteur de l'économie des moyens et du multi-usage : ville du quart d'heure, réemploi et réutilisation, limitation de l'artificialisation des sols, reconversion et rénovation de l'existant, réversibilité des bâtiments, dissociation de propriété entre le foncier et l'immeuble et tant d'autres.

Le puissant mouvement de régulation que traverse le secteur met en évidence la volonté d'intégrer une exigence de qualité en complément d'une logique quantitative. Les enjeux climatiques et environnementaux, qui dépassent les seuls intérêts privés, en sont l'expression phare. L'immobilier doit concourir à la réalisation de la neutralité carbone. Et ce sont l'ensemble des intervenants à l'acte de construire, y compris les assureurs, dans tous les secteurs, promotion, aménagement, bailleurs sociaux, qui sont amenés à se réinventer.

Ainsi en est-il de l'économie circulaire et du remploi des matériaux dont la logique rejoint celle de la zéro artificialisation nette ou encore des parkings recouverts de panneaux photovoltaïques. L'usage unique doit devenir pluriel mais aussi être en capacité de se recycler plus facilement. L'utilisation du foncier, devenu rare, doit être optimisée. Le bail commercial s'est largement teinté de vert à mesure que la charge nette de ce verdissement se déportait sur le preneur. Les bâtiments d'habitation

tant dans le parc existant que dans le neuf se trouvent également cernés par la norme environnementale qui restreint les marges de manœuvre des bailleurs, au bénéfice cependant d'un meilleur confort de vie des occupants.

Bien entendu, cette exigence environnementale trouve sa matérialité dans un socle juridique qui devrait être, à condition de ne pas être trop mouvant, le terreau d'une nouvelle créativité. La période actuelle questionne les équilibres du droit de l'immobilier dont l'une des évolutions est bien celle de la prise en compte du fait environnemental au service de l'intérêt général. Ce sont certaines de ces questions d'actualité et de long terme que nous vous proposons d'aborder dans ce dossier spécial. ■



➤ À propos des auteurs

Christian Mouchel (lire p. 20) et Magali Rohart (lire p. 22) sont coresponsables de la commission Immobilier.

Zéro artificialisation nette (ZAN) : objectifs et mise en œuvre

| par Vanessa Lagrange

Le gouvernement fait de la lutte contre l'artificialisation des sols une réforme prioritaire amorcée par la loi Climat et Résilience d'août 2021. Elle a fixé deux objectifs dans le cadre d'une trajectoire progressive avec deux échéances. L'ambition ainsi affichée il y a deux ans se heurte toutefois aujourd'hui à des difficultés de définition, d'arbitrage, de mise en œuvre et de calendrier.

Loi Climat et Résilience du 22 août 2021 : deux horizons, deux objectifs

La France s'est fixée la cible du ZAN des sols à partir de 2050, où toute nouvelle artificialisation devra être compensée par une renaturation. Il s'agit ainsi de protéger les sols, y compris dans les espaces déjà urbanisés, après les avoir recensés. Elle a aussi fixé un objectif intermédiaire de réduction de moitié de la consommation d'espaces naturels, agricoles et forestiers (ENAF) pour la création ou l'extension d'espaces urbanisés d'ici 2031 par rapport à celle de la décennie de référence (2011-2021). Cette trajectoire progressive en deux étapes devra être déclinée dans les documents de planification et d'urbanisme supérieurs (SRADDET, SDRIF, SAR, PADDUC) puis à l'échelle locale

dans les SCoT et PLU/cartes communales. Ce sont donc les régions qui doivent fixer les enveloppes finales pour leurs territoires.

Il est incontestable que les 243 136 ha¹ (soit la superficie du département du Rhône) consommés en France pendant la décennie 2011-2021 ont des conséquences écologiques et socio-économiques négatives :

- érosion de la biodiversité, aggravation du risque inondation par l'imperméabilisation des sols, limitation du stockage carbone ;
- coût des équipements publics, augmentation des temps de déplacements (domicile-travail), augmentation de la facture énergétique des ménages, dévitalisation des territoires qui sont déjà en déprise et diminution du potentiel de production agricole.

La première étape de la trajectoire ZAN vise donc une consommation nationale d'ENAF inférieure à 121 568 ha pour la décennie 2021-2031. Les régions bénéficient chacune de leur enveloppe à "territorialiser" (c'est-à-dire à répartir, de manière différenciée, au niveau infrarégional) en tenant compte des fortes disparités existant entre elles et en leur sein. C'est à un exercice d'équilibriste qu'est confrontée chaque région pour définir son processus de territorialisation, arbitrer entre différentes politiques publiques et anticiper les évolutions de ses territoires sur les plans démographiques et économiques. Ces choix sont d'autant plus sensibles que c'est l'habitat (63 %) qui a été le principal déterminant de l'artificialisation pendant la période de référence². Toutes les régions sont déjà à pied d'œuvre pour tenir les objectifs de la loi mais elles ne peuvent avancer au même rythme, ni adopter les mêmes critères proposés³ (voir encadré ci-contre).



> À propos de l'auteur

Vanessa Lagrange est directrice juridique et membre de la commission Immobilier de l'AFJE.

➤ Focus sur les régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine

Choix arrêtés avant les évolutions législatives et réglementaires de 2023	Occitanie	Nouvelle-Aquitaine
Niveau de territorialisation défini	SCoT (4 454 communes ; 164 EPCI)	SCoTs regroupés en 5 profils de territoires
Consommation 2011-2021	27 600 ha	37 400 ha
Enveloppe 2021-2031	13 800 ha	18 700 ha
Critères de territorialisation choisis	1) Dynamique économique et démographique ; 2) Rééquilibrage territorial ; 3) sensibilité territoriale ; 4) potentiel de réinvestissement urbain ; 5) consommation passée	Rééquilibrage territorial vers les territoires à enjeux de revitalisation
Pondération appliquée	En faveur des dynamiques démographiques et économiques et du rééquilibrage territorial	Non
Amplitude de variation possible entre les territoires	40 à 57 %	Fourchette du scénario avec la plus grande variation : 53 à 58 %.

Source : annexes des Notes d'analyses n°128 et 129 - novembre 2023 - France Stratégie.

Loi ZAN de 2023 : ajustements et nouvelles contraintes

Nonobstant les deux décrets d'application intervenus en 2022, de nombreux élus locaux se sont émus de l'inadaptation de l'objectif ZAN aux besoins des politiques locales, de l'absence de définition précise de la mesure de l'artificialisation, faute d'outil disponible à une échelle nationale, des problèmes relevés dans la méthode de mesure de l'artificialisation, des périodes prises en compte pour la renaturation ou encore de la brièveté des délais impartis pour modifier les documents d'urbanisme.

Si la loi ZAN du 20 juillet 2023 et ses trois décrets d'application de novembre 2023⁴ portent l'ambition gouvernementale de surmonter les difficultés juridiques et pratiques en apportant précisions et outils, leurs mesures n'atteignent pas cet objectif. En effet, bien que les délais impartis pour décliner l'objectif ZAN aient été allongés, ce calendrier prévisionnel reste intenable tant que le gouvernement n'aura pas complété son dispositif (territorialisation du ZAN dans les SRADDET, nouvelle nomenclature de l'artificialisation, rapport local sur l'artificialisation, commission de conciliation sur les PENE, photovoltaïque, définition des friches, etc.).

En outre, l'enveloppe finale de chaque région doit être revue à la baisse car les dispositions du décret du 29 avril 2022 précité, qui autorisaient de déduire les projets d'envergure régionale ou nationale qui consomment du foncier de l'enveloppe et de les redistribuer à l'échelle nationale afin de ne pas pénaliser les territoires qui les accueillent, ont été annulées. La loi ZAN a disposé que seule la consommation induite par les projets d'envergure nationale ou européenne (PENE) d'intérêt majeur sera prise en compte, dans le cadre d'un forfait national fixé à hauteur de 12 500 ha pour l'ensemble du pays. Cela

représente 4,5 % d'effort supplémentaire pour toutes les régions.

La loi de 2023 a également prévu la sanctuarisation d'une surface minimale d'un hectare à toute commune couverte par un document d'urbanisme prescrit, arrêté ou approuvé avant le 22 août 2026 pour la période 2021-2031 à déduire de l'enveloppe, ce qui représente 35 000 ha au niveau national. Le taux d'effort national passe ainsi à -56 % par rapport à la période de référence au seul titre des PENE et de la garantie communale.

En outre, 60 000 ha ont déjà été consommés sur le territoire national entre 2021 et 2023⁵, ce qui limite considérablement les marges de manœuvres de certaines régions. In fine, la consommation nationale de zones à urbaniser pour la décennie 2021-2031 ne serait que de 17 500 ha. C'est la raison pour laquelle les régions vont encore devoir travailler d'arrache-pied pour intégrer les précisions et amendements du cadre législatif et réglementaire du ZAN à venir. Ce d'autant plus que l'absence d'intégration de la trajectoire de sobriété foncière dans les documents d'urbanisme est sévèrement sanctionnée.

Si le SRADDET ou les autres schémas régionaux n'ont pas été modifiés ou révisés avant le 22 novembre 2024, une baisse uniforme de 50 % s'applique à tous les SCoT ou, en l'absence de SCoT, aux PLU(i) ou aux cartes communales de la région concernée, sur la période 2021-2031. Si le SCoT n'intègre pas d'objectifs de réduction compatibles avec les documents régionaux avant le 22 février 2027, les ouvertures à l'urbanisation sont suspendues. Si les PLU(i) ou les cartes communales n'intègrent pas d'objectifs avant le 22 février 2028 : aucune autorisation d'urbanisme ne pourra être délivrée dans une zone à urbaniser (zone AU) ou dans les secteurs de la carte communale ou les constructions sont autorisées. ■

¹ Guide synthétique Zéro Artificialisation Nette, version du 27/11/2023, du ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires.

² Note d'analyse n°129 de novembre 2023 de France Stratégie.

³ Décret n°2022-762 du 29/04/2022.

⁴ Décrets n°2023-1096, n°2023-1097 et n°2023-1098 du 27/11/2023.

⁵ FédésCoT, concertation relative à la modification du SRADDET, plénière Occitanie 15/11/2023.

Économie circulaire : le renouveau du réemploi

| par Charlotte Felizot et Valérie Minard

Face à l'urgence environnementale liée notamment à la production de déchets, la pénurie des matériaux et à la raréfaction des ressources naturelles, il a été nécessaire d'impulser le passage d'une économie linéaire à une économie circulaire, avec notamment le renouveau de la pratique du réemploi des matériaux.

La pratique du réemploi des matériaux existe depuis des siècles. Les exemples étaient nombreux : la récupération des métaux des anciennes constructions par les Romains, les ruines d'anciens monuments transformées en carrière de pierres au Moyen Âge, la construction à travers l'Histoire d'une église ou d'une habitation effectuée grâce aux ruines du château voisin. Le XX^e siècle a marqué le passage à une nouvelle ère, l'ère industrielle. L'abondance des matériaux bon marché, la standardisation des produits, le développement des transports et l'augmentation de la demande encouragent le recours aux matériaux neufs moins onéreux et faciles à mettre en œuvre. Le réemploi est délaissé.

Le secteur du bâtiment consomme actuellement de grandes quantités de ressources : Il génère 18 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) français et l'exploitation des bâtiments représente 47 % des consommations énergétiques annuelles françaises. Il a dans ces conditions été nécessaire de prendre des mesures afin de réguler l'usage de nos ressources et la production des déchets.

Réglementation applicable au réemploi

Les règles applicables sont nombreuses en la matière :

- La loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) du 18 août 2015 qui introduit de nouveaux objectifs en vue de favoriser le réemploi et le recyclage de matériaux et déchets, dont la valorisation (recyclage, réemploi et autre) de 70 % des déchets du BTP.

- La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (loi AGEC) du 10 février 2020, laquelle :

- a fait évoluer les modalités de mise en œuvre de la REP (responsabilité élargie des producteurs) appliquée aux produits et matériaux de construction du secteur du bâtiment ;
- est à l'origine de la mise en place d'un diagnostic PEMD : le diagnostic "Produits, Équipements, Matériaux et Déchets" remplaçant le diagnostic Déchets Démolition. Il s'applique aux démolitions, réhabilitations et rénovations significatives, avec un accent particulier sur l'analyse du potentiel de réemploi.

- La nouvelle réglementation environnementale (RE 2020) issue de la loi portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique (Elan) du 23 novembre 2018 : depuis le 1^{er} janvier 2022, les produits, équipements et matériaux réemployés ne sont pas pris en compte dans le bilan carbone de l'opération.

Définitions

Il ne faut pas confondre réemploi et réutilisation (art. L 541-1-1 et suivants du Code de l'environnement).

Le réemploi se définit comme toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui ne sont pas des déchets sont utilisés de nouveau pour un usage identique à celui pour lequel ils avaient été conçus. Les matériaux doivent, à ce titre, avoir fait l'objet d'un tri par un opérateur qualifié sur le chantier de déconstruction. **La réutilisation** consiste, quant à elle, en toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui sont devenus des déchets sont utilisés de nouveau après une opération de contrôle, de nettoyage ou de réparation permettant à ces substances, matières ou produits d'être réutilisés sans autre opération de prétraitement.

Freins à la pratique du réemploi

Tout le monde a conscience des bénéfices liés au développement du réemploi des matériaux dans le secteur

➤ À propos des auteurs

Charlotte Felizot est directeur juridique chez Histoire & Patrimoine.

Valérie Minard est responsable juridique chez PITCH IMMO.

Elles sont membres de la commission Immobilière de l'AFJE.

du bâtiment, au nombre desquels la réduction des déchets, l'utilisation de matériaux à faible impact environnemental, la création d'emplois, mais de nombreux freins se présentent, notamment :

- Des freins réglementaires liés au fait que les matériaux issus du réemploi ne permettent pas toujours d'atteindre les niveaux de performance (en matière thermique et énergétique) exigés par la réglementation applicable.
- Des freins assurantiels liés au manque de garantie de certains équipements ou matériaux et aux surcoûts associés ; il est néanmoins à espérer que le développement de référentiels, de guides permettant la requalification des produits de réemploi (performances et constance de la qualité) améliorera la maîtrise des risques de sinistralité et facilitera l'obtention des garanties obligatoires.
- Des freins économiques dès lors que la démolition est moins coûteuse que de procéder à une dépose sélective et soignée des matériaux en vue de leur réemploi.

Acteurs de la réussite de la pratique de réemploi

Quand bien même il existe de nombreux freins, nous pouvons remarquer qu'il y a une prise de conscience de la nécessité de faire évoluer nos pratiques, notamment dans le contexte économique et géopolitique actuel. L'ensemble des acteurs du bâtiment doivent être impliqués, dont certains vont s'avérer les premiers moteurs.

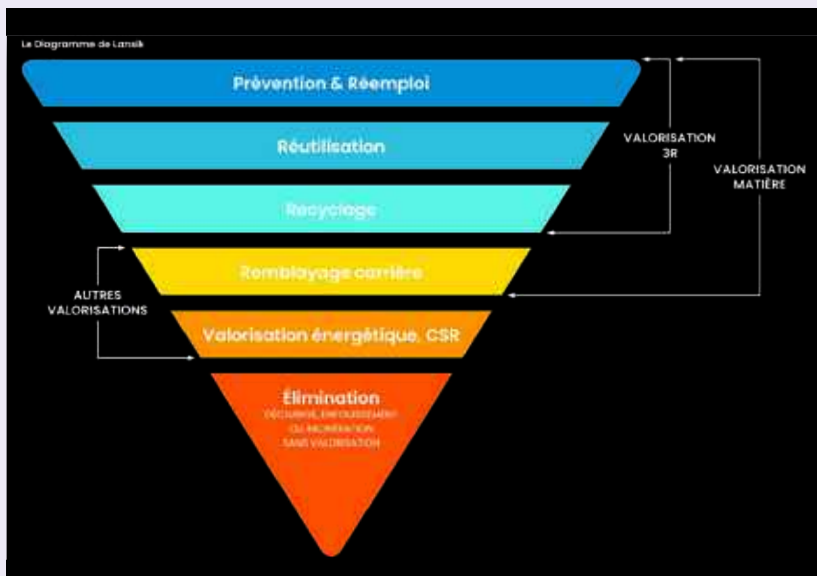
La commande publique sera un vecteur d'accélération du réemploi des matériaux. En effet, l'article L.228-4 du Code de l'environnement contraint les maîtres d'ouvrage publics à veiller au recours à des matériaux de réemploi au travers de leurs cahiers des charges. À noter qu'à compter du 1er janvier 2030, l'usage des matériaux biosourcés ou bas carbone devra intervenir dans au moins 25 % des rénovations lourdes et des constructions relevant de la commande publique.

Il se développe également de nouveaux métiers permettant d'assister les maîtres d'ouvrage dans cette démarche de réemploi, tels que les plateformes de réemploi qui se multiplient et permettent de centraliser l'offre et la demande de matériaux de réemploi, à l'image du "Booster du réemploi", initiée par A4MT (Action pour la Transformation du Marché) et l'IFPEB réunissant plus d'une trentaine de maîtres d'ouvrage.

Des experts réemploi quantifient et qualifient les matières présentes sur le chantier afin de proposer des pistes de réemploi ou de valorisation ; ils travaillent en lien étroit avec les maîtres d'œuvre engagés dans ce type de démarche. Ces derniers vont concevoir les projets avec une approche d'économie circulaire et entraîneront leurs clients maîtres d'ouvrage dans cette démarche. À cet effet, des guides et fiches pratiques de matériaux facilement réemployables ont été réalisés à l'attention des architectes, dans le cadre du projet européen FCRBE (*Facilitating the Circulation of*

➤ La valorisation 3 R : Réemploi, Réutilisation, Recyclage

Les 3 R correspondent à la hiérarchisation des modes de traitement des ressources issues de la reconstruction, selon le diagramme de Lansik. La "valorisation matière" va du réemploi (la priorité) au recyclage, en incluant le remblayage carrières.



Source : <https://afleya.com/le-defi-ressources/>

Reclaimed Building Elements), afin de favoriser le réemploi dans la construction.

Il existe aujourd'hui des exemples de réussite de programmes ayant intégré le réemploi, à l'image de la "Ferme du Rail" à Paris comprenant un centre d'hébergement et de réinsertion sociale, une résidence sociale étudiants, une exploitation agricole et un restaurant. D'autres projets se développent en province également sur la même thématique, tel celui du "K" à Lyon, programme mêlant bureaux et logements déployé par la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes et PITCH IMMO dans lequel la valorisation des déchets et le réemploi ont été retenus comme axes forts de la construction.

Anticiper étant le maître-mot du réemploi, les bâtiments vont devoir non seulement intégrer des matériaux issus du réemploi mais également être conçus ou réhabilités en prenant en compte des notions d'évolutivité et de démontabilité.

À ce titre, les écoles d'ingénieurs et d'architectes incluent dorénavant dans leur formation des modules spécifiques à ce thème, ainsi que des programmes de recherche permettant d'être optimiste pour l'avenir ; les futures générations, particulièrement sensibilisées aux problématiques liées à l'environnement, devront s'appuyer sur de solides connaissances. ■

¹ Selon France nation verte (https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/23064_decarbonation-batiment.pdf)

La performance énergétique des bâtiments d'habitation

| par Christian Mouchel

Longtemps délaissée, la question de la performance énergétique des bâtiments d'habitation est dorénavant considérée comme un pilier central de l'objectif poursuivi par la France de décarbonation à l'horizon 2050, au risque d'une pénalisation des acteurs et d'une complexification accrue des règles.

Les bâtiments d'habitation représentent 44 % de la consommation d'énergie et 25 % des émissions de CO₂ en France en 2023. L'objectif fixé lors des accords de Paris de 2018 qui est de parvenir à la neutralité carbone suppose de réduire drastiquement la quote-part des émissions au niveau de ce secteur. Dans ce contexte, la Loi Climat et Résilience de 2022 se présente comme un marqueur fort dans l'adoption d'outils pivots déployables tant sur les constructions neuves que sur le parc de logements existants.

▣ Mesure de la performance énergétique dans le parc neuf : RE 2020

Lieu de la sémantique, le droit est un terrain de prédilection pour les appellations. Ainsi, après avoir encadré pendant près d'une décennie les règles de la performance thermique applicables à la construction de bâtiments neufs, la Réglementation Thermique dite "RT 2012" a été remplacée par la Réglementation Environnementale dite "RE 2020".

Entrée en vigueur à compter du 1^{er} juillet 2023 dans le cadre de la loi Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, la RE 2020 a vocation à s'appliquer aux nouveaux projets de maisons individuelles, de logements collectifs, de bureaux, de bâtiments d'enseignement primaire et secondaire ou encore de bâtiments tertiaires spécifiques (hôtels, commerces, gymnases par exemple).

Cette réglementation articule trois idées forces au bénéfice de la performance et de la durabilité :

- une augmentation des seuils de performance thermique,
- la poursuite d'un confort d'été,
- la prise en compte de l'ensemble des émissions du bâtiment au travers d'une analyse en cycle de vie.

▣ Mesure de la performance énergétique dans le parc existant : DPE et audit énergétique

Dans le parc de logements existants, les bailleurs se trouvent contraints de suivre un régime spécifique lié à la rénovation énergétique dont l'objectif, immédiat, est d'éradiquer un maximum de "passoires thermiques" et celui, plus lointain, de favoriser le confort thermique tant en hiver qu'en été. La nouvelle architecture juridique énergétique tente de se saisir du caractère protéiforme du parc à la fois composé d'un tissu d'habitats individuels, d'ensembles en mono ou en copropriété.

Ainsi, la mesure de la performance énergétique repose sur deux outils majeurs : d'un côté, le diagnostic de performance énergétique (DPE) et, de l'autre, l'audit énergétique.

Prévu par les articles L. 126-26 du code de la construction et de l'habitation (CCH), le DPE apporte des informations sur la performance énergétique d'un bâtiment au regard des émissions de gaz à effet de serre. Ce diagnostic opère une classification des bâtiments, allant de A à G ; A étant la plus vertueuse. Mis en place à partir de 2006, le DPE permet d'informer l'acquéreur ou le locataire sur la dimension "verte" du logement ou de l'habitation. Auparavant délivré à titre indicatif, le DPE bénéficie

➤ À propos de l'auteur

Christian Mouchel est le directeur juridique du groupe MASTEOS. Il est également copilote de la commission Immobilier de l'AFJE.

d'une opposabilité depuis le 01/01/2021 à l'exception des recommandations portant sur les travaux à engager.

Prévu par l'article L. 126-28-1 du CCH, l'audit énergétique s'applique uniquement en cas de vente de bâtiments ou de parties de bâtiments à usage d'habitation ne relevant pas de la loi de 1965 fixant le statut de la copropriété et qui appartiennent aux classes D, E, F ou G. À ce jour, l'audit énergétique a principalement pour objet de formuler un parcours et des propositions de travaux.

3 Détermination d'un programme de travaux

Sauf exceptions, le principal objectif poursuivi par les réglementations consiste à favoriser des rénovations globales et non ponctuelles. D'où l'intérêt de disposer d'une documentation technique figurant les pistes d'amélioration énergétique comme l'audit énergétique dans le cadre de la monopropriété ou le Plan Pluriannuel de Travaux (PPT) dans le cadre des copropriétés.

Parmi les principaux travaux pour améliorer la performance des bâtiments portent sur :

- les équipements installés,
- le changement des menuiseries,
- l'isolation thermique par l'intérieur,
- l'isolation thermique par l'extérieur (lire l'encadré ci-contre).

4 Rénover tout en préservant l'existant

Si le but poursuivi est de tendre vers une rénovation globale énergétique du parc existant, trois principaux tempéraments sont envisagés afin de prendre en compte :

- la protection du patrimoine (dimension esthétique),
- la proportionnalité du coût des travaux,
- la complexité ou les empêchements techniques.

Bien souvent, les textes prévoient que toute impossibilité d'améliorer la performance énergétique doit être justifiée sur la base de notes techniques d'un homme de l'art.

5 Contraindre à faire : un éventail de sanctions

Le juge ou certaines autorités administratives de contrôle telle la DGCCRF peuvent être saisis en cas de méconnaissance de ces réglementations énergétiques. Parmi les sanctions susceptibles d'être prononcées, il est possible de citer :

- **La reconnaissance du caractère indécemment du logement.** Sur la base du décret "logement décent" (art. 3 bis, décret n°2002-120 du 30 janvier 2002), le

➤ Isolation thermique par l'extérieur et droit de surplomb

L'isolation thermique par l'extérieur fait l'objet d'un régime juridique spécial consistant en un droit de surplomb, d'une épaisseur de 35 cm maximum, de la propriété voisine (art. L. 113-5-1 du CCH). L'ITE n'est possible que "lorsqu'aucune autre solution technique ne permet d'atteindre un niveau d'efficacité énergétique équivalent ou que cette autre solution présente un coût ou une complexité excessif". Les modalités d'exercice de ce droit ainsi que l'indemnisation sont constatées dans un acte authentique.

le juge pourra être saisi d'une demande tendant à faire reconnaître l'indécence énergétique et ordonner au bailleur la réalisation de travaux.

- **L'interdiction de mise en location.** L'interdiction de mise en location imposée aux bailleurs est un levier radical avec un calendrier particulièrement contraint :
 - à compter du 1^{er} janvier 2025 pour les logements classés en G,
 - à compter du 1^{er} janvier 2028 pour les logements classés en F,
 - à compter du 1^{er} janvier 2034 pour les logements classés en E.
- **L'interdiction d'augmenter les loyers.**
- **L'encadrement de la publicité sur les annonces de mise en location ou en vente.**

6 Le carnet d'information du logement (CIL)

Dans l'édification de cette architecture de la performance énergétique, le législateur a veillé à en conserver la mémoire en créant un CIL qui a pour but de "faciliter et d'accompagner les travaux d'amélioration de la performance énergétique du logement ainsi que l'installation d'équipements de contrôle et de gestion active de l'énergie" (art. L. 126-35-2 du CCH). Établi lors de la construction d'un logement ou à l'occasion de la réalisation de travaux de rénovation d'un logement existant ayant une incidence significative sur sa performance énergétique, ce document a vocation à suivre la vie de l'immeuble au cours des mutations successives.

7 Conclusion

Loi de constituer un élément secondaire d'agrément, la performance énergétique du logement est devenue un étalon de mesure de sa décence, concourant à renforcer les droits des occupants. Afin d'éviter tout déséquilibre disproportionné pour les bailleurs, la question d'une révision du calendrier d'interdiction des mises en location est régulièrement avancée. ■

La loi ENR et les ombrières photovoltaïques sur les parkings

| par Magali Rohart

Avec un déploiement du photovoltaïque qui n'est pas à la hauteur des objectifs fixés par la France et l'Europe en lien avec les enjeux de neutralité carbone à horizon 2050, la loi ENR de 2023 vise une accélération significative sur le territoire, avec notamment l'obligation d'installer des ombrières photovoltaïques sur les parkings.

Dans quel contexte interviennent ces dispositions ?

La France a commencé à se fixer des objectifs chiffrés sur le niveau de production d'énergie renouvelable à partir de la loi POPE en 2005, objectifs qui n'ont cessé de croître au fur et à mesure des textes successifs (notamment loi Grenelle 1 en 2009, loi TECV en 2015, loi énergie climat en 2019). Pour autant, malgré un certain nombre de dispositifs incitatifs, notamment sur le plan fiscal, les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes puisque ces objectifs n'ont jamais été atteints aux échéances posées par ces réglementations.

Dans le contexte du déclenchement du conflit entre la Russie et l'Ukraine début 2022 et de la crise climatique, la France a dû adopter des mesures contraignantes en réponse au plan européen d'indépendance énergétique afin d'accélérer le déploiement des énergies renouvelables et plus particulièrement de l'énergie photovoltaïque ; c'est ce qu'elle fait avec la loi n° 2023-175 du 10 mars 2023 relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables.

Que prévoit la loi ENR en matière d'ombrières photovoltaïques ?

Tous les parcs de stationnement d'une superficie supérieure à 1 500 m² (correspondant à 60 places de véhicules particuliers environ) doivent intégrer, sur 50 % de leur superficie, des ombrières photovoltaïques, qu'il s'agisse de parcs de stationnement pour les véhicules particuliers ou poids lourds, de parkings de centres commerciaux ou de collectivités, aéroports, gares, copropriétés, accessibles au public ou non.

D'autres procédés de production d'énergies renouvelables alternatifs à l'ombrière peuvent être installés, à condition que le potentiel d'énergie produite soit équivalent à celui des ombrières qui auraient normalement dû être installées, et que ces dispositifs soient implantés sur le parc de stationnement. Si plusieurs parkings sont adjacents, leurs gestionnaires pourront par contre mutualiser l'installation de leurs ombrières.

Existe-t-il des exceptions ?

Ces obligations ne s'appliquent pas :

- aux parcs de stationnement extérieurs lorsque des contraintes techniques, de sécurité, architecturales, patrimoniales et environnementales ou relatives aux sites et aux paysages ne permettent pas l'installation d'ombrières ;
- lorsque ces obligations ne peuvent être satisfaites dans des conditions économiquement acceptables, notamment du fait des contraintes techniques, de sécurité, architecturales, patrimoniales et

> À propos de l'auteur

Magali Rohart est directrice juridique, fiscale et compliance d'Auchan France et Luxembourg. Elle est également copilote de la commission Immobilier de l'AFJE.

environnementales ou relatives aux sites et aux paysages ;

- lorsque le parc est ombragé par des arbres sur au moins la moitié de sa superficie ;
- aux parcs de stationnement dont la suppression ou la transformation totale ou partielle est prévue dans le cadre d'une action ou d'une opération d'aménagement mentionnée à l'article L. 300-1 du Code de l'urbanisme ou pour laquelle une autorisation d'urbanisme est délivrée avant l'expiration des délais prévus à l'article 40 III.

Qui porte cette obligation ?

Après une période d'incertitude, il est désormais clair que cette obligation est portée par le propriétaire du parking et ne peut le cas échéant être transférée au locataire du parking.

Dans quel délai ces ombrières doivent-elles être déployées ?

Cette mesure s'applique aux parcs de stationnement extérieurs existants au 1er juillet 2023 et aux parcs extérieurs neufs construits à compter de la promulgation de la loi. La date d'échéance pour la mise en conformité avec les obligations varie selon la gestion du parc ou sa superficie avec un seuil de 10 000 m² avec des échéances qui s'étalent du 1er juillet 2026 au 1er juillet 2028.

Un délai supplémentaire pourra toutefois être accordé par le préfet du département, si le gestionnaire du parc justifie que les diligences nécessaires ont été mises en œuvre pour satisfaire à ses obligations mais que celles-ci ne peuvent être respectées du fait d'un retard qui ne lui est pas imputable.

Quelles sont les sanctions prévues ?

Les parcs de stationnement d'une superficie inférieure à 10 000 m² encourrent une amende administrative d'un montant maximal de 20 000 € par an, jusqu'à la mise en conformité. Le plafond de cette amende est de 40 000 € pour les parcs d'une superficie supérieure à 10 000 m².

Une fiscalité qui a fait couler beaucoup d'encre

Il est désormais acté que l'installation d'ombrières photovoltaïques n'a pas d'impact sur la qualification fiscale du parc de stationnement situé en dessous en parking à ciel ouvert, au titre de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et de la contribution foncière des entreprises. Elles n'en modifient en effet pas la valeur locative qui sert de base au calcul de ces impôts. En complément, les panneaux photovoltaïques installés sur les ombrières, dans la

« Les parcs de stationnement n'intégrant pas, sur la moitié de leur superficie, des ombrières photovoltaïques encourrent une amende administrative jusqu'à la mise en conformité. »

mesure où ils contribuent à la production d'électricité photovoltaïque, sont exonérés de TFPB, tout comme les structures et socles des ombrières sous réserve qu'ils ne constituent pas de véritable construction.

Quel(s) contrat(s) immobilier(s) pour la mise en œuvre de cette obligation ?

Les installations d'ombrières photovoltaïques sont mises en place en général à travers un bail de longue durée. Sont ainsi communément utilisés le bail emphytéotique, le bail à construction, le bail civil ou de façon plus résiduelle le bail commercial.

L'enjeu pour l'opérateur de ces infrastructures est de pouvoir assurer l'exploitation desdites installations sur une durée cohérente avec la durée de son financement d'une part, et de son contrat de fourniture d'électricité d'autre part. À ce titre, les baux qui lui donnent un droit réel immobilier opposable aux tiers susceptible d'hypothèque, voire la propriété des constructions qu'il réalise pendant toute la durée du bail sont préférés, car favorisant le financement du projet.

Il est à noter une différence fondamentale entre le bail emphytéotique et le bail à construction en ce que ce dernier comporte pour le preneur une obligation de construire alors qu'il s'agit d'une simple faculté dans le bail emphytéotique. Il conviendra également d'apporter une attention particulière au démantèlement des infrastructures en fin de bail.

Enfin, il est fréquemment mis en place sur ces installations une autoconsommation au profit du propriétaire du parc de stationnement, qui permet ainsi d'en assurer un fonctionnement autonome en énergie électrique.

En conclusion, l'immobilier est au cœur des projets liés à la production d'énergie renouvelable, que ce soit pour le photovoltaïque comme évoqué ci-dessus, ou dans la course contre la montre qui est en train de se jouer sur l'équipement du territoire national en infrastructures de recharges de véhicules électriques (IRVE). ■

La place et les enjeux de l'environnement dans le bail commercial

| par Anne Benvenuti

L'annexe environnementale, issue de la loi dite Grenelle 2, s'est imposée dès 2012 pour les baux conclus ou renouvelés portant sur des locaux de plus de 2 000 m² à usage de bureaux ou de commerces, et à partir de 2013 pour les baux en cours. En 2024, l'environnement dans le bail commercial a dépassé le cadre qui lui a été initialement dévolu. Il est négocié et débattu avec vivacité, signe de son enjeu !

Depuis l'instauration de l'annexe environnementale prévue par l'article L. 125-9 du Code de l'environnement, les juristes doivent tenir compte d'un dispositif renforcé et fondé sur les obligations issues notamment de la loi Elan (décret tertiaire), la loi climat et résilience et la loi AGECC. Avant la mise en place de ce dispositif, l'environnement occupait une place non-significative



› À propos de l'auteur

Anne Benvenuti est directrice juridique de Buffalo Grill et membre de la commission Immobilière de l'AFJE. À travers son expérience en développement et optimisation de réseaux d'enseignes nationales, elle contribue activement au partage des enjeux et connaissances liés à l'immobilier commercial.

dans les échanges entre les enseignes locataires et les bailleurs. Le sujet n'était pas encore considéré comme un enjeu probablement en ce qu'il n'était pas associé à une notion de responsabilité. D'ailleurs, il est à noter que la loi n'était pas dissuasive en ce qu'elle ne prévoyait aucune sanction fondée sur l'absence de signature d'une annexe environnementale. Il était alors fréquent pour les parties de considérer comme raisonnable de reporter la mise en place de cette annexe à une phase ultérieure à la signature du bail commercial.

Si toutefois une annexe environnementale était intégrée à la documentation contractuelle, et à défaut d'accord ou de négociation, cette annexe se limitait à des clauses de meilleurs efforts valant compromis acceptable pour chacun. En parallèle, certains dispositifs réglementaires contraignaient les parties à la communication de plans d'actions pluriannuels, laissant ainsi la possibilité de considérer qu'il n'y avait pas urgence à œuvrer et encourageant ainsi les reports. En revanche, la rigueur était – et est toujours – observée s'agissant des diagnostics opposables et obligatoires dès la signature d'un bail notamment le diagnostic de performance énergétique et l'état des risques et pollutions avec obligation faite au bailleur de notifier tout sinistre intervenu qui aurait donné lieu à une indemnisation au titre de la garantie catastrophes naturelles ou technologiques.

Cette situation d'inertie n'est plus et nous pouvons nous en réjouir ! Les consciences et les dispositifs se sont renforcés, et l'environnement emporte désormais la

responsabilité des entreprises signataires. La prise de conscience est née, aussi demeurer muets, ou à tout le moins trop peu engagés dans un bail commercial sur cette question environnementale – devenue un enjeu social – n'est plus acceptable et accepté ! On peut imaginer que cette évolution n'est pas sans lien avec le renforcement des attentes du législateur qui n'a pas manqué de prévoir des sanctions pour les parties défaillantes en ce compris le très redouté *name & shame*. Dans l'intervalle, beaucoup d'acteurs de l'immobilier commercial se sont également engagés à travers le partage de leurs objectifs en la matière s'imposant ainsi des mesures concrètes assorties d'une obligation de résultat.

Effectivement, les enseignes et bailleurs prennent désormais des engagements fermes d'exécuter un certain nombre d'actions visant à améliorer la performance énergétique et environnementale du bâtiment et des locaux loués. L'environnement a dépassé le cadre d'annexe qui lui était dévolu et tient désormais une place importante dans les dispositions mises à la charge des parties. Toutefois, si les ambitions s'orientent dans la même direction on ne peut que constater que les enjeux ne sont pas les mêmes s'agissant du preneur d'une part et du bailleur d'autre part. Pour chacun, en revanche, les dispositions liées à l'environnement deviennent aussi un enjeu financier tant les charges qu'elles recouvrent peuvent s'avérer outrancières faute d'années d'inaction dans l'amélioration de la performance énergétique de ces actifs immobiliers parfois vieillissants.

Du côté des bailleurs, la course aux labels est lancée ! Certains, conscients de l'impact positif qu'ils peuvent avoir pour le climat mais aussi de l'image associée à leurs actifs et de celle renvoyée au consommateur final, n'hésitent pas à imposer des cahiers des charges de plus en plus lourds et donc coûteux dans des délais d'exécution très courts. Cela pose de nombreuses questions pour les nouveaux baux à conclure et alourdit considérablement la mise de départ... Aussi, en 2024, on peut s'interroger sur le point de savoir si le "bail vert" n'est pas devenu le pas-de-porte nouvelle génération du bail commercial ? Le preneur, qui doit faire face à ses propres obligations en tant qu'exploitant, risque de devoir privilégier des sites sans label si les coûts associés à ces charges ne sont pas justement partagés. Ces constats s'inscrivent dans un contexte tendu pour les comptes d'exploitation des enseignes qui, dans le même temps, font face à des effets d'inflation historiques s'agissant des loyers.

Pour le moment, l'annexe environnementale dans le bail commercial n'est pas une source fructueuse de contentieux judiciaires. Ce constat pourrait toutefois être fragilisé. En effet, il n'est pas rare de constater que l'environnement dans le bail commercial est incarné par des clauses d'adhésion tant la marge de manœuvre

« L'environnement a dépassé le cadre d'annexe qui lui était dévolu et tient désormais une place importante dans les dispositions mises à la charge des parties. »

dans la négociation est faible et pour cause, le bailleur ne peut se permettre d'avoir un actif à deux vitesses sur le plan de la performance énergétique. De façon quasiment systématique, ces clauses menacent l'équilibre économique du contrat et nous devons veiller à ce que cette menace ne se propage pas à la répartition des charges telle prévue par la loi dite Pinel. En effet, la situation redoutée par certains preneurs est de devoir supporter des charges qualifiées comme répondant aux exigences de l'annexe environnementale et dans le même temps recouvrant des charges relatives à l'article 606 du Code civil et donc incombant au bailleur.

Or, l'environnement dans le bail commercial doit être considéré comme une composante de la responsabilité sociale des entreprises en tant qu'acteurs économiques et ainsi nous pousser à des actions collectives sensées. À défaut, une nouvelle intervention du législateur semble inévitable ! ■



L'anticipation en droit du travail



| par Mickaël d'Allende

Les années 2023 et déjà 2024 ont largement mis en vedette l'intelligence artificielle, s'imposant comme un impact disruptif sur les juristes. Mais les technologies dédiées à la preuve numérique brillent également.

Les entreprises s'adaptent et anticipent les différentes situations susceptibles de survenir à court ou moyen terme, au quotidien ou à l'occasion d'événements plus exceptionnels. De nombreuses illustrations jalonnent le Code du travail et la jurisprudence s'agissant tant des relations individuelles que des relations collectives de travail.

Anticipation et relations individuelles de travail

Le contrat constitue l'outil juridique le plus simple à manipuler pour les parties en quête d'anticipation. S'agissant, d'abord, de la formation du contrat, il n'est pas inutile de rappeler que le droit du travail rassemble l'ensemble des règles applicables au travail salarié et non l'ensemble des règles régissant les relations de travail. En est ainsi exclu le travail indépendant. Or, les frontières entre salariés

et travailleurs indépendants ont tendance à se brouiller, ce qui peut s'avérer périlleux pour les entreprises désireuses de recourir à ces derniers si, dans les faits, un lien de subordination est susceptible d'être caractérisé. Il est recommandé à l'entreprise souhaitant faire appel à des travailleurs de s'interroger préalablement sur la nature de la relation contractuelle qu'elle souhaite nouer et sur les développements prévisibles de celle-ci.

De la même manière, le type de contrat de travail proposé doit être mûrement réfléchi. Le CDI n'est pas toujours le schéma le plus adapté. Quant au CDD, il peut s'avérer piégeux si la situation factuelle ne justifiait pas qu'il y soit recouru.

En ce qui concerne le contenu du contrat de travail, quatre éléments en composent le socle : la

qualification, le lieu de travail, le temps de travail et la rémunération. Un soin tout particulier doit être apporté à la rédaction de ces clauses, puisqu'une fois le contrat signé, elles ne pourront plus en principe être modifiées sans l'accord des parties. La nécessité d'anticiper diverses situations se retrouve dans d'autres stipulations, qu'elles aient trait à instituer une exclusivité du travail fourni au salarié au profit de son employeur, traitent du sort des inventions, ou régissent l'après-contrat, par exemple lorsqu'une clause de non-concurrence est aménagée. Certains contrats de travail constituent des exemples de contrats visant la "complétude", en envisageant autant d'hypothèses que possible.

L'anticipation est également placée au cœur de l'exécution du contrat de travail. D'une part, l'employeur doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. D'autre part, l'article L. 4121-1 du Code du travail impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Sont mises à la charge de l'employeur diverses obligations spécifiques, telles que l'évaluation des risques professionnels, la prévention de l'exposition à certains risques ou l'aménagement des lieux de travail. Quant à la faute inexcusable, elle vient sanctionner l'employeur qui avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, sans toutefois prendre les mesures nécessaires pour l'en préserver.

Enfin, toute rupture du contrat de travail s'anticipe soigneusement. Rappelons à cet égard que l'article L. 1235-1 du Code du travail prévoit qu'en matière de licenciement, le doute profite au salarié. Si l'employeur n'a pas pris soin d'anticiper le contentieux ou d'instruire celui-ci en fournissant au juge les éléments probatoires idoines, le risque qu'il soit condamné sera élevé. Autre exemple : l'article L. 1233-3 du Code du travail admet qu'une réorganisation puisse justifier des licenciements économiques lorsqu'elle est effectuée pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ou, le cas échéant, du secteur d'activité du groupe auquel elle appartient. En clair, il est possible de réorganiser les activités de l'entreprise alors que celles-ci ne sont pas encore défailtantes.

Anticipation et relations collectives de travail

Le Code du travail offre aux entreprises une large palette d'instruments leur permettant d'apporter une réponse collective aux préoccupations susceptibles de les animer.

Ainsi, l'article L. 2312-24 du Code du travail impose à l'employeur de consulter chaque année le CSE sur les orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que sur leurs conséquences notamment sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences et l'organisation du travail. En effet, la stratégie des entreprises repose sur une analyse raisonnée des forces et faiblesses de la structure, des caractéristiques du marché ou encore de projections de ce que le futur est susceptible d'offrir. Dès lors, la stratégie doit être exposée aux représentants du personnel.

La gestion des emplois et des parcours professionnels est guidée par l'idée selon laquelle l'entreprise se doit d'anticiper les changements pour être performante. Dans la même veine, le dispositif Transitions Collectives permet d'accompagner la reconversion des salariés dont l'emploi est fragilisé, de manière anticipée et dans un climat apaisé.

Enfin, les partenaires sociaux peuvent envisager par anticipation les conséquences parfois épineuses de l'application du célèbre article L. 1224-1 du Code du travail - relatif au transfert automatique du contrat de travail dans un certain nombre d'hypothèses - sur le statut des salariés. Deux modalités ont fort opportunément été aménagées dans le Code du travail permettant de conclure, en avance de phase de l'opération à intervenir, soit un accord transitoire, soit un accord d'harmonisation.

Au regard de ce qui précède, en droit du travail, peut-être plus qu'ailleurs rares sont les difficultés insusceptibles d'être surmontées si les bons outils sont mobilisés en temps utile et, à l'inverse, les problèmes identifiés et traités au dernier moment ont peu de chances de connaître un dénouement favorable. ■



> À propos de l'auteur

Mickaël d'Allende, docteur en droit, est avocat associé chez Advant Altana.

Recherche de preuves : l'actualité du dispositif "145"

| par Antony Martinez et Stéphanie Smatt-Pinelli

Considéré comme une arme procédurale redoutable, l'article 145 du Code de procédure civile permet, au titre du droit à la preuve, de solliciter avant tout procès toutes "mesures d'instruction légalement admissibles" s'il existe un motif légitime. Face à certains abus, la jurisprudence s'est endurcie et des garde-fous, comme la pratique du séquestre lorsque le secret des affaires est en jeu, ont été mis en place afin d'assurer que les mesures sollicitées restent proportionnées aux intérêts antinomiques en présence. Dès lors, la pratique privilégiera dorénavant des mesures "145" ciblées au périmètre restreint plutôt que de trop larges mesures susceptibles d'être rétractées ou infirmées. Synthèse d'un atelier animé en novembre dernier pour les adhérents de l'AFJE.

Quelles sont les conditions du recours au dispositif de recherche de preuves avant tout procès ?

Le recours à une mesure d'instruction in futurum sur le fondement de l'article 145 du CPC suppose la réunion de trois conditions cumulatives : la demande doit (i) être formulée avant tout procès au fond portant sur le même litige, (ii) reposer sur un motif légitime et (iii) porter sur des mesures légalement admissibles.



➤ À propos des auteurs

Antony Martinez est avocat aux barreaux de Paris et de New York, associé du cabinet AdWise. Stéphanie Smatt-Pinelli est administratrice de l'AFJE et directrice Règlements des différends chez Orano.

S'agissant du motif légitime, son existence – qui relève de l'appréciation souveraine des juges – s'analyse en trois étapes : le demandeur doit justifier d'un litige plausible, dont le contenu et les fondements sont au moins approximativement cernés et dont les chances de succès, qui doivent être réelles, pourraient dépendre des éléments de preuve recherchés.

Les mesures sollicitées doivent également être légalement admissibles, soit être circonscrites dans le temps et dans leur objet et proportionnées à l'objectif poursuivi, et ce notamment lorsque certaines pièces sont couvertes par un secret (secret des affaires, secret médical...).

Une ultime condition est requise pour les demandes formulées par voie de requête. Le requérant devra impérativement démontrer l'existence de circonstances imposant de déroger à un principe directeur du procès civil, le contradictoire.

La mesure "145" s'apparente-t-elle à une "perquisition civile" ?

Des abus ont pu être observés dans la pratique des mesures "145" (demandes particulièrement larges, s'apparentant à de véritables opérations coup de filet, notamment en matière de concurrence déloyale). Désormais, il est de jurisprudence établie que les mesures d'instruction sollicitées ne doivent pas être trop générales ni disproportionnées avec l'objectif recherché, et ne doivent ainsi pas s'apparenter à une véritable "perquisition civile".

Ainsi, ces dernières années, les juridictions ont instauré certains garde-fous en se montrant plus exigeantes dans l'appréciation des conditions de l'article 145 du CPC, sous le contrôle de la Cour de cassation s'agissant notamment du caractère légalement admissible des mesures qui doivent se limiter à la stricte nécessité.

La pratique généralisée du séquestre portant sur les éléments saisis, aujourd'hui codifiée quand un secret des affaires est en jeu, permet également de veiller à ce que la mesure ne dégénère pas en abus et à ce qu'un équilibre entre le droit à la preuve et le respect de la confidentialité de certains documents soit trouvé.

Comment solliciter et préparer une mesure "145" ?

S'agissant de la stratégie procédurale à mener, le premier élément à déterminer est la forme de la demande : requête ou référé. La plupart des mesures sont sollicitées sur requête afin de provoquer un effet de surprise et ainsi éviter la déperdition des preuves. Il est en revanche nécessaire de motiver la requête afin d'établir avec précision les circonstances rendant nécessaire la dérogation au principe du contradictoire.

En outre, la requête ou l'assignation doit identifier les personnes susceptibles de détenir les éléments recherchés, exposer le motif légitime et donc définir les contours du potentiel futur litige et enfin délimiter avec précision les mesures sollicitées.

Le choix d'un commissaire de justice rompu à la pratique est également essentiel pour le succès de la mesure "145". Il est crucial de déterminer, au stade de la requête ou de l'assignation, l'assistance que ce dernier pourra solliciter (serrurier, expert informatique, sans oublier la force publique).

Tout ce travail doit être réalisé le plus en amont possible du litige au fond et en concertation avec un avocat aguerri aux mesures "145" qui saura, au stade de la rédaction de la requête ou de l'assignation, déterminer précisément les mesures d'instruction à solliciter sur le fondement de l'article 145 du CPC et caractériser la réunion des conditions posées par ce texte.

Comment réagir lors de la mise en œuvre de la mesure "145" ?

L'identification en amont des risques et la gestion de la mise en œuvre des mesures "145" sont cruciales et permettent d'en minimiser les conséquences. Il est important d'anticiper la survenance de ladite mesure en mettant en place des procédures internes de formation du personnel et en particulier des hôtes d'accueil. Ces derniers doivent être préparés à la venue souvent déstabilisante d'un Commissaire de justice



muni d'une ordonnance l'autorisant à pratiquer des saisies. Lors du déroulé des mesures, il est nécessaire d'être accompagné par son avocat qui veillera scrupuleusement à ce que les termes de l'ordonnance soient strictement observés s'agissant notamment des personnes visées et des documents saisis.

Quelles sont les voies de recours offertes au défendeur à une mesure "145" ?

La demande de rétractation de l'ordonnance vise à démontrer que les conditions requises pour qu'une mesure "145" soit prononcée par voie de requête n'étaient pas réunies ou que les modalités de signification de la requête n'ont pas été respectées. Le demandeur à la mesure devra, dès le stade de la requête ou de l'assignation, anticiper cette voie de recours dorénavant quasi systématique.

Cette procédure, engagée par une assignation en référé, n'est enfermée dans aucun délai mais, en pratique, il est primordial d'introduire rapidement cette action, et plus précisément dans le mois suivant l'exécution des mesures en présence d'un secret des affaires.

À ce stade, deux procédures pourront se dérouler en parallèle, une procédure en levée du séquestre nécessitant la préparation souvent fastidieuse, pour chacune des pièces saisies, d'un résumé et d'un "mémoire" établissant leur caractère confidentiel, et une procédure en rétractation de l'ordonnance ayant autorisé les mesures.

En cas de rétractation de l'ordonnance, la partie à l'origine de la demande devra détruire les pièces saisies et aura interdiction de les utiliser dans le cadre d'une action au fond. ■

Le régime juridique de la preuve au carrefour des innovations technologiques

| par Anna-Catherine Bénard-Lotz

Lors du récent salon de la transformation du droit, l'intelligence artificielle a capté l'attention, s'imposant comme un impact disruptif sur les juristes. Mais les technologies dédiées à la preuve numérique ont également brillé.

À l'heure où le numérique infiltre toutes les strates de la société, le droit de la preuve ne fait pas exception à cette révolution.

La preuve numérique, évolution ou révolution dans le droit de la preuve ?

Le droit de la preuve a connu une mutation significative avec l'adoption de la loi du 13 mars 2000, qui a introduit l'équivalence entre l'écrit papier et l'écrit électronique et a ouvert la voie aux documents numériques en tant que preuves légales, en posant des conditions strictes relatives à l'intégrité et l'identification.

Le règlement européen eIDAS garantit la reconnaissance transfrontalière et la force probante de la signature électronique, tandis que l'article 1367 du Code civil pose des exigences strictes d'intégrité et d'identification pour assurer sa fiabilité. La norme NF Z42-013 encadre l'archivage électronique en termes de conservation et d'intégrité des documents numériques. L'horodatage est également structuré par le règlement eIDAS qui en assure la fiabilité.

Notion centrale en droit, la preuve permet d'établir la véracité des faits allégués par les parties dans un litige et d'en déterminer l'issue. La preuve est abordée principalement dans le Code civil, mais la notion de preuve numérique souffre d'une absence de définition claire et unanime tant dans le droit français que dans le droit européen.

En droit civil, elle est reconnue notamment pour la signature électronique mais, en droit pénal, elle reste un concept insaisissable. La doctrine juridique peine aussi à fournir une acception claire et homogène de la preuve numérique, reflétant l'hétérogénéité de cette catégorie et les difficultés à la cerner.

La "preuve" en général est tout élément pouvant confirmer ou infirmer une allégation ou l'existence d'un fait, tandis que le "numérique" se rapporte à des informations ou mesures exprimées sous forme de nombres ou de valeurs binaires. La jurisprudence française s'est adaptée à cette évolution, traitant les preuves numériques avec

une approche pragmatique, tout en veillant à ce que les principes d'authenticité et de sécurité ne soient pas compromis.

Même si la preuve numérique a semblé changer significativement la pratique du droit de la preuve, on y retrouve néanmoins une continuité avec les principes fondamentaux du droit de la preuve, notamment la loyauté dans la collecte des preuves, le respect de la vie privée et l'intégrité de la preuve, qui restent au cœur des préoccupations des juges, en raison du caractère inintelligible de ces nouvelles technologies.

Un régime juridique face au défi de la complexité des technologies

Ces outils transforment le paysage de la preuve numérique et offrent de vastes possibilités : archivage électronique, horodatage, blockchain, etc. Autant de technologies qui peuvent garantir l'authenticité d'une information. Ils encouragent une réflexion sur la manière dont le droit de la preuve peut et doit évoluer pour intégrer ces nouvelles réalités technologiques, tout en préservant les garanties de justice et d'équité, qui sont l'essence même du système juridique français.

Cependant la mise en œuvre effective des preuves numériques demeure jonchée de défis. La nature volatile des données numériques, ainsi que la prolifération des cybermenaces, soulèvent des questions importantes quant à l'intégrité des preuves. C'est pourquoi le droit français s'est doté de mécanismes de certification et de conservation sécurisée pour contrer toute tentative de modification illicite.

La blockchain est un exemple éloquent de la manière dont la technologie peut à la fois faciliter et compliquer la gestion des preuves. Avec sa capacité à offrir un niveau de sécurité robuste et fiable, la blockchain est vue comme une solution prometteuse pour la conservation des preuves numériques. Mais les preuves qui en sont issues doivent encore être évaluées à l'aune des exigences du droit français en matière de preuve. Elle crée un système de preuve à la périphérie des cadres légaux classiques, ne consignait pas le contenu des accords mais plutôt leur empreinte. Cela soulève d'inévitables interrogations sur sa compatibilité avec les règles de preuve établies, d'autant plus que son architecture repose sur un réseau privé d'acteurs et non sur des autorités certifiées, ce qui peut impacter la confiance dans l'authentification des transactions. Ceci pose un défi considérable pour les juges, qui doivent s'assurer que ces preuves respectent les critères juridiques établis. La question de l'anonymat est également préoccupante.

Au-delà des défis juridiques, il est indéniable que la technologie ouvre de nouveaux champs du possible dans la gestion des preuves.

Technologies pionnières au service du droit de la preuve

Des plateformes innovantes telles que BlockchainYourIP, Smartpreuve et DeepBlock se positionnent à l'avant-garde de cette transformation. BlockchainYourIP est une solution de datation précise et inviolable des créations intellectuelles. Smartpreuve garantit la valeur probante d'une image via une certification numérique. DeepBlock, spécialisé dans l'authentification des transactions et signatures électroniques et dans l'archivage électronique, applique l'intelligence artificielle pour évaluer la validité des preuves avec une acuité sans précédent.

Ces outils transforment les preuves numériques, les rendant plus sûres et pérennes au regard des exigences juridiques. Ils incarnent la convergence réussie entre la technologie et le droit, ouvrant la voie à une ère de preuves numériques améliorées.

Ces outils anticipent les besoins futurs et s'adaptent à un paysage où les preuves numériques joueront un rôle central dans un monde plus que jamais exposé à des menaces de falsification. Ils illustrent une tendance vers une plus grande automatisation, une meilleure traçabilité dans la gestion des preuves et pourraient réduire le temps et les coûts associés à la collecte et à l'analyse des preuves.

À mesure que les technologies évoluent, la preuve numérique se dresse à l'intersection de l'héritage juridique et des avancées pionnières. Cette épopée technologique invite les juristes à un délicat équilibre entre prudence et audace. Elle met en exergue la promesse que ces outils technologiques peuvent innover les règles de droit de la preuve. Avec l'avènement de l'intelligence artificielle générative dans leur quotidien et plus généralement dans l'écosystème du droit, nous assistons à l'éclosion de nouvelles pratiques en droit de la preuve. ■



➤ À propos de l'auteur

Anna-Catherine Bénard-Lotz,
directrice juridique, est cofondatrice
de la commission AFJE Innovation numérique & DJ.



Rattachement à la DG & comex, les atouts du directeur juridique influent

De l'importance du positionnement de la direction juridique pour être un business partner

| par Carine Guicheteau

Très longtemps, l'image de la fonction juridique et son rattachement hiérarchique notamment à la DAF ont éloigné les directeurs juridiques des instances dirigeantes. Fort heureusement d'importants progrès ont été réalisés ces dernières années au bénéfice de la fonction juridique, des directeurs juridiques, des juristes et des entreprises. Retours d'expérience.

Le positionnement et l'influence de la direction juridique peuvent se mesurer à travers deux critères : son rattachement à la direction générale et/ou sa présence dans les instances dirigeantes. Bruno Fadda, directeur des opérations au sein du groupe de conseil et de services RH Grant Alexander, constate « un parallélisme entre l'évolution du positionnement du DAF et du directeur juridique. Leur rôle de *business partner* est monté en puissance au fil du temps. Le périmètre des responsabilités s'est accru, les qualités relationnelles ont pris une place prépondérante et le rattachement du poste à une direction générale s'est normalisé. Plus la proximité est forte avec elle, plus le directeur juridique aura de légitimité et d'impact dans la performance de l'organisation. Pour les candidats, au-delà du salaire et du poste en lui-même, la présence au comex, en tant que reflet de l'importance de la fonction dans l'entreprise, fait partie du top 5 de leurs attentes. »

Un rôle de plus en plus prépondérant

« Les sociétés anglo-saxonnes et celles qui évoluent dans un secteur régulé ou réglementé, par exemple, ont tendance à mieux intégrer et valoriser l'expertise juridique, constate Alexia Delahousse, directrice juridique générale et vice-présidente

des affaires juridiques et publiques de Qonto. Dans d'autres organisations, la fonction juridique reste encore malheureusement cantonnée à son rôle de fonction support. Diverses variables interviennent dans le positionnement de la direction juridique. Par exemple, dans une jeune entreprise en croissance, il n'est pas illogique que l'accès au comex et le rattachement à la direction générale ne soient pas systématiques pour son directeur juridique. » « La place des directions juridiques dépend notamment de la culture d'entreprise et de l'appétence des dirigeants aux questions juridiques, confie Béatrice Place-Faget, vice-présidente exécutive en charge des affaires juridiques et de l'audit interne de Bureau Veritas. Une entreprise qui n'accorde pas à sa direction juridique la bonne place dans l'organigramme a une vision passéiste du juriste d'entreprise. Cette situation est révélatrice des moyens accordés à la fonction juridique et de

› En chiffres

53 %

des directeurs juridiques étaient rattachés à la présidence ou à la direction générale en 2021 (vs. 50 % en 2018)

15 %

étaient rattachés à la DAF (vs. 17 % en 2018)

Source : Cartographie des directions juridiques menée en 2021 par LEXq| Conseil en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu.

➤ Assurer ses premiers pas au comex

Le codir et sa version plus sélective le comex sont des organes de direction, composés des dirigeants et hauts responsables de l'entreprise. Ils sont en charge de la mise en œuvre de la stratégie et de la politique générale définie par le conseil d'administration. Ces rendez-vous peuvent nécessiter un temps d'adaptation pour les nouveaux membres du comex. « Au départ, j'avais demandé que l'on me transmette le support écrit en amont du comex pour voir les sujets abordés et me préparer, relate Alexia Delahousse. Cette démarche transitoire m'a bien aidée.

Il faut arriver à trouver sa place et savoir comment se positionner. Ce n'est pas évident au début car de nombreux egos siègent au comex ! » « J'avais une certaine appréhension à l'idée de rejoindre le codir, révèle Céline Goudon. Mais, il suffit d'agir comme à l'accoutumée avec pertinence, à-propos et spontanéité. Il ne faut pas chercher à imposer les questions juridiques mais plutôt à les amener en douceur. La clé réside dans l'écoute et l'humilité. » Delphine Jacquemont complète : « Une phase d'observation est nécessaire au début pour trouver sa place et apprendre à intervenir à point nommé. L'humilité me semble effectivement de rigueur » Béatrice Place-Faget ajoute à la liste l'écoute et volonté d'apprendre. « Nouer des relations en one to one avec les autres membres peut aussi se révéler utile et pertinent afin de mieux comprendre le business et les problématiques de chacun, et d'appréhender leur perception du droit et de la fonction juridique », souligne-t-elle.

« L'une des difficultés pour un nouveau membre du comex est de savoir quels sujets aborder et à quel niveau, confie Arnaud Robert. Une certaine préparation est nécessaire pour prioriser les messages. Il ne faut pas s'interdire de poser des questions et ne pas hésiter à introduire les sujets juridiques dans les débats. »



➤ Comment accéder au comex : conseils d'Alexia Delahousse

(directrice juridique générale et vice-présidente des affaires juridiques et publiques - Qonto)

« J'ai progressivement gagné ma place au comex grâce à une approche proactive, transverse et orientée business des dossiers. Je n'osais pas évoquer le sujet de ma présence au comex. Au début, je n'étais probablement pas prête. Puis, c'est venu naturellement. Les jeunes directeurs juridiques doivent apprendre à être patients et ne pas en faire une position de principe. Il faut chercher à atteindre le comex étape par étape, par la démonstration de sa capacité à accompagner le business, en commençant par exemple à étendre son champ d'intervention à d'autres domaines, comme les relations publiques. Il est préférable d'accéder au comex quand on est prêt. »

son influence dans l'entreprise. C'est la promesse d'un travail en mode pompier pour les juristes. Néanmoins, même s'il reste des irréductibles, la situation ne cesse de s'améliorer... » Comme le démontre la Cartographie des directions juridiques 2021 (lire p. 33). « De plus en plus, nous nous rapprochons du modèle du *general counsel* à l'anglo-saxonne », estime Béatrice Place-Faget. Delphine Jacquemont, directrice juridique groupe chez Mersen, partage cet avis : « aux États-Unis comme en Allemagne, le *general counsel* exerce un rôle influent. La France et les pays du Sud accusent un certain retard à ce sujet, mais la situation évolue positivement. »

« Un rattachement à la DAF donne une vision réductrice et peu stratégique de la fonction juridique, estime Anne Loiseau, responsable juridique chez Lamy Liaisons. J'ai été avocate pendant 17 ans avant de rejoindre le monde de l'entreprise. Je m'étais forgée une idée du

➤ En chiffres

73 %

des directeurs juridiques sont impliqués dans un comité de direction de leur entreprise (vs. 66 % en 2018)

Source : Cartographie des directions juridiques menée en 2021 par LEXqi Conseil en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu.



➤ **Comment accéder au comex : conseils d'Arnaud Robert** (group general counsel - Hachette Livre)

« Les directeurs juridiques peuvent commencer par élargir leur champ d'intervention : affaires publiques, données personnelles, assurance, audit et contrôle interne... De par mon expérience, je considère certaines activités, au premier rang desquelles le M&A, comme des portes d'entrée sur la direction générale. Elles doivent être du ressort de la direction juridique, sous peine de perdre sa capacité à rentrer au comex. Être un facilitateur de business et reconnu comme un apporteur de services et de solutions dans le respect des délais me semblent être le facteur principal pour étendre son périmètre et asseoir son influence. Il est indispensable de démontrer l'effectivité des juristes dans l'aventure collective. »



› Comment accéder au comex : conseils de Delphine Jacquemont

(directrice juridique groupe - Mersen)

« Le directeur juridique doit contribuer de manière positive à l'activité, montrer qu'il est capable de transformer certaines pratiques pour qu'elles soient bénéfiques pour le groupe, développer une approche par les risques, être force de proposition et sortir de son rôle d'expert. C'est ce genre de démarche qui légitime la direction juridique et en fait un membre du comex pertinent. »

métier de juriste en entreprise et la question du rattachement me paraissait importante. C'est un point que j'abordais toujours au cours du processus de recrutement. »

Mon boss était un DAF...

Si Céline Goudon, responsable juridique et *compliance officer* chez SPIE Industrie, est dorénavant rattachée au directeur général, cela n'a pas toujours été le cas. Elle s'est détachée peu à peu de son tuteur originel, le DAF. « Ce rattachement agissait comme un filtre pour les informations qui me parvenaient, cantonnées au financier et au contentieux, déplore-t-elle. La circulation de l'information prenait du temps, nous obligeant à adopter une approche réactive,

en mode pompier. J'avais la volonté de sortir du giron du DAF (lire l'encadré p. 35). Aujourd'hui, je peux réellement m'impliquer dans la stratégie de l'entreprise, dans la maîtrise des contrats et des risques, et dans la recherche d'opportunités. Notre organisation a inspiré tout le groupe et a été dupliquée dans les filiales ! »

Lors de son embauche en février 2020, Delphine Jacquemont était, elle aussi, sous la direction du DAF. En mars 2023, elle a changé de rattachement, elle est dorénavant en direct avec le directeur général et, par la même occasion, elle a rejoint le comex. « C'était mon premier poste de directrice juridique et je n'avais pas d'exigences au départ, confie-t-elle. Je m'étais renseignée lors de



› Comment accéder au comex : conseils d'Anne Loiseau (responsable juridique - Lamy Liaisons)

« Bien que je ne sois pas membre du coman (comité de management) de Lamy Liaisons, j'y suis invitée régulièrement. Mais, il me semble qu'il y a le poste que l'on occupe et la place que l'on vous accorde mais, notre attitude peut nous conduire à conquérir la place que l'on convoite. En tant que prestataires de service interne, les juristes doivent avoir une attitude ouverte et curieuse, être proactifs et développer une culture du service client. Je crois aux vertus du *legal design* pour dépoussiérer le droit, le clarifier et faciliter sa diffusion. Pour anticiper, je demande les présentations des road maps, même au

niveau technique, et je vais à leur présentation. La fonction juridique doit être visible. Il faut être sur terrain, pas dans sa tour d'ivoire. Mettre en avant son expertise et sa valeur ajoutée nécessite anticipation et prise d'initiative. Il faut savoir saisir les occasions quand elles se présentent : les cinq ans du RGPD, l'intelligence artificielle générative... De manière générale, la formation des opérationnels est un bon moyen pour être reconnu comme un interlocuteur légitime, pour inculquer le réflexe juridique et pour renforcer la culture juridique interne. »



➤ Comment accéder au comex : conseils de Béatrice Place-Faget (vice-présidente exécutive en charge des affaires juridiques et de l'audit interne - Bureau Veritas)

« Un siège dans les instances dirigeantes se gagne en démontrant quotidiennement sa plus-value. C'est dans cette optique que le reporting de la direction juridique doit être construit, en l'étayant de données factuelles sur son apport à l'entreprise. Chaque succès doit être l'occasion de faire son auto-promotion ! En fait, il s'agit de faire comprendre qu'une implication de la direction juridique au bon moment et au bon niveau permet de limiter les risques. Il est important de créer et de développer une relation de confiance avec le dirigeant afin qu'il prenne l'habitude de consulter le directeur juridique quand il a une décision à prendre. Enfin, il faut adopter l'attitude d'un *business partner*, agile, adaptable et source d'innovation : on ne dit pas non, on cherche des solutions. La voie la plus directe n'est pas forcément la meilleure. »

l'entretien d'embauche, mais ce qui importait surtout était mon autonomie et la personnalité du DAF. L'évolution dans l'organigramme et vers le comex s'est faite naturellement : la force de la fonction juridique est d'être sur tous les sujets et tous les fronts. Rares sont les fonctions de l'entreprise à être aussi transverses. »

À ses débuts au sein de la start-up Qonto, Alexia Delahousse ne siégeait pas au comité de direction et dépendait du CEO. Au bout de deux ans, elle a accédé au comex. Puis, dans un second temps, elle a reporté au DAF. « Le rattachement au CFO s'explique par la stratégie de croissance l'entreprise, explique-t-elle. Dans le cadre d'une politique de M&A agressive, les sujets stratégiques, financiers et juridiques sont étroitement liés et peuvent expliquer leur rapprochement fonctionnel. Ce lien hiérarchique avec la direction financière ne dessert pas toujours la fonction juridique. Tout dépend du profil du CFO et de son positionnement stratégique. En revanche, être subordonné à un DAF très orienté sur la finance peut être limitant. »

Bénéfices d'un rattachement à la direction générale

« Le rattachement direct à la direction générale est le gage d'un conseil indépendant, dénué de considérations de hiérarchie interne, considère Arnaud Robert, *group general counsel* du groupe Hachette Livre. C'est une marque de reconnaissance de la contribution de la direction juridique à la création de valeur. » De son côté, Béatrice Place-Faget estime que « dans une organisation décentralisée, comme c'est le cas pour le groupe Bureau Veritas, le rattachement à la direction générale est particulièrement important pour

remonter les informations de chaque division du groupe et alerter sur les sujets qui méritent de l'être. Cette proximité avec la direction générale permet de pouvoir compter sur son soutien vis-à-vis d'une division ou d'un projet. Ne pas avoir d'intermédiaire facilite la vie des juristes. Une direction juridique a besoin d'être en contact avec les décideurs de l'entreprise. » Anne Loiseau complète : « Être rattachée à la direction générale me permet d'être réellement au cœur de la stratégie d'entreprise. Cela renforce la légitimité de la direction juridique et apporte du poids à ses demandes et à ses recommandations. »

Si le rattachement a son importance, les directeurs juridiques interviewés dans cet article sont unanimes : le plus important est de siéger dans les instances dirigeantes, comex (petit nom du comité exécutif) ou codir (ou comité de direction)...

Bénéfices d'une présence au comex

« Avoir accès à l'information à la source est synonyme d'une plus grande réactivité et d'une meilleure efficacité de la part de la direction juridique, souligne Arnaud Robert. La présence au comex représente une évolution majeure, consacrant la direction juridique comme une fonction dirigeante. Tous les juristes s'en trouvent augmentés. » « Être membre du codir participe au rayonnement de toute l'équipe juridique, confirme Céline Goudon. Elle renforce l'autorité et l'impact de ses recommandations. Elle accroît son autorité, sa légitimité et sa visibilité lui permettant d'être intégrée en amont des décisions et par la même de limiter les contentieux. Ma présence au codir me permet d'être plus proactive, de prioriser les dossiers de manière plus pertinente et d'identifier les domaines sur lesquels nous former



➤ Comment accéder au comex : conseils de Céline Goudon (responsable juridique et compliance officer - SPIE Industrie)

« Pour accéder au codir et être rattachés à la direction générale, mon équipe et moi-même avons œuvré au quotidien pour transformer l'image de la direction juridique, la faisant évoluer d'un centre de coût à un centre de profit. Nous avons fait nos preuves par le biais des contentieux, en gagnant des procès significatifs et en faisant évoluer nos pratiques pour anticiper les litiges. De manière générale, il faut sortir de sa zone de confort et de son bureau, se rendre disponible, être adaptable pour aider concrètement le business mais aussi rester à l'écoute des demandes et des attentes des clients internes. Les juristes sont les meilleurs ambassadeurs de la fonction juridique. Il ne faut pas se priver de mettre en valeur les succès de l'équipe. »



➤ Comment accéder au comex : conseils de Bruno Fadda (directeur des opérations - Grant Alexander)

« Pour légitimer sa présence au comex, le directeur juridique doit dépasser son rôle d'expert et être capable de créer de la valeur, de témoigner de compétences élargies et de son intérêt pour d'autres domaines que le droit. Ses capacités à communiquer avec un langage clair et compréhensible, à s'adapter à tout type d'interlocuteurs - notamment opérationnels - et à leur apporter un support efficace dans le pilotage de leur activité sont autant de qualités que l'on recherche en entretien dans le recrutement d'un directeur juridique. »

et sensibiliser les opérationnels. » « La présence au comex est encore plus importante quand on exerce dans un groupe évoluant dans un environnement international, avec des réglementations complexes et parfois contradictoires, signale Delphine Jacquemont.

La direction juridique doit absolument faire entendre sa voix et apporter son éclairage au plus haut niveau pour bien intégrer la gestion des risques dans la stratégie et protéger les intérêts de l'entreprise. » Pour Arnaud Robert, « la culture juridique se trouve renforcée car le comex s'impose comme une vraie caisse de résonance pour faire passer les messages. »

« Le comex apporte une visibilité essentielle pour la fonction juridique, souligne Alexia Delahousse. Il m'a permis de grandir professionnellement. C'est lieu d'apprentissage sur l'entreprise, son activité, sa stratégie, ses enjeux, ses fonctions... J'écoute, j'observe, je m'inspire des méthodes des autres ! Par exemple, j'utilise les mêmes techniques de planification et de mesure de la performance que les autres équipes. Cette connaissance intime de l'entreprise est essentielle pour affiner nos recommandations, mettre en perspective les solutions juridiques et être un meilleur *business partner* ! C'est un cercle vertueux. J'ai constaté un avant et un après : en participant au comex, j'ai gagné en pertinence. »

Sans oublier le conseil d'administration

« Rattachement, comex, conseil d'administration... C'est un tout qui permet d'obtenir un degré de profondeur dans l'information, indique Delphine Jacquemont. D'un côté, le conseil d'administration s'intéresse aux orientations stratégiques. D'autre part, le comex discute de la mise en œuvre et d'autres sujets opérationnels de manière plus détaillée. » Béatrice Place-Faget ajoute que « participer à la fois au comex et au conseil d'administration apporte une vision des deux côtés. On reboucle sur l'intégralité des prises de décision. Dans la mesure où la direction juridique prépare certaines décisions du conseil d'administration, il est frustrant de ne pas y assister et cela complique la mise en œuvre des décisions. »

Après avoir expérimenté les bénéfices du comex, il ne peut y avoir de retour en arrière. « Si je devais changer de poste, indique Alexia Delahousse, c'est évidemment un point sur lequel je serai très vigilante. Si le poste de directeur juridique n'est pas membre du comex, j'en évaluerais les raisons, j'étudierais si l'opportunité m'est offerte de grandir dans un tel environnement. Mais, je pense que ce serait rédhibitoire. » ■

Norma, le calculateur en droit du dommage corporel

| par Carine Guicheteau

La promesse de la legaltech Norma ? Simplifier et fiabiliser le calcul des préjudices corporels, souvent chronophages et fastidieux. Présentation de ce logiciel récemment récompensé par un prix remis par Grégoire Hanquier, administrateur de l'AFJE.

En octobre dernier, le logiciel Norma a été distingué par le Grand Prix du jury et le prix AFJE des Juristes d'Entreprises lors du concours TechnoDroit. « Nous sommes très honorés par ces récompenses, indique Matthieu Roubi, directeur commercial de Norma. Nous y voyons une reconnaissance par les professionnels du droit du potentiel et de la plus-value de notre logiciel. »

Accessible via un abonnement annuel, Norma est un logiciel de calcul d'indemnisation en droit du dommage corporel pour les payeurs et les victimes. Initialement, l'outil a été développé dans le cadre de l'indemnisation des victimes des essais nucléaires français. Il a ensuite été étendu à tous les types de dommages corporels.

Un gain de temps et de fiabilité

« L'objectif de notre logiciel est de faire gagner du temps dans la liquidation du préjudice grâce à l'automatisation des calculs, qui sont nombreux, une soixantaine en moyenne, résume Clara Bacquié, directrice générale de Norma. Le temps passé sur cette tâche peut être divisé par trois ! Autre avantage, l'intégration des indices, des barèmes et des référentiels couramment usités directement dans ce logiciel permet de réduire les risques d'erreurs de calcul ou de transcription. »

Les atouts de Norma ? « L'exhaustivité, répond sans hésiter Matthieu Roubi. Notre outil intègre toutes les ressources nécessaires, comme les référentiels et barèmes de capitalisation. Tous les postes de préjudice de la nomenclature Dintilhac ainsi que ceux créés par la jurisprudence (préjudice d'anxiété, d'angoisse de mort imminente...) peuvent ainsi être traités. Notre partenariat avec l'université Savoie Mont Blanc nous permet de nous

adapter aux évolutions jurisprudentielles du droit du dommage corporel. »

Clara Bacquié ajoute : « Notre ambition est de faire de Norma l'outil de référence utilisé tant par les avocats et les magistrats, que par les juristes de compagnies d'assurance ou de secteurs où des personnes peuvent subir des dommages corporels (BTP, transport...). Diverses fonctionnalités peuvent intéresser les professionnels, comme la possibilité pour un manager de consulter plusieurs dossiers, ou encore de générer des tableaux des chiffrages pour les insérer facilement dans des écrits. »

Un outil au service de l'amiable

La commercialisation a débuté au second semestre 2023 et les équipes fourmillent d'idées pour développer la jeune legaltech. « Proposer un programme de formations pour les professionnels du dommage corporel pourrait constituer la prochaine étape de notre développement, confie Clara Bacquié. Le but serait de les amener à utiliser tout le potentiel de Norma, à mieux développer leur argumentaire dans leurs dossiers et à mieux défendre leur cause par une maîtrise fine des subtilités de la matière et un suivi régulier de l'actualité. En définitive, Norma est un outil d'aide à la négociation permettant de trouver une solution amiable et d'éviter la case procès. » ■

› Une petite démo ?



Comment fonctionne concrètement le logiciel Norma ? Pour le savoir, vous pouvez visionner cette courte vidéo explicative.

Un baromètre ESG-RSE pour se donner les moyens de contribuer plus activement à la transition

| par Carine Guicheteau

L'ESG-RSE s'impose comme un impératif pour toutes les fonctions de l'entreprise, y compris les directions juridiques. Mais le volume, le flou, la diversité et la complexité qui l'entourent sont des freins à la mise en mouvement. Afin de clarifier la situation et de faciliter le cheminement des juristes d'entreprise, l'AFJE a souhaité s'appuyer sur une enquête menée par des étudiants du Mastère Spécialisé® / LL.M en Droit des affaires internationales et management (MS DAIM) de l'ESSEC Business School qui fera place, dans un second temps, à un baromètre annuel réalisé par PwC.

« Les entreprises sont aujourd'hui sous l'injonction de prendre en compte les enjeux ESG-RSE dans leur stratégie et modèle, indique Nathalie Dubois, vice-présidente de l'AFJE, pilote du groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE et directrice juridique du groupe Fnac Darty. L'ampleur et l'accélération des défis peuvent sembler vertigineuses, tout comme le chemin pour y arriver. Le rôle de l'AFJE est d'aider ses adhérents à y voir plus clair pour dessiner leur propre itinéraire et franchir chaque étape, ensemble. C'est pourquoi nous avons décidé de mener une enquête¹ auprès des responsables et directeurs juridiques avec le concours de l'ESSEC Business School, première école au classement ChangeNOW². Son but ? Affiner notre compréhension de la réalité et des besoins des directions juridiques pour construire des réponses adaptées. »

Vers une RSE by design

« Quels que soient les résultats et les secteurs d'activité, la RSE est dorénavant intégrée a priori par les entreprises, constate Clément Pellé, étudiant du MS DAIM ayant participé à la réalisation de l'enquête. Mais, cette prise en compte est récente pour plus de trois répondants sur cinq. La RSE est avant tout perçue

comme un enjeu stratégique. Viennent ensuite ex æquo les enjeux de conformité, de business et de réputation. 73,2% des directions juridiques sont impliquées et 76,8% sont mobilisées sur les questions de gouvernance. » « C'est la preuve s'il en fallait que les juristes d'entreprise sont devenus des acteurs clés de leur organisation, déclare Alexandra Gattino Pollicott, professeure de pratique au sein du département Droit et environnement de l'entreprise de l'ESSEC Business School et directrice académique du MS DAIM. L'ESG-RSE s'impose comme une opportunité supplémentaire pour les juristes d'occuper une place prééminente, car la volonté des entreprises de devenir plus responsables rejailit forcément sur la direction juridique qui est naturellement "capée" pour apporter des réponses structurées. »

Alexandra Gattino Pollicott poursuit, « mais, en matière de RSE, il existe une grande diversité de pratiques, d'organisations et de méthodes dans les entreprises. Cette hétérogénéité se retrouve dans la terminologie même. » Le terme de RSE est le plus couramment utilisé avec 55% des réponses. Mais, un quart des répondants estime qu'il est nécessaire d'utiliser le terme ESG. « La RSE renvoie à une notion stratégique

globale, alors que l'ESG intègre la notion de reporting, commente Clara Cherblanc, autre étudiante impliquée dans l'étude. Lors des interviews, nous nous sommes aperçus qu'il existe un certain nombre de divergences sur la définition de ces concepts et de leur périmètre. » Nathalie Dubois complète : « si le E de RSE ne fait pas débat, le S, qui peut signifier social ou sociétal, est plus sujet à interprétation. Cette dimension est plus floue et reste encore difficile à appréhender pour les juristes qui ne se sentent pas tous légitimes ou compétents sur ce terrain. »

Une légitimité à conquérir

L'hétérogénéité règne aussi sur les schémas organisationnels. Le rattachement de la RSE à la direction juridique est le modèle le plus répandu chez les sondés. « Cette organisation apparaît comme logique dans la mesure où les problématiques RSE arrivent bien souvent par le biais des réglementations et donc de la conformité, indique Clément Pellé. Dans certaines entreprises, la RSE dépend de la communication interne dans l'optique de faciliter sa diffusion. Dans d'autres encore, le choix a été fait de constituer un comité RSE où siègent différentes directions du groupe, permettant de tenir compte de la dimension pluridisciplinaire de la RSE. »

Autre enseignement de l'étude : la délicate diffusion de la RSE en interne. « La difficulté réside dans la transversalité et la diversité des sujets abordés, estime Alexandra Gattino Pollicott. De fait, il y a un problème de légitimité pour prendre la parole sur l'intégralité des thématiques. » « C'est pourquoi il est nécessaire de communiquer avec les parties prenantes, en interne comme en externe, affirme Nathalie Dubois. Chaque direction juridique et chaque juriste doivent prendre part à cet effort de communication au sein de leur organisation afin de faire évoluer leur positionnement et leur rôle en matière d'ESG-RSE. Nous n'avons pas le choix, il faut apprendre en marchant et cela doit être le cas pour toutes les fonctions de l'entreprise. »

Une culture ESG-RSE accessible pour tous

L'étude a révélé par ailleurs un défaut de formation, « qui constitue un frein au déploiement de l'ESG-RSE, alors que la motivation est bien réelle », analyse Clément Pellé. « Nous avons forcément un rôle à jouer que ce soit au niveau de la formation initiale que de la formation continue, assure Alexandra Gattino Pollicott. D'ailleurs, si nous avons depuis 2021 un *MSc in sustainability transformation* en formation initiale, je vous annonce qu'à la rentrée 2024, l'ESSEC Executive Education devrait lancer un *executive master in sustainability transformation* destiné à former les professionnels sur notre campus de La Défense. » « L'AFJE également va prendre sa part, assure Nathalie

Dubois. Des efforts de sensibilisation seront entrepris, car ils sont le point de départ de toute démarche de transformation. À ce titre, nous allons créer un centre de ressources sur le site de l'AFJE (www.afje.org), qui va également recenser dans la rubrique agenda les événements dédiés à l'ESG-RSE. Une rubrique ESG-RSE sera nourrie dans chaque numéro du JEM. » L'étape suivante est la formation. « Nous sommes en train de travailler une offre de formation continue et de webinaires dans la logique pragmatique qui nous caractérise, révèle Nathalie Dubois. La commission Conformité et compliance de l'AFJE est par exemple en train de préparer une formation sur la nouvelle directive CSRD (*Corporate sustainability reporting directive*). Face à tous les enjeux qui s'imposent à nous, nous sommes dans une démarche apprenante où l'intelligence collective est la clé. Éric Duverger, fondateur de la Convention des entreprises pour le climat, parle d'une bascule culturelle et souligne que nous allons devoir collaborer, y compris avec nos clients et nos concurrents, mélanger les compétences et les points de vue... Nous devons réfléchir aux moyens de favoriser ces échanges croisés et organiser notre veille pour identifier les tendances émergentes et les signaux faibles les plus en amont possible afin de les anticiper. Pour avancer plus vite, il ne faut pas négliger le benchmark de bonnes pratiques. S'inspirer des bonnes idées des autres permet de ne pas réinventer la roue à chaque fois ! »

Plus de précisions au printemps

L'enquête de l'ESSEC Business School va être pérennisée grâce à un partenariat de l'AFJE avec PwC Legal Business Solutions. Elle va prendre la forme d'un baromètre annuel. « L'ambition est de proposer une boussole pour que les juristes d'entreprise puissent construire et piloter leur feuille de route ESG-RSE », confie Nathalie Dubois. « L'objectif est double : d'une part, mesurer l'évolution du rôle des juristes d'entreprise et leur niveau d'appropriation des enjeux ESG-RSE et, d'autre part, leur donner des outils, des repères et du benchmark pour renforcer leur positionnement, développe Jérôme Rusak, associé au sein de PwC Legal Business Solutions. Nous allons notamment chercher à évaluer dans le temps le positionnement de la fonction juridique par rapport aux sujets ESG-RSE, les relations avec les parties prenantes, la gestion du capital humain et des nouvelles compétences nécessaires, les outils utilisés et l'organisation. Le baromètre sera basé sur l'analyse des résultats à un questionnaire envoyé chaque année à la même période. Nous vous remercions par avance du temps que vous nous accorderez en ce début d'année pour répondre à nos quelques questions. Puis, nous vous donnons rendez-vous au printemps pour connaître les résultats. » ■

¹ Phase quantitative : questionnaire administré à 56 décideurs juridiques de 29 secteurs d'activité.
Phase qualitative : 18 entretiens individuels.
² Classement qui valorise les établissements de formation les plus impliqués dans la transition écologique et sociale.

Stratégies pour les juristes ESG-RSE en quête d'un emploi

| par Carine Guicheteau

Les premières promotions de juristes ESG-RSE arrivent sur le marché du travail, alors que les postes ne sont pas encore au rendez-vous. Pourquoi ce décalage ? Comment rechercher un emploi qui n'existe pas ? Conseils.

"Cinq métiers verts dont les recrutements vont décoller en 2023", titrait Capital.fr, il y a tout juste un an. Le juriste ESG-RSE trônait en bonne place dans le top 5 de cet article basé sur une étude d'un cabinet de recrutement spécialisé dans le développement durable. Mais il semblerait que l'envol n'ait pas eu lieu, comme en témoigne Mélanie Borges, jeune diplômée et titulaire d'un M2 Droits et responsabilité sociétale des entreprises de Paris Dauphine. « Les offres d'emploi de juriste RSE sont quasi-inexistantes, sauf en stage ou en alternance, constate-t-elle, dépitée. Des offres de chargé de mission RSE sont plus fréquentes mais, les recruteurs ne recherchent pas nécessairement des profils juridiques. Cette situation me surprend quelque peu car, lorsque j'exprimais autour de moi mon désir de me diriger vers le métier de juriste ESG-RSE, on me promettait des perspectives professionnelles prometteuses. L'inflation législative et réglementaire en d'ESG-RSE (devoir de vigilance, CSRD...) et le besoin croissant de conformité des entreprises sont pourtant porteurs. »

Manque de maturité et de budget

Les professionnels du recrutement, Marie Hombrouck, fondatrice du cabinet Atorus Executive, et François Reyntens, associé en charge de la pratique legal, compliance et affaires publiques au sein du cabinet Spencer Stuart, ne semblent pas étonnés par ce constat. « Un peu

comme pour la compliance il y a quelques années, les sujets ESG-RSE sont très récents, indique François Reyntens. Il n'y avait pas de demande de profils dans le domaine jusqu'il y a quatre ans environ. La prise de conscience des instances dirigeantes des entreprises est réelle. Les besoins en recrutement sont en train de croître mais, assez peu pour des postes juridiques pour l'instant. » Marie Hombrouck complète : « La montée en puissance des métiers à impact reflète l'évolution de la société, mais elle ne se traduit pas encore par une hausse du nombre de postes. Les entreprises sont sensibilisées mais elles ne dégagent pas encore les lignes budgétaires nécessaires pour se mettre en mouvement. Il faut un peu de temps pour que la volonté d'agir infuse dans l'entreprise et se matérialise par la création de postes. Ce manque de budget peut se traduire par l'ouverture de postes en stage ou en alternance et non en CDI ou CDD. » « Face aux contraintes budgétaires et à la croissance de la charge de travail des équipes juridiques, il n'est pas certain que la création d'un poste ESG-RSE soit une priorité à ce stade de maturité », confirme Nathalie Dubois, vice-présidente de l'AFJE, pilote du groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE et directrice juridique du groupe Fnac Darty.

Une fonction en devenir

« Le juriste ESG-RSE est une fonction en structuration, à géométrie variable selon les

entreprises et leurs problématiques », constate Marie Hombrouck. Nathalie Dubois confirme : « Un débat intense agite les directeurs juridiques sur ce juriste ESG-RSE. Au regard du large éventail de domaines à couvrir, un tel poste peut-il exister ? Si oui, quelles seraient ses missions ? Ces doutes et ces questionnements peuvent aussi expliquer l'absence d'offres d'emploi. Nous sommes au début de l'aventure. » François Reyntens ajoute : « L'ESG-RSE est un domaine pluridisciplinaire qui est loin de se cantonner au droit de l'environnement. Elle englobe notamment la gouvernance et la conformité. Rares sont les directions juridiques à disposer d'une équipe suffisamment large pour pouvoir se doter d'un profil spécifiquement et uniquement centré sur l'ESG-RSE. Et si tel est le cas, elles s'orientent vers des profils "capés" sur l'un des piliers de l'ESG-RSE. Il me semble donc plus pertinent de trouver une porte d'entrée plus vaste et viser un poste hybride, combinant gouvernance et RSE ou conformité et RSE. Les juristes auront plus d'impact RSE via la conformité. » « L'angle de la conformité semble être une bonne approche et peut servir de cheval de Troie pour entrer dans l'entreprise et tracer son chemin », acquiesce Nathalie Dubois.

Des opportunités à créer

Mais alors que faire concrètement ? « La première étape consiste à mettre un pied dans l'entreprise puis, ensuite, le but est de faire valoir son appétence et ses compétences en ESG-RSE afin de se positionner sur les dossiers et missions afférentes, recommande François Reyntens. Le juriste doit agir de manière opportuniste, jouer un rôle actif dans l'orientation de sa carrière et ne pas hésiter à façonner son poste, petit à petit. » Marie Hombrouck se veut rassurante : « Ce n'est pas grave de ne pas trouver un premier emploi qui correspond en tous points à sa formation et à ses envies. C'est vrai pour tous les jeunes diplômés, quelle que soit leur spécialisation. Il faut savoir être agile et se créer ses propres opportunités en interne. Pour un jeune diplômé, l'important est d'acquérir de l'expérience, de muscler son CV, de se forger une légitimité pour demain et de rester à l'écoute du marché. Il faut se tenir prêt à se positionner sur les postes qui ne manqueront pas d'émerger dans quelques années et qui nécessiteront un profil expérimenté. » « Cette stratégie me paraît d'autant plus intéressante que certaines directions juridiques, à l'image de celle de Fnac Darty, prennent le parti de faire monter en compétence tout ou partie de leurs équipes sur les enjeux ESG-RSE, indique Nathalie Dubois.

À l'avenir, il est possible que les différentes dimensions de l'ESG-RSE soient naturellement intégrées dans les missions des juristes, pour tendre vers la RSE *by design*. »

Enfin, Mélanie Borges fait face à un autre obstacle dans sa recherche d'emploi : « Le positionnement de l'ESG-RSE variant considérablement selon les entreprises, il est difficile d'identifier le service où envoyer mes candidatures spontanées », souligne la jeune femme. Il existe en effet une grande variété de modèles organisationnels comme l'a démontré l'enquête ESG-RSE menée par l'ESSEC Business School auprès de responsables et directeurs juridiques (lire p. XX). « Le rattachement et le positionnement de l'ESG-RSE dépendent du prisme par lequel l'entreprise aborde cette thématique et de ses problématiques spécifiques, observe François Reyntens. Les enjeux ESG-RSE diffèrent d'une entreprise à une autre, en fonction de sa culture et de son secteur d'activité. Et par la même occasion, le job en lui-même sera complètement différent et les profils recherchés également. C'est un secteur très complexe à adresser. »

Adaptation et patience

« Le momentum d'aujourd'hui n'est pas celui de demain, conclut Marie Hombrouck. Au fur et à mesure que les entreprises gagneront en maturité, des opportunités pourront apparaître. Cela passera peut-être, dans un premier temps, par l'adoption de solutions agiles. Par exemple, fonctionner avec un manager de transition est une façon d'avancer en mode *test and learn* : les entreprises expérimentent et en tirent des enseignements. » « Les entreprises pourraient aussi embaucher des juniors en CDD pour accélérer, avec un budget limité, leur démarche d'acculturation et de structuration, réfléchit Nathalie Dubois. Quoi qu'il en soit, l'AFJE s'est d'ores et déjà saisie du sujet et le baromètre ESG-RSE que nous sommes en train de mettre en place avec PwC nous apportera des éléments de réponse pour permettre aux directions juridiques de s'organiser et d'avancer progressivement. Nous pourrions notamment essayer de déterminer un profil-type du juriste ESG-RSE et ses dénominateurs communs qui pourraient servir à toutes les entreprises. Pour les jeunes diplômés, être en avance sur le marché peut être frustrant et inquiétant. Ce n'est jamais facile d'être précurseur. Cependant, il ne faut pas baisser les bras, mais plutôt s'adapter pour saisir les opportunités à venir. ■

Quand le juriste corporate s'augmente au Web3

| par Jérôme Frizzera-Mogli

L'année 2023 a été marquée par le développement de l'intelligence artificielle générative (IAGen). Néanmoins, l'arbre IA ne doit pas cacher la forêt de la transformation de la direction juridique. Une autre technologie "pousse" en silence : le Web3.

Le Web3, ou Web 3.0, représente une évolution majeure du paradigme technologique. Le Web 1.0, considéré comme le "web en lecture seule", marquait l'époque des sites statiques où les utilisateurs étaient principalement des consommateurs d'information. Avec l'avènement du Web 2.0, souvent qualifié de "web social", le web connaît sa première décentralisation : la production/diffusion de contenu n'est plus descendante mais conversationnelle. Les utilisateurs deviennent des contributeurs actifs, participant à la création et au partage de contenu sur les réseaux sociaux. Cette tendance à la décentralisation est renforcée par le Web3. La technologie des chaînes de blocs (la blockchain), permet effectivement une gestion décentralisée des données et des échanges de valeur, offrant une transparence et sécurité accrues.

Si le Web3 souffre encore du *bad buzz* de ses débuts - la bulle NFT, les scandales crypto et les prophéties Metaverse sont dans les mémoires - ne jetons pas le bébé Web3 avec l'eau du bain. Le juriste corporate pourrait bien y trouver une technologie pour transformer son métier, offrant à la fois créativité, efficacité et sécurité. Effectivement, les avantages de la blockchain dans le domaine du droit des sociétés et des opérations en capital sont nombreux en théorie (Partie 1). En pratique, un nouveau contexte réglementaire favorise le développement de solutions LegalTech (Partie 2), et des cas d'usages

concrets montrent l'impact de la blockchain pour la direction juridique (Partie 3).

▣ Les bénéfices de la blockchain dans le cadre du droit des sociétés et des opérations en capital sont nombreux en théorie

Le juriste corporate a un double rôle dans les opérations en capital : sécuriser les transactions et contribuer en tant que *business partner* à créer plus de valeur pour la direction juridique, l'entreprise, les actionnaires.

Grâce à la blockchain, le juriste corporate sécurise mieux les transactions. Les données actionnariales sont réputées plus fiables :

- d'une part, ces données sont actualisées en temps réel ;
- d'autre part, la nature décentralisée et immuable de la blockchain offre un meilleur rempart contre toute forme de falsification.

En ce qui concerne l'actualisation en temps réel, la blockchain représente une avancée significative par rapport aux systèmes centralisés de données où la mise à jour des informations implique généralement un processus complexe et séquentiel. Imaginons une transaction juridique telle que le transfert de propriété d'actions. Cette mise à jour nécessite une coordination entre différentes parties prenantes (cédant, cessionnaire) et des répercussions de diffusion en cascade (ordre de mouvement, registre des

titres, table de capitalisation, compte individuel d'actionnaires). Si les transactions sont multiples et régulières, les risques d'erreurs sont réels. Avec la blockchain, les informations actionnariales, une fois ancrées et certifiées par l'émetteur, font office de référentiel et peuvent se mettre à jour automatiquement sans reporting nécessaire. Par ailleurs, elles sont facilement auditable et sont accessibles aux personnes autorisées par l'émetteur.

Le deuxième atout majeur en matière de sécurisation des transactions réside dans la décentralisation de la blockchain. En effet, les données sont répliquées au niveau du réseau blockchain, et non plus uniquement sur un serveur centralisé détenu par une seule entité ; toute falsification ou modification unilatérale devient beaucoup plus difficile.

Par ailleurs, le Web3 renforce le juriste dans son rôle de business partner.

En premier lieu, la direction juridique gagne en efficacité avec moins de temps alloué à des tâches administratives et répétitives ; la mise à jour des données actionnariales est un travail fastidieux et routinier. L'impact Web3 rend possible l'adage connu des transformateurs du droit : *to do more with less*. Par ailleurs, cette automatisation a un impact positif en management des talents. Le juriste se libère des tâches administratives et peut s'engager dans des missions plus créatrices de sens.

En second lieu, le juriste apporte une technologie qui facilite la liquidité des titres de capital. En effet, la transaction cédant/cessionnaire est instantanée avec un mouvement de *wallet* à *wallet* (dispositif blockchain de stockage des actifs financiers) ; le juriste est ici un véritable *business partner*, pour l'entreprise et les actionnaires, au-delà de ses missions premières d'expertise.

■ Pour passer de la théorie à la pratique Web3, la direction juridique en transformation bénéficie d'un contexte réglementaire qui favorise l'émergence de solutions LegalTech

Au niveau réglementaire, en France, le décret N°2018-1226 du 24 décembre 2018 précisant l'ordonnance dite Blockchain N°2017-1674 du 8 décembre 2017, impulse la dématérialisation des registres de mouvements de titres. De plus, le règlement 2022/858 du parlement européen et du conseil du 30 mai 2023 met en place un **régime pilote** permettant la

négociation d'instruments financiers inscrits sur la blockchain. Ce régime, parfois appelé *sandbox* ou bac à sable, est une approche réglementaire "agile" qui permet de tester des cas d'usages Web3 dans un environnement contrôlé mais affranchi du cadre complet des réglementations en vigueur. Les juristes y trouveront un terrain de jeu d'expérimentation sur lequel la faisabilité, les risques et les opportunités de transactions d'instruments financiers sur la blockchain pourront être appréciés in concreto. **Véritable conduite accompagnée en matière de règlement blockchain**, le régime pilote vise à normaliser la mise en place de transactions sur la blockchain de manière progressive et contrôlée.

Ce contexte réglementaire a favorisé l'émergence de solutions LegalTech.

Si vous demandez à votre Legal Ops de vous dresser un panorama des solutions disponibles, il pourrait classer les LegalTechs du marché en trois groupes :

- Groupe 1 : Les solutions qui digitalisent l'accès aux données actionnariales obligatoires (registre de mouvements de titres, table de capitalisation, compte d'actionnaire individuel).
- Groupe 2 : Les solutions facilitatrices de transaction (digitalisation de création de véhicule, KYC ou *Know Your Customer*, génération de documentation, signature en ligne...)
- Groupe 3 : Les solutions qui permettent des transactions effectives. Le titre en capital, actif réel, est inscrit sur la blockchain. Il est dit "tokenisé" et se voit conférer une valeur légale. Les transactions de *wallet* à *wallet* matérialisent et automatisent les transactions.

Richard Susskind, *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, 2010, Oxford University Press



> À propos de l'auteur

Jérôme Frizzera-Mogli est *head of innovation* et chercheur au sein de l'EDHEC Augmented Law Institute.



²A. Banerjee et alii, Tokenisation : A digital-asset déjà vu, McKinsey, 15 août 2023, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/tokenization-a-digital-asset-deja-vu>

❑ Que peut attendre de ces solutions une direction juridique en transformation ? Quels sont les cas d'usage concrets aujourd'hui ?

Dans le cadre d'un programme de recherche lancé par l'EDHEC Augmented Law Institute (avec, en cours, un radar des pratiques Equity Web3)

« La direction juridique gagne en efficience avec moins de temps alloué à des tâches administratives et répétitives ; la mise à jour des données actionnariales est un travail fastidieux et routinier. L'impact Web3 rend possible l'adage connu des transformateurs du droit : *to do more with less.* »

en partenariat avec la LegalTech Blockpulse, il apparaît que **les opérations d'investissement sont fortement facilitées.**

D'une part, la gestion des offres au public de titres financiers est simplifiée. En 2023, la société Invest Securities a ainsi réalisé deux opérations portant sur 12 000 et 2 500 souscripteurs potentiels grâce à un back office Web3 pour un montant levé avoisinant les 100 M€. Des gains substantiels de productivité ont été réalisés.

D'autre part, les syndications d'investisseurs dans le cadre de SPV (*Special Purpose Vehicle*) sont optimisées. Raphael Guiraud, délégué général chez Paris Business Angels confirme l'intérêt de l'utilisation de solution technologique Web3 : « l'investissement se transforme : d'un côté, nous automatisons et nous simplifions véritablement la chaîne de valeur du closing ; d'un autre côté, les actionnaires se voient offrir une meilleure qualité de service dans le cadre de la souscription et du suivi de leur participation ».

Par ailleurs, le Web3 permet de réinventer les dispositifs d'actionariat salarié et de mettre en place des montages juridiques sophistiqués très facilement. En 2023, nous avons eu connaissance qu'un grand *family office* du Nord travaille à la réalisation d'opérations majeures d'octroi d'actions gratuites et de rachat interne afin de créer de la liquidité pour les salariés bénéficiaires. La circulation du capital dans les grandes entreprises non cotées pourrait ainsi être bouleversée à court terme, et un partenariat officiel pourrait être annoncé prochainement.

Insistons sur l'approche coopérative de ces cas d'usage : la LegalTech permet un traitement 360° et centralisé des opérations en capital ; les contributions des différentes parties prenantes - banques d'affaires, émetteurs, investisseurs, intermédiaires financiers, souscripteurs, avocats, experts-comptables - sont facilitées.

Avec des cas d'usage appliqués au droit des sociétés, la blockchain devient concrète pour la direction juridique en transformation. En 2024, le juriste augmenté sera-t-il un juriste Web3 ? Le cabinet Mc Kinsey semble aller dans ce sens dans son article "La tokenisation un actif financier digital déjà vu"². La tokenisation pourrait avoir atteint, pour certains cas d'usage, un point d'inflexion laissant présager une accélération de l'adoption de la blockchain. ■

Digitalisation : des pros pour votre transfo

| par Carine Guicheteau

La digitalisation s'impose de plus en plus comme une nécessité pour les directions juridiques. Mais, la complexité du projet est parfois sous-estimée, que ce soit au niveau technique, humain, organisationnel ou encore opérationnel. Des experts de la transformation digitale sont à la disposition des directions juridiques pour surmonter les obstacles, sécuriser le projet et gagner du temps. État des lieux.

« La direction juridique est l'une des fonctions support les plus en retard sur le digital, notamment en comparaison de la finance », estime Arthur Sauzé, *head of legal operation consulting* chez EY. Philippe Mannent, *leader service legal ops* chez BearingPoint, juge pour sa part qu'« en tant que fonction support, elles sont moins bien loties que les fonctions front office, qui concentrent l'essentiel des enjeux business et des effectifs. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction juridique doit se digitaliser car, c'est l'une des clés lui permettant de se positionner réellement comme un business partner. » Christophe Dhiver, fondateur de XLO Consulting, y voit également « un levier d'attractivité et de fidélisation, notamment auprès des digital natives qui sont demandeurs d'outils facilitant leur quotidien. » « Pour faire face à la hausse significative de la charge de travail des juristes, il va falloir de toute façon trouver des solutions : recruter, accepter les erreurs, pousser les équipes jusqu'à l'épuisement professionnel ou encore digitaliser », indique Arthur Sauzé. « La digitalisation est un argument de poids pour faire davantage à ressources constantes, ce qui, dans un contexte d'inflation réglementaire et de croissance de l'activité, prend tout son sens », complète Philippe Mannent.

Place à l'action

Arthur Sauzé poursuit : « L'ère de la sensibilisation me semble quasiment révolue. Les directions juridiques se mettent en ordre de marche. C'est d'autant plus vrai que l'arrivée de l'intelligence artificielle générative a suscité un regain d'intérêt pour la digitalisation. Les directions juridiques y ont recours par exemple pour des applications en *knowledge management*. »

Les directions juridiques ne partent pas de zéro, en

particulier grâce à la Covid-19 qui a accéléré l'adoption de certains outils : signature électronique, outil de dématérialisation des assemblées générales, logiciel de gestion des entités et des boards, contrathèque...

« Les directions juridiques des grands groupes sont mieux outillées que celles des plus petites entreprises, constate Christophe Dhiver. Mais, ce n'est pas la panacée pour autant car, leurs outils ne se parlent pas entre eux et ne permettent pas une exploitation optimale de la data. » Émilie Letocart-Calame, fondatrice de Calame - The Legal Ops Company constate, pour sa part, « une grande disparité entre les entreprises. Certaines sont très avancées, d'autres n'ont rien entrepris ou si peu. Les grands groupes se lancent dans des projets assez classiques : signature électronique, outil de *Contract Lifecycle Management (CLM)*, *knowledge management*... La digitalisation des entreprises de la tech est plus orientée vers le business avec des process et de l'organisation digitale autour du lien entre les ventes, les opérations et le juridique. »

Les freins cachés de la transition numérique

Si la prise de conscience du besoin et l'envie sont réelles, des freins subsistent. « Au-delà des enjeux de budget, les directions juridiques ne savent pas toujours par où commencer, analyse Philippe Mannent. Le dynamisme de l'offre technologique et les promesses associées amplifient les craintes et les incertitudes. Ensuite, le bond en avant peut être intimidant pour les directions juridiques qui ont peu fait évoluer leurs pratiques ces dernières années. » Autre difficulté, les projets de transformation digitale peuvent s'avérer complexes à mener, notamment lors du déploiement d'outils transversaux, impactant toute l'entreprise. « Un CLM,

› Le digital est prometteur mais d'autres leviers le sont encore plus !

« Les outils ne sont pas miraculeux, avertit Philippe Mannent. Ils ne peuvent pallier des problématiques organisationnelles, de process, de façons de travailler... Ce sont des chantiers à adresser en amont de la digitalisation. » Émilie Letocart-Calame confirme : « La digitalisation est rarement la première étape dans un processus de transformation, car ce n'est pas forcément le levier le plus efficace au regard du coût humain, financier et temporel. Avant, il y a de nombreuses pistes d'amélioration à creuser dans l'organisation et les process, avec un réel retour sur investissement. Une fois les fondations consolidées, la digitalisation est tout indiquée. » « Ces cinq dernières années, nous avons réussi à faire gagner 7 h par juriste et par semaine en moyenne, illustre Olivier Chaduteau. Ce gain repose à 60 % sur la réorganisation, les fameuses *new ways of working*, et à 40 % sur la digitalisation. La transformation ne doit pas se limiter à la digitalisation. »

par exemple, qui irrigue tous les métiers est un projet structurant au même titre qu'un ERP ou d'un CRM, souligne Philippe Mannent. Sa mise en œuvre est un véritable projet d'entreprise qui doit être mené avec toutes les parties prenantes du processus contractuel. »

En comparaison, la digitalisation des processus propres à la direction juridique semble d'une apparente simplicité, mais c'est trompeur. Quid de la préparation en amont ? De la reprise des données ? Du *change management* ? « 88 % des projets digitaux échouent selon un rapport EY, souligne Arthur Sauzé. L'absence ou le manque de conduite du changement est l'un des facteurs clés d'échec. Il ne faut pas minimiser les freins culturels, susceptibles d'entraver l'adoption des nouvelles technologies. Il ne faut pas sous-estimer le temps à passer pour accompagner le projet de transformation. » Christophe Dhiver ajoute : « Il est complexe et risqué pour une direction juridique de mener des projets structurants et transverses, seule, sans expérience, sans réelle bande passante ou méthode. Il est primordial de se faire accompagner par des acteurs internes (DSI, Legal Ops...) et/ou par un prestataire extérieur qui va servir de connecteur et de courroie de distribution. Notons que les entreprises se tournent fréquemment vers ce genre de partenaire après avoir rencontré des difficultés lors d'un premier projet pour changer d'outil et éviter de reproduire les mêmes erreurs. » Christophe Dhiver poursuit : « Outre la sécurisation du projet, un partenaire externe va faire gagner du temps à la direction juridique, à la fois en amont du projet mais aussi et surtout lors de l'implémentation. Il permet également de bénéficier d'un benchmark des outils de la tech avec un grand T, pas uniquement de la LegalTech. Les technologies évoluent très vite. Il est difficile de rester à jour quand ce n'est pas son métier. » Olivier Chaduteau, associé PwC Legal Business Solutions, ajoute : « Il n'est pas aisé pour des directions juridiques d'arriver à identifier tous les outils qui pourraient répondre à leurs besoins, mais plus encore la difficulté réside dans leur différenciation :

quel outil fait quoi et surtout pour quels besoins et utilisations ? »

Vous l'aurez compris, les obstacles à surmonter peuvent s'accumuler... « Il faut accepter de consentir un investissement de départ pour assurer la réussite à long terme du projet, estime Arthur Sauzé. Ce n'est culturellement pas intuitif pour les directions juridiques, mais il est important de pouvoir démontrer le retour sur investissement du projet, de transformer le coût en investissement. » Philippe Mannent constate que « les directions juridiques ont tendance par inexpérience à sous-estimer les budgets à allouer à leur transformation digitale ».

Panorama des différents acteurs du marché

« Ces dernières années, le marché de l'accompagnement de la digitalisation des directions juridiques est devenu très concurrentiel, constate Olivier Chaduteau. Dans les années 2000, quand j'ai créé le cabinet Day One avec mon associé Jérôme Rusak, nous étions seuls sur ce créneau, et nous les sommes restés assez longtemps. » Depuis, les directions juridiques ont peu à peu amorcé leur mue digitale, ce qui a aiguisé les appétits : des Big Four aux experts de la transformation, en passant par des spécialistes du Legal Ops. « Cette cible est devenue une priorité pour les Big Four qui ont en effet développé une offre dédiée aux directions juridiques, reconnaît Olivier Chaduteau. C'est d'ailleurs ce qui a motivé le rapprochement entre Day One et PwC Société d'Avocats en 2022 pour donner naissance à PwC Legal Business Solutions, l'offre de service Day One puissance PwC ! Nous pouvons aujourd'hui nous positionner sur des projets de transformation au niveau mondial avec une méthodologie uniformisée et près de 300 professionnels dédiés. Nous faisons intervenir des équipes mixtes, legal et business, pour croiser les visions et les approches. La pluridisciplinarité est essentielle dans les projets de transformation. » Quant à EY, le cabinet s'appuie sur une équipe d'une cinquantaine d'experts en *legal operations*

en France et en Europe ainsi que sur 200 experts en IT pour les déploiements d'outils. « Apporter la vision du consultant et le conseil juridique d'un avocat, telle est notre spécificité, car nous sommes intégrés à EY Société d'Avocats, indique Arthur Sauzé. Nous pouvons accompagner de A à Z nos clients, essentiellement les grands groupes et le mid-market, dans une logique de coconstruction et avec un focus particulier sur la conduite du changement, car l'humain est la clé de la réussite des projets digitaux. »

D'autres cabinets de conseil ont fait le choix de cibler les directions juridiques, à l'image de BearingPoint. « Depuis cinq ans environ, nous développons une prestation pour les directions juridiques, signale Philippe Mannent. En tant qu'experts de la transformation, nous bénéficions d'une excellente compréhension de la fonction juridique et de ses parties prenantes. Nous offrons une vision holistique sur les leviers de transformation. Comme un architecte, nous mettons en musique les différents corps de métier et compétences pour assurer la réussite du projet. »

Enfin, des cabinets spécialisés dans les Legal Ops, des juristes au service des juristes, complètent le tableau. Créée en 2019, Calame - The Legal Ops Company est le fruit de l'expertise d'anciens directeurs juridiques et juristes. « Notre connaissance intime du métier de nos clients représente une réelle plus-value pour un accompagnement pertinent et efficace, commente Émilie Letocart-Calame. Nous avons une approche de terrain. Nous sommes en capacité de formuler des recommandations stratégiques et organisationnelles et, par la suite, de réaliser la gestion de projet. C'est une différence majeure avec les cabinets de conseil traditionnels. Nous accompagnons des directions juridiques de toutes tailles, souvent dans des entreprises d'envergure internationale. » Autre acteur, XLO Consulting a également été créé par un directeur juridique, en 2020 cette fois. Seul à ce jour dans sa structure, Christophe Dhiver a choisi de travailler en immersion, avec les ressources existantes de ses clients, des PME en croissance et des ETI non cotées, en constituant avec eux une équipe projet. « C'est peut-être plus long que si un commando de consultants se met en ordre de marche, mais l'étalement d'une telle mission laisse le temps à la maturation et à l'extraction de la substantifique moelle !, confie-t-il. Mon expérience de juriste facilite le dialogue entre la direction juridique, les autres acteurs internes et les éditeurs. Je cherche à proposer du cousu main, à me fondre dans l'entreprise, son organisation, sa culture, ses moyens, pour être concret dans l'apport des solutions. »

Un accompagnement selon les besoins

Selon les cas et les besoins, les prestataires peuvent

vous accompagner sur l'intégralité du projet ou seulement sur une partie : audit, argumentation auprès de la direction, définition de la stratégie et de la road map, rédaction du cahier des charges, assistance à l'identification et à la sélection des outils et à leur déploiement, formation et conduite du changement... « Toutes les étapes sont importantes, confie Olivier Chaduteau. Prenons l'exemple de la définition des besoins. Le recueil et la compilation des attentes, l'analyse du pourquoi et des modalités d'utilisation, en veillant à intégrer toutes les parties prenantes, vont déterminer le type d'outil, son calibrage et les fonctionnalités nécessaires, du *must have* au *should have*. Car, il est contre-productif à plus d'un titre de se doter d'une voiture de course si une simple citadine peut faire le job ! »

Avant de vous engager, pensez à vérifier certains critères comme la capacité à vous accompagner sur l'intégralité du besoin, notamment à l'international... « Il est également important de s'assurer de l'indépendance du prestataire par rapport aux outils du marché, indique Émilie Letocart-Calame. Pour éviter tout conflit d'intérêt, je demande à chaque collaborateur de déclarer ses liens capitalistiques avec les éditeurs de logiciels. » Enfin, renseignez-vous sur la typologie d'entreprises accompagnées : secteur d'activité, taille, implantations géographiques, etc. Il est courant de demander aux prestataires de vous fournir des références, voire de vous mettre en relation avec des clients. Cela vous permettra de vous forger une idée plus précise. ■

» Une clause unique pour la réversibilité des données

En partenariat avec l'AFJE, le Cercle Montesquieu, le cabinet Allen & Overy, FLIT Network et Open Law, Émilie Letocart-Calame a lancé, début 2023, le projet "One Clause" (lire p. 50). Objectif ? Standardiser la clause de réversibilité des données dans les contrats IT conclus entre les LegalTechs et les directions juridiques. « À l'occasion d'un changement de logiciel, de nombreuses directions juridiques s'aperçoivent qu'elles sont captives face à la difficulté, à l'impossibilité de récupérer leurs données, relate Émilie Letocart-Calame. Pour remédier à cette situation, une clause standard a été corédigée avec les associations représentatives des directions juridiques et les LegalTechs, afin de se mettre d'accord sur un standard favorisant l'adoption d'outils technologiques et la migration en cas de besoin. La dernière session de travail et son adoption définitive sont prévues courant février pour une application immédiate. »

Zoom sur le projet One Clause

| par **Émilie Calame**

Ou comment les directions juridiques s'emparent du sujet de la réversibilité des données dans les contrats avec les LegalTechs... Cette initiative, portée par l'expertise collective, promet de définir un cadre vertueux de bonnes pratiques contractuelles pour l'écosystème des LegalTechs françaises.

Un enjeu crucial

Avec la transformation des pratiques de travail à l'ère des nouveaux outils numériques et l'accélération générale de la digitalisation, les directions juridiques ont de nouveaux contrats à négocier, et pas des moindres : ceux avec les éditeurs de logiciels qui leurs fournissent les solutions CLM, Corporate et autres. Pourtant, ils sont souvent moins étudiés et négociés que d'autres - le syndrome du cordonnier mal chaussé ? Ils représentent pourtant un enjeu colossal en termes de données commerciales et corporate, et l'enjeu quant à la réversibilité de celles-ci lorsque l'on souhaite changer de fournisseur de solution est de nature à susciter de nombreuses crispations. « Un autre enjeu peut tenir dans la protection des secrets des affaires au sens des articles L. 151-1 et suivants du Code de commerce, ajoute Louis Thibierge, agrégé des facultés de Droit, professeur à Aix-Marseille université et avocat au Barreau de Paris. Pour mémoire, le texte prohibe la divulgation de toute information confidentielle, ayant une valeur commerciale effective ou potentielle et ayant fait l'objet de mesures raisonnables de protection. Lorsque l'entreprise client mettra fin au contrat qui la lie à un éditeur de logiciel, elle souhaitera s'assurer que ses données sensibles resteront confidentielles. »

Vers une initiative majeure pour l'écosystème des LegalTechs françaises

Fort de ce constat, Émilie Calame, ancienne administratrice de l'AJFE, fondatrice de la commission Legal Ops et du cabinet Calame spécialisé en Legal Operations a décidé de rassembler autour de la table les acteurs majeurs de l'écosystème LegalTech et les associations professionnelles représentatives des intérêts de la profession. Ainsi, l'AFJE (notamment ses commissions Digital et Data ainsi que Legal Operations) et La Factory du Cercle Montesquieu, le FLIT Network (réseau des juristes de la French Tech), et Open Law se sont mis à pied d'œuvre depuis mai dernier. Ensemble, ils collaborent avec les acteurs de la LegalTech volontaires pour trouver un accord quant à ce sujet de la réversibilité de la donnée, tant d'un point de vue technique, que juridique, les deux étant régulièrement intrinsèquement liés.

En effet à date, la disparité des pratiques liées à la réversibilité des données dans les contrats IT engendre des obstacles majeurs lorsqu'un client souhaite résilier son contrat, et changer de fournisseur de logiciels. Parmi ces difficultés très concrètes rencontrées, on cite les formats non standardisés et donc non exploitables ni par la direction juridiques ni par le service provider reprenneur, des délais de restitution variés pouvant aller jusqu'à plus

de six mois, la difficulté de récupération de l'intégralité de la donnée contractuelle ou corporate en un export unique (et lorsque l'on parle de centaine de milliers de contrats, l'export individuel est particulièrement peu approprié...), l'impossibilité de migration simplifiée entre les plateformes se succédant, ou encore les enjeux relatifs au *business day to day* qui perdure bien pendant le laps de temps durant lequel l'accès à l'ancienne plateforme est coupé, mais que la suivante, si elle est opérationnelle dans les faits, n'a pas pu reprendre l'historique des contrats (aussi appelé *legacy* et qui peut se chiffrer en années et en centaine de milliers de contrats en fonction de la taille de l'entreprise). L'ensemble de ces enjeux mis bout à bout a pu créer, de fait, une réelle captivité de certains clients auprès d'éditeurs de logiciels ne permettant pas une telle réversibilité dans les faits.

Les acteurs de l'écosystème, qu'il s'agisse de LegalTechs plus récentes ou de sociétés conseil externes ont pu constater une certaine réticence à la digitalisation des directions juridiques par crainte de ces problématiques auxquelles un certain nombre d'entre elles a déjà été confronté. Face à ces enjeux, une réponse juridique et technique, standardisée afin de faire émerger au-delà même d'un consensus, un vrai *best market practice* labellisé, s'érigait comme une réponse nécessaire. C'est le cabinet Allen & Overy qui porte ce projet pro bono d'un point de vue rédactionnel, notamment l'équipe de Laurie-Anne Ancenys, responsable du département Tech& Data, bien conscients des enjeux rencontrés par les directions juridiques dans ce domaine.

Un enjeu de souveraineté publique

Cette initiative s'inscrit également dans la droite ligne des projets portés par les pouvoirs publics et notamment par Jean-Noël Barrot, ministre délégué chargé de la Transition numérique et des Télécommunications. C'est le cas notamment du projet de loi visant à sécuriser et réguler l'espace numérique (SREN) afin d'adapter le droit français pour y intégrer les trois règlements européens adoptés lors de la présidence française de l'UE en 2022 que sont le DSA, le DMA et le DGA¹.

Le texte entend garantir aux utilisateurs le "libre choix des fournisseurs de service cloud répondant au mieux à leurs besoins" avec notamment "l'interdiction des frais de transfert de données imposés pour bloquer les clients artificiellement" mais aussi "l'interopérabilité des services cloud afin de concrétiser le droit à la portabilité des données d'une entreprise chez un autre fournisseur ou d'avoir plusieurs fournisseurs pour réduire sa dépendance".

Ainsi au cœur des enjeux stratégiques des services juridiques des entreprises, l'harmonisation de la clause de réversibilité dans les contrats IT avec les LegalTech françaises s'érige en pierre angulaire pour une fluidité



« J'ai été confrontée au sujet il y a quelques années et je confirme que la restitution des données contractuelles a été tellement complexe que nous avons fini par en abandonner la majeure partie et repartir de quasiment zéro ! Une très grosse déception pour l'équipe quand nous en sommes arrivés à cette conclusion, et surtout quelle perte de temps, d'énergie, d'argent et d'efficacité, tant pour l'entreprise que pour la direction juridique de n'avoir plus d'historique ! Une clause de réversibilité standard telle qu'elle émerge du projet One Clause aurait évité une telle déconvenue et rend ce projet fondamental pour les directions juridiques. Au-delà de ce qu'une telle clause permettrait de retrouver une plus grande confiance dans les beaux acteurs françaises au cœur de la digitalisation de nos entreprises. J'engage tous ceux qui sont concernés par ces difficultés à se faire connaître auprès de l'AFJE pour appuyer ce projet ! »

Julie Léon-Dufour, head of legal and compliance chez Webhelp et coresponsable de la commission Digital Data de l'AFJE

du marché, mais plus encore pour une véritable compétitivité du marché français. Car à l'étranger et notamment dans les pays anglo-saxons où la maturité digitale est plus avancée, cet enjeu a été pris à bras le corps et l'interopérabilité entre logiciels est plus aisée, conduisant de nombreuses entreprises françaises à recourir à des solutions anglaises ou américaines.

C'est pourquoi cette initiative d'envergure – la première à rassembler autant d'acteurs représentant de la

¹ Le règlement sur les services numériques (DSA), le règlement sur les marchés numériques (DMA) et le règlement sur la gouvernance des données (DGA).



« La circulation de la donnée est un gage d'efficacité des processus métiers de l'entreprise dont le juridique, mais également le business. Il est inenvisageable de devoir renoncer à toute votre donnée contractuelle au motif qu'il n'existe pas d'uniformisation de la restitution de la donnée entre éditeurs de logiciels. C'est l'objet même de ce projet. »

Émilie Calame, CEO de Calame



« L'initiative One Clause incarne brillamment la maturité et le dynamisme de notre écosystème juridique. En ce carrefour d'interactions, les professionnels du droit et leurs partenaires ne se contentent pas de se réunir : ils échangent des idées, débattent avec passion, se soutiennent mutuellement et se stimulent dans un esprit de challenge constructif. C'est là l'essence même d'une filière juridique unie et intelligente, diversifiée dans ses talents mais unie dans son objectif : la poursuite et la réalisation de succès collectifs. »

Jean-Philippe Gilles, président de l'AFJE

profession – vise à établir une clause de réversibilité standardisée, favorisant ainsi un écosystème dynamique et des relations contractuelles transparentes au sein des entreprises utilisatrices et des fournisseurs de solutions technologiques juridiques dans le meilleur intérêt de tous.

Migration et portabilité, les enjeux finaux

Car au-delà de la "simple" réversibilité, ce vers quoi l'écosystème tend à terme est la migration et portabilité de la donnée pour les contrats LegalTech. De la même façon que les lois Chatel du 28 juillet 2005 et les lois Hamon du 17 mars 2014 ont régulé la question de la migration et de la portabilité pour les consommateurs en matière d'assurance ou de téléphonie afin de mettre fin aux abus et protéger les consommateurs afin que le marché réponde à leur meilleur intérêt, le projet One Clause vise à s'atteler à résoudre cet enjeu d'un point de vue sectoriel et non législatif.

« On songe aussi au récent Data Act adopté par l'UE, lequel instaure, en matière de données collectées par les objets connectés (IoT) une portabilité particulièrement vigoureuse, précise le professeur Louis Thibierge. Le détenteur de données est contraint de contracter avec le destinataire de données qui en fait la demande, en vue de lui transférer les données, qu'il le veuille ou non. Et ce transfert non désiré doit se faire à des conditions dictées par le Data Act. Là encore, l'UE prend acte de la valeur de la donnée et encourage son transfert. »

Le projet One Clause a ainsi un double enjeu. Il se concentre dans un premier temps sur le sujet de la réversibilité de la donnée.

Dans un second temps, il ambitionne de proposer une standardisation des éléments contractuels essentiels dans ces services *level agreements* telles que les définitions



« Il est critique pour les entreprises d'avoir la possibilité de se tourner vers les prestataires qui proposent la solution la plus pertinente et la plus en adéquation avec leur besoin. Dans ce cadre, le verrouillage d'un client par une réversibilité incomplète et/ou dommageable est absolument inacceptable. En proposant aux éditeurs d'adhérer à des pratiques communes et une base saine, le projet One Clause permet de s'assurer que le paramètre principal qui guide le choix du prestataire soit bien sa compétitivité. »

Nicolas Bodin, *Head of Legal & DPO chez Shadow*

contractuelles, la clause de limitation de responsabilité, ou encore la clause attributive de compétence. L'objectif là encore, serait de faire négocier par des acteurs compétents du côté des instances associatives représentatives de la profession un contrat le plus standardisé possible – ou a minima avec les clauses best practise acceptables de tous – afin d'en faire bénéficier les directions juridiques qui ne disposent pas de telles compétences en interne, mais également d'accélérer le cycle de signature de ces contrats afin de favoriser la digitalisation des départements juridiques. « Une comparaison pourrait être utilement tirée de la pratique de la FIDIC (Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils) à en matière de construction. Après consultation des principaux acteurs du marché, cette fédération met à disposition des modèles types de contrats utilisables suivant les différentes configurations souhaitées par les clients (construction, design, construction et remise d'une usine clés en main, etc.), ajoute Louis Thibierge. Une autre comparaison pourrait être faite avec les Principes d'Unidroit relatifs aux contrats du commerce international. Là aussi est proposé un corps de règles standardisées, applicables sur demande à tout contrat du commerce international. »

Prochaines étapes et conclusion

La collaboration entre les acteurs clés de l'écosystème LegalTech français vise à démontrer qu'une harmonisation est possible, favorisant ainsi l'adoption de solutions technologiques et simplifiant la transition entre les services providers. Cette initiative, appuyée par des associations professionnelles, vise à promouvoir la compétitivité basée sur la qualité des produits et services plutôt que sur des éléments de rétention artificiels.

Une signature des parties prenantes devrait avoir lieu courant mars. Si l'initiative vous intéresse, n'hésitez pas à vous rapprocher d'Olivier Forêt en charge de la commission Digital Data. ■



« La question de la réversibilité des données est d'autant plus majeure, compte tenu des enjeux de protection des données, de souveraineté et de compétitivité du marché français des LegalTechs. Combien d'entreprises françaises se tournent vers des prestataires anglo-américains alors qu'elles pourraient recourir au marché français si cette question du stockage, de la restitution des données et de la portabilité était adressée en France ? »

Tristan Carayon, responsable juridique de Value Retail et vice-président de l'AFJE

Devenez acteur de l'éthique numérique !

| par Carine Guicheteau

Depuis trois ans, l'EDHEC Augmented Law Institute dispense une formation à l'éthique appliquée aux données et à l'intelligence artificielle (IA) à destination des professionnels du droit et de la tech. Intéressé ? Le programme, dont l'AFJE est partenaire, va débiter très prochainement !

« La formation *Digital ethics officer* est née d'une conviction forte : il est indispensable d'apporter une brique supplémentaire aux questions strictement posées par le RGPD et de se positionner sur le terrain de l'éthique quant à l'utilisation de la donnée et de l'IA, souligne Christophe Roquilly, directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute. Le droit positif met du temps à se mettre en place, mais les entreprises gagneront un avantage compétitif à anticiper le cadre normatif futur. En l'absence de réglementation ou en présence d'une réglementation parfois floue, elles doivent se construire leur propre référentiel normatif sans freiner le business et dans le respect de leurs valeurs. Or, piloter une véritable réflexion éthique de la donnée et structurer la gouvernance associée nécessitent des compétences spécifiques, qui vont au-delà de celles d'un DPO. C'est pourquoi, avec la formation *Digital ethics officer*, nous poursuivons l'objectif de développer les bons réflexes et une vision anticipatrice des professionnels du droit et de la tech. »

De l'upskilling au reskilling

Compatible avec une activité professionnelle, cette formation certifiante représente donc un excellent moyen pour les juristes de se doter de compétences

complémentaires pour mieux exercer leur métier ou encore une opportunité pour entamer une évolution de carrière. Quand le DPO prend ainsi une nouvelle dimension, le responsable éthique ajoute une corde digitale à son arc. D'autres professionnels pourront embrasser une carrière de digital ethics officer, « une fonction naissante mais appelée à se développer fortement dans les entreprises », précise Christophe Roquilly, ou développer une activité de consulting dans le domaine.

Quant au contenu de la formation, il allie théorie et pratique. L'équipe pédagogique est constituée d'intervenants issus d'horizons divers (juridique, technologique, éthique). « Les participants au programme peuvent également s'appuyer sur une communauté dynamique qui, au fil des ateliers, partage ses problématiques, ses convictions et ses bonnes pratiques, apprécie Christophe Roquilly. La certification s'obtient à l'issue de la soutenance d'un projet personnel ou d'équipe concret. Enfin, sont proposés en option 5 h d'accompagnement de carrière (optimisation CV, profil LinkedIn, coaching) par le Career center de l'EDHEC Business School et Atorus Executive pour affermir le projet professionnel des participants. » ■

➤ **Tout savoir sur la formation *Digital ethics officer***

- **Objectif : manager les enjeux éthiques et juridiques des données et de l'IA.**
- **Cible : juristes d'entreprise, DPO, responsables éthique, avocats mais aussi professionnels de la tech.**
- **Cours en français et en anglais.**
- **Format : 36 h qui se répartissent en 24 h d'ateliers en visio (16 ateliers de 1 h 30) sur la pause du déjeuner durant 4 mois et 12 h d'ateliers pratiques en présentiel à Paris sur 3 dates.**
- **Clôture des inscriptions : février 2024.**
- **Coût : 4 800 € TTC, 6 000 € TTC avec l'option Accompagnement de carrière. Financement Opco possible.**

Learning AFJE, la révolution digitale de la formation des juristes d'entreprise

| par Coralie Tsatsanis

En 2023, l'AFJE lance Learning AFJE, une plateforme de formation continue spécialement conçue pour les juristes d'entreprise. Une ère nouvelle pour l'apprentissage digital adapté à nos métiers !

Au cœur de ses missions, l'AFJE a toujours eu pour objectif de former et d'accompagner les juristes d'entreprise tout au long de leur carrière. Consciente de l'importance cruciale de la formation continue, l'AFJE s'attache depuis toujours à proposer des programmes spécifiquement adaptés aux besoins, aux enjeux quotidiens des juristes d'entreprise en tenant compte du pragmatisme exigé par le métier.

La philosophie de formation de l'AFJE a aujourd'hui un nouvel écrin ! Dans une dynamique d'innovation et de perfectionnement constant, l'AFJE a franchi une étape significative en 2023 en lançant un ambitieux projet de formation : l'équipement d'un système de gestion de la formation, baptisé "Learning AFJE". Ce nouvel outil LMS marque un tournant dans la manière dont la formation continue est délivrée aux adhérents de l'AFJE.

Le déploiement de Learning AFJE est le résultat d'un investissement stratégique dans la digitalisation de la formation. Cet outil vise à fournir un service renforcé aux juristes d'entreprise. À travers la plateforme Learning AFJE, chaque participant a un accès simple et unique à toutes ses formations, et peut consulter à tout moment les contenus mis à sa disposition. La formation en ligne gagne en flexibilité et s'adapte encore mieux aux agendas chargés des juristes. La formation via Learning AFJE présente de nombreux avantages, tels qu'une interaction accrue avec les formateurs, une personnalisation effective des parcours de formation et

un meilleur suivi grâce à un espace personnel dédié. Les méthodes pédagogiques actives, incluant des cas pratiques, quizz, tests et vidéos, facilitent l'acquisition des compétences.

Learning AFJE offre une expérience utilisateur enrichissante, intuitive et ergonomique, adaptée aux besoins spécifiques des juristes. Pour les directions juridiques, elle permet un suivi efficace de la progression des compétences au sein des équipes. Aujourd'hui, Learning AFJE se positionne comme un outil de formation pour les adhérents et les juristes d'entreprise. Demain, l'AFJE envisage de transformer cette plateforme en un hub de contenu spécialement conçu pour les juristes d'entreprise.

En attendant, un e-learning gratuit sur la déontologie du juriste d'entreprise a d'ores et déjà permis à de nombreux adhérents de se familiariser avec Learning AFJE, tout en renforçant leurs compétences fondamentales en déontologie. ■

> Clic and learn !



Découvrez Learning AFJE et les cycles de formation continue proposés par l'AFJE en scannant ce QR Code.

Jeunes juristes : embarquement immédiat

| par Carine Guicheteau

Lancé en 2012 pour répondre aux attentes des juniors, le comité des jeunes juristes, Cj², vient de changer de tête et de nom... Pierre Leguy vient en effet de passer le flambeau à Denis Letrichez, qui a pour ambition de fédérer les jeunes juristes de toute la France. Rencontre.

Comment en êtes-vous arrivé à succéder à Pierre Leguy à l'animation du comité des jeunes juristes ?

Denis Letrichez (DL) : Lors de mon adhésion en 2021, j'aurais pu devenir un simple consommateur de l'offre de services de l'AFJE, mais j'avais plutôt envie de devenir un acteur de l'association. Dans cette ère post-Covid, Pierre Leguy, le responsable du Cj², était en quête de bonnes volontés. Jeune juriste moi-même, c'était l'occasion rêvée. J'ai pu découvrir le milieu associatif sous les meilleurs auspices, avec autonomie, liberté d'initiative et

d'action. Je salue le travail de Pierre Leguy ; il a su embarquer les bénévoles et les adhérents avec une motivation sans faille. Je le remercie également de m'avoir accordé sa confiance, me permettant ainsi de m'épanouir au sein du Cj², et d'avoir valorisé mon investissement en pensant à moi pour lui succéder. Mes remerciements vont également à Jean-Philippe Gille, le président de l'AFJE, pour sa confiance, son engagement sacré et communicatif et ses encouragements. Même si je ne courrai pas après cette fonction, l'opportunité était trop belle pour que je la laisse s'échapper !

➤ Portrait chinois de Denis Letrichez



Si Denis Letrichez était une année, il serait 2021. « C'est l'année où j'ai adhéré à l'AFJE, souligne-t-il. Je connaissais l'association de réputation et ses positions audacieuses et constantes pour défendre et valoriser la profession du juriste d'entreprise. Mais, débutant ma carrière, je ne trouvais pas le temps pour profiter de tout ce que propose l'AFJE, notamment pour les juniors. Lorsque j'ai eu un peu plus de temps disponible, j'ai saisi l'opportunité de m'investir au sein du comité des jeunes juristes. »

S'il était une passion, il serait la cuisine. « C'est un héritage familial, révèle Denis Letrichez. J'aime faire les choses par moi-même. C'est aussi un bon moyen de maîtriser les coûts et... les risques. Pour être dans son assiette, il est important de savoir ce qu'on y met dedans ! »

S'il était un plat, il serait un pâté en croute. « L'une de mes spécialités, avoue-t-il. Solide à l'extérieur, mais fondant à l'intérieur, comme moi ! »

S'il était un animal, il serait un poisson. « C'est aussi mon signe

astrologique, indique-t-il. Le poisson est un animal agile, qui ne fait pas de vague.

Il symbolise la liberté et l'adaptation. »

S'il était une devise, il l'emprunterait à Jean-Philippe Gille, le président de l'AFJE : « Sa formule "ensemble on s'augmente" trouve un écho particulier en moi, confie Denis Letrichez. Je crois profondément au pouvoir du collectif. »

S'il était un super héros, il serait Batman. « L'un des rares à ne pas disposer de supers pouvoirs !, précise-t-il. J'apprécie également son univers très sombre. »

S'il était une qualité, il serait... « J'hésite, j'en ai tellement, s'amuse-t-il. Je retiendrai la persévérance et l'humour. »

➤ Les membres des Jeunes Juristes

- **Gwenaëlle Essermeant**, juriste International à la SNCF à Paris.
- **Ludivine Essirard**, juriste Propriété intellectuelle chez Royal Canin à Nice.
- **Rayan Ider**, juriste stagiaire chez DLA Piper Africa à Alger.
- **Victoire Julien**, juriste Droit des affaires et Droit des transports chez GXO Logistics à Lyon.
- **Salomé Korn**, juriste chez Puresse à Paris.
- **Denis Letrichez**, juriste Marchés de capitaux chez Amundi Asset Management à Paris.
- **Méline Morandat**, juriste Droit des affaires chez Vestas à Madrid.

Quelles sont vos ambitions pour le Cj² ?

DL : Le comité existe depuis 12 ans déjà. Un peu sur le modèle des commissions Experts de l'AFJE, il va prendre une nouvelle dimension, tout en capitalisant sur les fondations solides érigées par mes prédécesseurs. J'apprécie d'avoir les coudées franches pour donner un nouveau souffle à cette instance dédiée aux jeunes talents de notre profession. J'ai étoffé le bureau existant de quelques personnalités issues de géographies diverses [voir encadré ci-dessus] : Paris et alentours mais aussi Nice, Lyon, Espagne et même Algérie ! Ensuite, la transformation passe par un changement de nom. Il y a un problème d'identification. La notion de "comité" fait penser que c'est une instance indépendante de l'AFJE. Le nouveau nom doit signifier notre appartenance à l'AFJE, mais aussi montrer qu'il s'agit d'un réseau interne facilitant les premiers pas dans les mondes professionnel et associatif. Nous allons partir sur un intitulé simple : les Jeunes Juristes.

Quels sont vos objectifs ?

DL : Nous avons la volonté de fédérer les jeunes juristes grâce à un programme d'événements réguliers, que nous organiserons en distanciel et en présentiel, y compris dans les régions où les Jeunes Juristes de l'AFJE sont localement actifs et organisés. Certains seront thématiques et accueilleront une personnalité. Les afterworks feront la part belle à la convivialité et aux discussions informelles. Pour commencer, nous nous fixons un objectif accessible de deux rencontres par trimestre puis, à mesure que nous monterons en puissance, nous réévaluerons cette fréquence. J'ai vraiment à cœur de fidéliser et d'attirer de nouveaux juristes. Ensuite, assumer le rôle d'ambassadeur de notre profession auprès des jeunes est essentiel. Nous comptons nous associer au programme développé par Nathalie Dubois et promouvoir le métier auprès des juristes en herbe, que ce soit directement dans les facultés, sur des salons d'orientation, lors d'événements porteurs, comme le Grenelle du Droit. Les jeunes juristes ont une voix et une vision à faire valoir. Ils doivent exister dans les débats et apporter leur éclairage via des prises de parole spécifiques, par exemple dans

le cadre des études et baromètres menés par l'AFJE. Le but est d'être présent et visible. Prendre part aux réflexions sur le métier et son évolution me semble indispensable.

D'après vous, quelles sont les attentes des jeunes juristes vis-à-vis de l'AFJE ?

DL : Idéalement, il faudrait le leur demander ! Il est probable qu'ils souhaitent développer leur réseau, et de bénéficier d'événements et de conseils adaptés. Je crois aussi que nous devrions explorer le sens que nous souhaitons donner au métier de juriste d'entreprise et rôle qu'il joue dans la transition environnementale, digitale, politique et économique (ESG-RSE, IA, formation, mobilité...). Après tout, c'est notre avenir : nous devons en être les acteurs et les architectes. Pour identifier précisément les besoins et les interrogations des jeunes juristes, j'envisage de mener une grande enquête. Nous pourrions, entre autres, ajuster nos actions avec pertinence.

Quels sont vos arguments pour encourager les jeunes juristes à rejoindre les rangs de l'AFJE ?

DL : Foncez les yeux fermés ! Rejoignez-nous, suivez-nous sur LinkedIn, assistez à nos événements et faites de belles rencontres ! Et pourquoi ne pas aller plus loin en contribuant activement à la stratégie de l'AFJE, aux côtés du bureau des Jeunes Juristes ? L'engagement associatif ne doit ni faire peur, ni être vécu comme une contrainte. Chacun peut s'investir à sa manière, selon ses disponibilités et ses compétences. Participer à la vie de l'AFJE, c'est développer de nombreux *softs skills* : comprendre les mécanismes d'une association, mieux appréhender les enjeux politiques et législatifs, côtoyer des juristes de différents secteurs d'activité et aux niveaux d'expérience variables, mais plus concrètement améliorer sa prise de parole en public, valoriser son métier, organiser des événements et les promouvoir, ou encore trouver des réponses aux questions que se posent les adhérents. Bref, être actif au sein de l'AFJE permet de sortir de sa zone de confort ! C'est une belle façon de grandir personnellement et professionnellement. ■

En Bretagne, un collectif vitaminé et soudé au service des juristes établis et en devenir

| Propos recueillis par Carine Guicheteau

La délégation régionale AFJE Bretagne-Pays-de-la-Loire est bicéphale, avec un bureau à Nantes et un autre à Rennes. À la tête de l'antenne de la capitale bretonne, un nouveau visage bien connu des adhérents : celui de Benoît Zapp. Le point avec le nouveau responsable de la délégation régionale AFJE Bretagne-Pays-de-la-Loire depuis le second semestre 2023.

Pouvez-vous nous présenter votre délégation ?

Benoît Zapp (BZ) : La délégation Bretagne-Pays-de-la-Loire est atypique, puisqu'étendue sur sept départements, elle comprend deux bureaux, l'un à Nantes, représenté par Jean-François Bosser-Sanquer, l'autre à Rennes. Elle fédère 200 adhérents environ équitablement répartis entre les deux bureaux. Le bureau de Rennes, dont je suis responsable, rayonne aussi sur le bassin de Saint-Malo. Les juristes de cette délégation sont représentatifs du tissu économique local, intervenant soit seuls en mode "couteau suisse" pour des PME, soit dans des directions juridiques plus structurées. Nos entreprises interagissent beaucoup entre elles. Être membre actif de l'AFJE contribue à mettre de l'huile dans les rouages et à faciliter nos échanges professionnels. Il n'est pas rare que des juristes qui se côtoient au sein de l'association soient amenés à travailler sur des sujets communs pour leurs employeurs respectifs.

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

BZ : Elle est bien sûr positive : le rôle du juriste d'entreprise est bien accepté et compris, son accompagnement est concret, en mode business partner. Dans notre région, le faible turn-over des juristes contribue à leur ancrage dans les entreprises et par conséquent à un accompagnement sur un temps plus long, très profitable à nos organisations.

Quelles circonstances vous ont amené à assumer le rôle de délégué régional ?

BZ : Cette prise de fonction est le fruit d'un long parcours

au sein de l'AFJE, dont je suis membre depuis mon arrivée en Bretagne, il y a 11 ans. Je suis profondément convaincu de l'utilité et de la nécessité d'une association comme l'AFJE pour fédérer les juristes d'entreprise, leur donner une perspective, les sortir de leur éventuel isolement, leur permettre de tisser de liens professionnels et pourquoi pas d'amitié, leur faire bénéficier d'outils et de formations nécessaires à l'exercice de leurs missions. Il y a quatre ans, j'ai sauté le pas et je me suis engagé en tant que membre du bureau de la délégation régionale AFJE Bretagne-Pays-de-la-Loire. Au fil des ans, une équipe soudée et très active s'est formée, emmenée par un délégué dynamique, Matthieu Gennot. Quand il a souhaité s'investir dans la commission Conformité et compliance, il a préféré passer le relais à la tête de la délégation. Il m'a accordé sa confiance ainsi que le conseil d'administration de l'AFJE qui a validé ma désignation. Matthieu Gennot reste membre du bureau.

Quelle est l'organisation de votre bureau ?

BZ : Nous sommes cinq, avec des responsabilités distinctes pour chacun. Le rôle du délégué régional est de fédérer et de dynamiser les bonnes volontés dans un esprit associatif et d'engagement collectif, au service des juristes d'entreprise et des multiples missions portées par l'AFJE. Dans la continuité de Matthieu Gennot, je veille à permettre à chacun d'apporter sa contribution, à nous fixer des objectifs raisonnables et à relayer fidèlement les actions et messages de notre association. Je suis épaulé par quatre vice-délégués : Matthieu Gennot est en charge des

universités, Jory Lacaze du développement, Alice Nepa de la communication et Béatrice Texier des partenariats. Grâce à une répartition bien définie, chaque membre peut mener ses missions de A à Z, rendant l'engagement concret et gratifiant. J'y vois un rempart contre l'essoufflement qui peut survenir dans le bénévolat.

Quelles sont vos satisfactions en tant que délégué régional ?

BZ : J'apprécie de soutenir une démarche à laquelle j'adhère. Je vis de manière concrète cette confraternité entre juristes d'entreprise, qui n'est pas un vain mot mais une réalité incarnée dans un esprit très positif partagé par les membres actifs du bureau et, plus généralement de la délégation. Nous sentons à la fois une passion pour notre métier et une envie très forte de participer au dynamisme grandissant de notre association ! C'est très riche et encourageant pour porter des sujets structurants, la défense de l'indispensable confidentialité de nos avis étant le premier !

Quels sont vos projets pour votre délégation ?

BZ : Nous veillons à créer des occasions pour nous réunir entre juristes d'entreprise, soit de manière conviviale, soit en mode retour d'expérience, soit encore en mode regards croisés avec des avocats et une sincérité du propos qui permet à chacun d'en tirer le meilleur ! Un certain nombre d'événements seront organisés au fil des mois. Nous sommes en cours de discussions avec un cabinet d'avocats susceptible de proposer un cycle de webinaires pédagogiques. J'aimerais créer une instance Jeunes Juristes mais la difficulté est de trouver des jeunes stables dans le ressort de la délégation. Enfin, il est capital de relayer localement les messages et actions de représentation du métier de juriste d'entreprise, tant auprès des institutionnels que des chefs d'entreprise. Pour résumer, notre programme repose sur quatre piliers : transmission, formation, cohésion et représentation.

Quels partenariats avez-vous noués ?

BZ : Nous avons construit un partenariat durable avec la faculté de droit de Rennes, dont nous sommes fiers et très satisfaits. Il nous permet de proposer une offre riche et diversifiée aux étudiants, reposant sur des initiatives telles que des ateliers d'écriture du droit et une aide à l'orientation. L'opération de parrainage a rencontré un franc succès cette année : une vingtaine de parrains se sont portés volontaires pour accompagner des étudiants en L3 et en M1. Cette relation privilégiée, sincère et informelle, est une source d'enrichissement mutuel. D'une part, les étudiants découvrent le métier de juriste d'entreprise d'une manière plus concrète et accessible. D'autre part, nous ouvrons les yeux sur les futures générations de juristes et leurs attentes. Certains de nos parrains ne sont pas membres de l'AFJE ; c'est un "produit d'appel". Nous espérons ainsi leur faire connaître l'AFJE et les convaincre de nous rejoindre.



« L'action de l'AFJE est fondamentale pour fédérer les juristes d'entreprise, leur donner une perspective, les sortir de leur éventuel isolement, leur permettre de tisser de liens professionnels et pourquoi pas d'amitié, leur faire bénéficier d'outils et de formations nécessaires à l'exercice de leurs missions. »

Pour atteindre la cible des jeunes, nous participons à la Nuit de l'orientation organisée par la CCI à Rennes et à Saint-Malo. Là encore, le succès était au rendez-vous de la dernière édition : nous avons fait le plein pendant les quatre heures de speed dating quasiment non-stop !

Nous sommes en train de monter un partenariat avec la Clinique du droit de Rennes, une association d'étudiants dont le but est de délivrer une information juridique préalable à des tiers. Les juristes d'entreprise pourraient intervenir sur les aspects liés la vie des affaires. Nous espérons boucler ce dossier au printemps.

Un partenariat avec l'ACE (Avocats Conseils d'Entreprises) piloté par l'AFJE au niveau national est en train d'être mis en place pour ruisseler en région. Il pourrait s'avérer pertinent de concevoir des partenariats avec d'autres associations représentatives de fonctions de l'entreprise, telle la DFCC (Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion). Nous avons des sujets communs, comme la gestion des risques ou les assurances.

J'essaye de poser les jalons pour construire des relations dans la durée. C'est dans cette optique qu'une rencontre a été organisée avec la bâtonnière de Rennes en février. Mais, il ne faut pas s'éparpiller. Il est d'abord nécessaire de consolider les fondations pour ensuite envisager d'autres actions.

Un souhait pour les juristes d'entreprise qui nous lisent ?

BZ : Trois mots en "té" : la santé, la sérénité, la confidentialité ! Pour les juristes de notre région, je rajoute : rejoignez-nous ! Toutes les bonnes volontés sont les bienvenues ! ■

Vie des entreprises

DELECROIX-GUBLIN

Alexis Gublin, Avocat associé.....p. 61

ADALTYS AVOCATS

Sylvie Le Damany et Edouard Lemoalle, Avocats Associés.....p. 62

ADALTYS AVOCATS LYON

Philippe Nogue, Avocat Associé.....p. 63

D'ALVERNY AVOCATS

Henri-Joseph Trémolet De Villers, Associé.....p. 64

GOWLING WLG

Marie-Aude Ziadé, Partner International Dispute Resolution
Patrick Mousset, Co-Managing Partner.....p. 66

LATOURNERIE WOLFROM AVOCATS

Amélie d'Heilly
Avocate associée et Co-gérante.....p. 68

REED SMITH PARIS

Séverine Martel, Avocate associée.....p. 69

YDÈS AVOCATS

Valérie Nicod, Avocate associéep. 70



Pénalisation du droit de la concurrence, quelles sont les points de vigilance ?



Alexis Gublin
avocat associé

Alexis Gublin, avocat associé du cabinet Delecroix-Gublin, partage avec nous quelques conseils pour maîtriser les risques pénaux qui pèsent sur les entreprises en matière de concurrence.



Depuis quelques années, nous assistons à une pénalisation du droit de la concurrence. Qu'en est-il ?

La loi du 24 décembre 2020 constitue une étape essentielle dans la pénalisation du droit de la concurrence puisqu'elle a étendu la compétence du Parquet National Financier (PNF) aux délits d'entente et d'abus de position dominante.

Dans sa synthèse d'activité 2021, il précise que : « *Le législateur.../...a entendu renforcer l'efficacité du dispositif de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles par l'adjonction d'un nouvel acteur institutionnel spécialisé et pleinement identifié ayant vocation à contribuer à l'accroissement de la répression pénale.* »

En parallèle de cette pénalisation à proprement parler, on constate depuis peu un recours fréquent de la DGCCRF ou de l'Autorité de la concurrence à l'article 40 du Code de procédure pénale. Ce dernier fait obligation pour les fonctionnaires de signaler au procureur de la République les éléments relatifs à des crimes ou délits dont ils acquièrent la connaissance dans l'exercice de leur fonction.

Le PNF peut ainsi être saisi de faits de nature pénale apparus à l'occasion d'une enquête en matière de concurrence.

Quels sont les risques susceptibles de peser sur les entreprises et leurs dirigeants ?

Le premier risque de cette pénalisation

est la démultiplication du risque financier pour la société, puisqu'au risque financier induit par une procédure de droit de la concurrence peut se rajouter celui d'une procédure pénale collatérale.

Le second risque concerne la responsabilité des dirigeants. Sauf exceptions, les enquêtes de l'Autorité de la concurrence débouchent sur la poursuite des personnes morales.

En revanche, si la DGCCRF ou l'Autorité de la concurrence découvrent au cours d'une de leurs enquêtes des éléments laissant penser qu'une infraction a été commise, elles vont transmettre le dossier au PNF qui peut engager des poursuites pénales contre la personne morale mais aussi potentiellement contre ses dirigeants.

Dans ce contexte, à quoi doivent-ils être plus particulièrement vigilants ?

Les entreprises doivent avoir une approche globale et transverse des risques. Une enquête de la DGCCRF peut déclencher celle de l'Autorité de la concurrence et être à l'origine de poursuites pénales par le PNF.

Quelques conseils à partager avec nos lecteurs sur ce sujet ?

Chaque enquête en matière de concurrence doit amener le chef d'entreprise à anticiper et identifier le risque pénal collatéral pour lui, ses salariés et pour la personne morale. Pour ce faire, il est essentiel de faire appel à un avocat pénaliste pour mener une

enquête interne à partir des éléments disponibles ou déjà saisis (emails, documents...) qui aura pour but d'identifier de potentielles infractions pénales et de cartographier les risques.

Cette anticipation permettra au dirigeant de définir une stratégie globale de gestion des risques concurrence et pénal.

Le dirigeant pourra ainsi s'interroger sur l'opportunité de coopérer spontanément avec les autorités de poursuite tout en prenant des mesures correctrices afin de remédier aux dysfonctionnements constatés.

Ces deux éléments qui sont pris en compte dans la détermination des sanctions, notamment au titre d'une Convention Judiciaire d'Intérêt Public (CJIP), relèvent d'une décision stratégique pour l'entreprise.

Accepter une CJIP peut permettre à la personne morale d'éviter de voir figurer une condamnation pénale à son casier judiciaire, élément à fort impact réputationnel et parfois déterminant pour la passation de marchés publics.

Contact :

- 28 rue Juliette Lamber
75017 Paris
- 01.45.44.98.68 et 06.20.31.66.40
- gublin@delecroix-gublin.com
- <https://www.delecroix-gublin.com>

Identifier les risques pour mieux les maîtriser



Sylvie Le Damany, Avocate Associée
Edouard Lemoalle, Avocat Associé

Dans un environnement national et européen de plus en plus réglementé, les entreprises doivent faire face à des contraintes croissantes en termes de conformité, de vigilance et d'intégrité. **Sylvie Le Damany**, Avocate Associée responsable du pôle droit pénal des affaires et compliance et **Edouard Lemoalle**, Avocat Associé, expert en digital, data et cybersécurité, nous expliquent comment les anticiper et y faire face.

Depuis une trentaine d'années, vous accompagnez les entreprises en matière de compliance et de gouvernance. Alors que vous avez rejoint le cabinet Adaltys en 2021, quels sont les sujets qui vous occupent aujourd'hui ?

SLD : La mise en place de programmes anticorruption par de grandes entreprises et leur mise à jour, dans le cadre de la Loi Sapin 2, nous occupe particulièrement. Plus largement, nous accompagnons nos clients sur des sujets de gouvernance, de compliance et de prévention des risques en France et à l'international, y compris en matière contentieuse.

Face à un cadre national et européen de plus en plus contraignant pour les entreprises, quels sont les risques ?

EL : La Chine ou les États-Unis sont, par exemple, des pays avec des réglementations internationales très spécifiques, où chacun va vouloir protéger les intérêts de ses entreprises. Par exemple, l'achat en France d'un outil d'alerte interne composé, ne serait-ce que partiellement, de logiciels produits en Chine, peut être fortement impacté à la fois par le RGPD et le contrôle extraterritorial américain des exportations, compte tenu de la portée extraterritoriale de ces obligations réglementaires.

Dans le cas où une des clauses tomberait sous le coup d'une interdiction réglementaire étrangère (américaine ou chinoise, par exemple), l'équilibre du

contrat sera perturbé, quand celui-ci ne risque pas tout simplement d'être invalidé dans sa totalité ou résolu de manière brutale.

Aujourd'hui, même les petites entreprises doivent mettre en place des dispositifs d'alerte professionnelle ?

SLD : En France, les entreprises ayant atteint le seuil de 50 salariés ont l'obligation de mettre en place un dispositif d'alerte professionnelle. La loi du 21 mars 2022 est venue renforcer la protection des lanceurs d'alerte consacrée par la loi Sapin 2. Ce dispositif va désormais au-delà des collaborateurs internes puisque certains tiers tels que des prestataires peuvent lancer un signalement.

Quelles sont les dernières nouveautés juridiques induites par la directive européenne ?

EL : La CNIL a mis à jour en 2023, son référentiel « alertes professionnelles » initialement publié en 2019.

Quels conseils auriez-vous envie de donner aux entrepreneurs qui nous lisent ?

SLD : La gestion de la compliance représente, dans le cadre de conflits de lois et contradictions de normes, un véritable risque de régulation pris très au sérieux par les entreprises françaises. Pour

celles-ci, l'extraterritorialité du droit est un véritable casse-tête en matière de compliance, mais aussi de stratégie de développement.

EL : Sauf à se priver d'un marché colossal pour les ventes ou l'achat de composants nécessaires à leur production de produits finis, elles devront se doter de ressources spécialisées.

Bios express:

Sylvie Le Damany accompagne des entreprises, et des acteurs du secteur social et public, en matière de compliance et de gouvernance. Elle est une experte reconnue en droit des affaires et en droit pénal.

Edouard Lemoalle : Spécialisé en Data, digital et cybersécurité, Edouard Lemoalle a rejoint Adaltys comme Associé en 2022

Adaltys[®]
AVOCATS

Contact :

- Square Louvois, 1-3 rue Lulli
Paris 75002
- + 33 (0)1 53 45 92 22

Le sujet qui nous occupe : la rénovation énergétique !



Maître Philippe Nugue
Avocat Associé

Implanté à Lyon, Paris, Marseille, Bordeaux et Rennes, les équipes du cabinet Adaltys travaillent au plus près des opérateurs locaux. **Maître Philippe Nugue**, basé à Lyon, revient dans cet entretien sur les préoccupations des opérateurs privés et publics concernant le bâti et leur rénovation énergétique.

Adaltys[®]
AVOCATS

Praticien reconnu du droit public des affaires depuis 25 ans, vous avez développé une expertise spécifique dans l'accompagnement juridique des opérations immobilières complexes. Quels sont les enjeux dans le domaine ?

Chez Adaltys, nous travaillons pour les maîtres d'ouvrage, ceux qui prennent la décision de construire, et ce, qu'il s'agisse d'opérateurs publics ou privés. Aujourd'hui, le sujet majeur qui nous occupe est celui de la rénovation énergétique puisqu'elle concerne tous les types de bâtis, les hôpitaux, les écoles, collèges, lycées... mais aussi les propriétaires privés, qui vont se voir interdire toute location si les travaux ne sont pas réalisés dans les temps. Enfin, le tertiaire n'y échappe pas non plus : les acheteurs de bureaux se concentrent aujourd'hui sur les bâtiments qui ont des labels en terme de respect de l'environnement et de performance énergétique.

Quels sont les projets en cours dans ce domaine ?

La Région Auvergne-Rhône-Alpes qui souhaite lancer une grande opération de réhabilitation de tous ses lycées. La Caisse des Dépôts également a lancé une consultation pour trouver un modèle de contrat qui serait applicable à toutes les collectivités qui ont des établissements d'enseignement. L'ADEME a lancé une

consultation pour l'élaboration de modèles contractuels « clefs en mains » applicables aux copropriétés privées.

A quelles problématiques devez-vous répondre ?

La réponse est aussi économique que juridique. L'augmentation du coût des travaux, les conditions de financement, perturbent beaucoup les capacités d'investissement. Les délais de réalisation sont également très impactant, notamment les opérations sur les grandes villes sont longues aujourd'hui. De la maîtrise du foncier à la réalisation, il faut compter en années, souvent 4 ou 5.

Quelles solutions proposez-vous ?

Un des outils juridiques qui revient à la mode est le bail constitutif de droits réels. Il s'agit ici de dissocier le prix du foncier et celui du bâti. Les collectivités en sont friandes, car elles restent ainsi propriétaires du sol, maîtrisent le prix du foncier et son mécanisme spéculatif, et elles récupèrent, une fois le bail expiré, le bâti. Pour autant, cela implique que les collectivités se rendent propriétaires de beaucoup de fonciers... Un des exemples qui fonctionne est le bail réel solidaire. Il s'agit, dans le cadre du logement social, de permettre aux occupants, sous condition de ressources, de devenir propriétaires de leur logement. Un modèle vertueux! Nous

accompagnons notamment la foncière solidaire du Grand Lyon sur ces modèles.

Comment envisagez-vous le développement de votre spécialité ?

La spécialité des opérations immobilières, y compris en droit, et d'être fortement liée à la conjoncture. J'ai une équipe de plus en plus étoffée et expérimentée, et nous sommes étroitement liés aux autres services, notamment en droit de l'urbanisme. Le cabinet quant à lui est en fort développement depuis plusieurs années. Nous sommes aujourd'hui 25 Associés, 75 avocats, plus de 115 personnes. Marseille, Bordeaux ont déjà du investir de plus grands locaux, et Rennes aura bientôt une nouvelle adresse en mars pour faire face à l'activité!

Notre défi est également technologique aujourd'hui: que va-t-on faire de l'intelligence artificielle générative dans la production du droit ? C'est le sujet de l'année 2024.

Contact :

- Assistante: Caroline Boubee: caroline.boubee@adaltys.com 04 72 40 42 76
- philippe.nugue@adaltys.com
- Adaltys Lyon
- 55 Bd des Brotteaux, 69006 Lyon

D'Alverny Avocats : le partenaire privilégié des entreprises



**Henri-Joseph
TRÉMOLET DE VILLERS,**
Associé

Créé en 2000, D'Alverny Avocats est un cabinet d'avocats d'affaires établi à Paris qui a connu, ces dernières années, un fort développement de ses pratiques singulièrement en matière d'arbitrage international ainsi qu'en matière fiscale. Entretien avec **Henri-Joseph Trémolet de Villers**, associé au sein de l'équipe contentieux arbitrage du cabinet D'Alverny Avocats, qui nous en dit plus.

Rappelez-nous le positionnement du cabinet D'Alverny Avocats et vos principaux domaines d'intervention.

D'Alverny Avocats a été fondé sur l'idée de réunir une équipe d'avocats, aux parcours riches et complémentaires, experts de leur domaine d'activité pour en faire le partenaire privilégié de ses clients dans la vie des affaires. Pour cela, sept associés et près de 30 avocats réactifs et à l'écoute accompagnent une clientèle diversifiée composée d'entreprises commerciales, d'établissements financiers, de fonds d'investissements et d'industriels, français et étrangers de toute taille, de la start up jusqu'au grand groupe.

Nous sommes une « full service lawfirm », c'est-à-dire un cabinet qui regroupe toutes les disciplines juridiques dont une entreprise a besoin tels que : le droit des sociétés, les fusions-acquisitions, le droit fiscal, le droit social, le droit commercial, le droit des contrats, le droit de la distribution et le droit de la construction.

Dans ce cadre, vous avez développé une pratique avérée en arbitrage international et vous traitez de nombreux dossiers en Afrique. Dites-nous en plus sur vos expertises dans ce domaine.

Nous avons commencé à développer notre pratique de l'arbitrage international il y a une dizaine d'années. À la suite d'une

importante transaction, nous avons été sollicités par des clients miniers africains dans le cadre d'un arbitrage international CCI. Ce dernier portait sur le débouclage litigieux d'un contrat de construction d'une usine d'enrichissement de minerai dans le Sahara. Nous nous sommes emparés de ce dossier d'une très grande complexité et à forts enjeux qui a débouché sur une belle réussite. Cette affaire a été la première d'une longue série d'arbitrages internationaux en Europe et en Afrique francophone sur des problématiques diverses liées à la construction, aux infrastructures à l'énergie et aux mines.

Depuis lors, nous avons développé une pratique de l'arbitrage CCI, des arbitrages ad hoc, de l'arbitrage LCIA notamment. Cela nous a permis de plaider à Paris, à Genève et à Londres. Nous avons ainsi ouvert notre pratique contentieux sur cette matière spécifique et à forte valeur ajoutée avec toute l'exigence qu'elle implique sur le plan de la rigueur juridique et factuelle et des flux considérables d'informations à traiter.

Dans ce cadre, pouvez-vous illustrer votre pratique par un dossier particulier ?

Nous avons traité un dossier marquant d'arbitrage international soumis au droit français dans lequel notre formidable équipe a su sur la base d'une analyse juridique, faire basculer le dossier en notre

faveur. Il s'agissait d'une affaire portant sur la mise en oeuvre de pénalités de retard et qui comportait une méthode d'analyse retard c'est-à-dire une méthode qui vise à expliquer les retards d'un chantier, à retracer le chemin critique desdits retards, à quantifier ces retards et à les attribuer à l'une ou l'autre des parties au chantier en fin de période de construction. Nous avons démontré qu'une méthode d'analyse retard développée dans le monde anglo saxon et qui prospérait dans le monde de l'arbitrage parisien n'était pas compatible avec le droit français de la responsabilité sur le terrain du lien de la causalité. Pour cela, nous avons attentivement examiné ces méthodes d'analyse retard élaborées par des ingénieurs anglo-saxons au regard du droit français et plus précisément du droit civil de la responsabilité et de ses exigences en termes de lien de causalité. Grâce au travail de nos équipes, à leur expertise et à la force de notre argumentaire, nous avons réussi à faire écarter par le tribunal une méthode d'analyse retard très répandue jusqu'alors. Ce différend est un bel exemple de l'agilité de nos équipes, du fruit de leur travail et de leur fine maîtrise de la matière juridique et technique.

L'arbitrage international est une discipline qui offre des dossiers complexes à traiter. D'Alverny Avocats est un cabinet en mesure de relever de grands défis grâce au travail collaboratif de ses équipes agiles de



spécialistes. Nos cinq collaborateurs mobilisent une énergie conséquente sur des dossiers d'envergure. Au-delà de notre agilité, nous pratiquons des tarifs alignés sur ceux de plus petites structures avec la force de traitement de cabinet plus importants.

En plein recrutement, quelle est votre stratégie de développement et quelles sont vos actualités ?

Depuis une dizaine d'années, nous développons notre pratique d'arbitrage international pour compléter notre pratique contentieuse menée par Hubert d'Alverny, l'associé fondateur. Au cours de ces dernières années, le

cabinet a aussi renforcé sa pratique fiscale avec l'accueil dans nos équipes de deux associés en droit fiscal, Guillaume Massé et Cécile De Smet.

Il y a trois ans également, notre ancienne collaboratrice, Véronique Mervoyer, HEC, a été cooptée comme associée fusion-acquisition corporate. Aux côtés de Guillaume Schmitt, elle est en charge du développement de notre pratique de corporate/fusion-acquisition avec une forte orientation capital risque. Et nous poursuivons notre belle histoire en droit social avec Célia Dufiur.

Enfin, plus récemment, pour accueillir notre personnel et offrir à nos clients des salles de réunion dignes de la qualité des

prestations que nous leur offrons, nous avons acquis de nouveaux locaux aux 166 rue du Faubourg Saint-Honoré.

d'alverny
AVOCATS

Contact :

- 166, rue du Faubourg Saint Honoré
75008 Paris
- 01.40.98.03.33
- H.j.tremolet@dalverny.com

Gowling WLG renforce son département Contentieux & Arbitrage International à Paris



Marie-Aude ZIADÉ, Partner International
Dispute Resolution
Patrick MOUSSET, Co-Managing Partner

Le cabinet d'avocats international Gowling WLG place **Marie-Aude Ziadé**, ancienne Directrice Juridique Contentieux du groupe Areva (aujourd'hui Orano), ayant passé la moitié de sa carrière en entreprises et l'autre en cabinets d'affaires, à la tête de son département International Dispute Resolution à Paris. **Patrick Mousset**, co-Managing Partner de Gowling WLG Paris, et Marie-Aude Ziadé, nous en disent plus sur cette nouvelle alliance et l'approche « 100% clients » du cabinet.

Marie-Aude, vous exercez en cabinet indépendant ces cinq dernières années. Quelles sont les raisons qui vous ont amenées à rejoindre Gowling WLG en septembre 2023 ?

Marie-Aude Ziadé : J'ai en fait commencé à exercer il y a 18 ans en contentieux et arbitrage international au sein de cabinets d'avocats internationaux. Mais en effet, en 2018, quand j'ai décidé de remettre la robe, j'ai exercé d'abord au sein de mon propre cabinet, puis d'un cabinet français indépendant. Cela était un vrai challenge car le marché de l'arbitrage est particulièrement difficile à pénétrer, et que j'avais en outre passé 7 ans en grandes entreprises (Arkema, Amazon puis Areva) et n'avais donc aucun client ! Je ne regrette pas une seconde cette expérience. Mais j'ai décidé de rejoindre Gowling WLG, car l'offre qui m'a été faite correspondait exactement à ce dont j'avais besoin à ce stade de ma carrière : rejoindre (avec mes collaborateurs) une équipe intégrée d'excellents praticiens de l'arbitrage, exerçant notamment au Royaume-Uni, au Canada, à Singapour, à Dubaï et bientôt en Allemagne, et bénéficier d'une plateforme internationale pour répondre aux besoins des clients, quels que soient la complexité de leurs litiges et les pays affectés par ces derniers. La place leader de Gowling WLG

notamment dans les domaines de l'énergie, des projets d'infrastructure, de la construction, de l'aéronautique & de la défense, a également été déterminante.

Qu'est-ce qui vous a permis de vous distinguer aussi rapidement sur le marché et attirer des clients ?

M-A. Z : Je pense que c'est mon expérience en directions juridiques de multinationales qui m'a permis d'attirer aussi rapidement des clients. Ma connaissance de leurs besoins et contraintes réelles me permet en effet d'offrir un service un peu à part : je les représente de manière « classique » devant les juges et les arbitres, mais les accompagne, en plus, dans le cadre des actions qu'ils doivent mener en parallèle de la procédure, comme le reporting auprès de leurs interlocuteurs internes (direction générale, conseil d'administration, actionnaires majoritaires, direction financière, assurances, compliance, etc.) ou externes (auditeurs, assureurs, autorités de régulation etc.). Ma capacité à gérer la relation avec les assureurs est particulièrement appréciée, car je sais, en tant qu'ancien directeur juridique, à quel point cette relation est stratégique.

Ma capacité à jongler avec les différents outils de résolution des conflits

(contentieux judiciaire, arbitrage international et modes alternatifs de résolution des différends, comme la médiation) est un autre atout qui plaît aux clients. Les conflits sensibles d'une entreprise se résument en effet rarement à une seule branche, et il faut savoir utiliser le bon outil pour résoudre chaque aspect du problème.

Patrick, de votre côté, qu'est-ce qui vous a amené à recruter Marie-Aude et son équipe ?

Patrick Mousset : La volonté à Paris, appuyée par la firme au plus haut niveau, est notamment de contribuer à faire rayonner le cabinet sur le marché mondial en contentieux des affaires et arbitrage international. Nous connaissons Marie-Aude de réputation, pour l'excellence de ses services en matière de *dispute resolution* et l'approche unique découlant de ses années en tant que cliente elle-même. Marie-Aude, qui est franco-libanaise, a en outre une culture internationale très forte et a démontré une capacité à lancer et développer une activité de manière entrepreneuriale avec succès : son expertise et ces qualités étaient exactement ce que nous cherchions pour renforcer le bureau parisien et offrir une nouvelle spécialité indispensable à notre déploiement.



**Quelques mots justement sur le cabinet
Gowling WLG plus généralement et ce
qui le différencie des autres cabinets
internationaux sur le marché ?**

P. M : Nous sommes un cabinet d'avocats présents dans 9 pays, avec une double culture anglo-canadienne unique, historiquement tournée vers les entreprises (davantage que les acteurs de la City). Répartis dans 21 bureaux, et forts de réseaux solides avec des cabinets *best friends* dans les pays où nous ne sommes volontairement pas présents, nos 1 500 avocats couvrent l'ensemble des expertises du droit des affaires. Notre équipe à Paris a une taille humaine (25 avocats, dont 9 associés), mais la force de frappe d'un cabinet pluridisciplinaire international. Nous intervenons en effet en *corporate/private equity*, droit des affaires, propriété intellectuelle, immobilier, financement de projets, financement bancaire et droit social, au sein d'un réseau intégré d'associés au Royaume-Uni, en Allemagne, au Canada, au Moyen-Orient et en Asie. Ce qui nous distingue sur le marché est notre approche résolument *business oriented* et notre proximité avec nos clients,

malgré notre grande taille. Gowling WLG se distingue aussi en mettant depuis toujours l'humain, le bien-être au travail, la diversité et l'inclusion au cœur de sa stratégie.

Quels sont vos objectifs et ambitions respectifs pour le bureau de Paris ?

M-A. Z : À court terme, j'ambitionne bien sûr de développer la pratique arbitrale et contentieuse internationale du bureau de Paris, pour en faire un acteur incontournable dans ces deux catégories. Mon objectif est aussi, à moyen terme de contribuer à déployer la politique de Gowling WLG en matière ESG, que j'ai accepté de superviser à Paris. Divers chantiers sont en cours pour que notre bureau atteigne les objectifs ambitieux que la firme s'est fixée dans ce domaine, et continue à attirer les avocats à la recherche d'un cabinet socialement responsable, en plus d'être excellent juridiquement.

P.M : En France, nous ambitionnons de doubler nos effectifs dans les 3 ans à venir, pour répondre aux besoins de nos clients tout en maintenant un lien de proximité

avec eux, qui est essentiel pour nous. Nous cherchons en particulier à renforcer nos équipes en *corporate*, propriété intellectuelle, droit immobilier, construction et restructuring, dans les secteurs de l'énergie, de la technologie et de la santé, où nous sommes à la pointe dans la quasi-totalité des pays où nous sommes présents.



Contact :

- 38, Avenue de l'Opéra
75002 Paris
- +33 (0)1 42 99 35 00
- candice.osenat@gowlingwlg.com
- www.gowlingwlg.com

Un cabinet full service orienté business et solution



Amélie d'Heilly

Avocate associée et Co-gérante du cabinet Latournerie Wolfrom Avocats



Présidente du syndicat des avocats d'entreprises en droit social (AvoSial) et médiatrice, **Amélie d'Heilly**, avocate associée et co-gérante du cabinet Latournerie Wolfrom Avocats, spécialiste en droit du travail, nous explique comment le cabinet aide ses clients à relever les enjeux auxquels ils sont confrontés.

Quelles sont selon vous les prochaines grandes évolutions ou thématiques qui préoccupent les dirigeants et DRH dans les mois à venir ?

La transition écologique et les réglementations environnementales, l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux modes de travail, et enfin la quête de sens au travail sont les principaux enjeux et défis auxquels les entreprises seront confrontées. Nous accompagnons nos clients sur l'ensemble de ces sujets en les aidant à s'adapter à ces tendances et en proposant des solutions innovantes et pragmatiques. Sur le volet transition écologique par exemple, nous pouvons être amenés à réfléchir à l'évolution des métiers ou des métiers de compétence dans le cadre de la GEPP ou l'accompagnement de mobilités douces via des accords novateurs. Nous pouvons également collaborer avec notre équipe de droit de l'environnement s'agissant des consultations de CSE sur les évolutions environnementales et écologiques plus lourdes de sites industriels. Pour l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux modes de travail, nous aidons nos clients notamment à faire le bilan, à mettre en place des formations, à revoir les accords existants en matière d'organisation des modes et de la durée du travail... Nous pouvons aussi

accompagner nos clients en lien avec nos équipes corporate sur leur transformation en entreprise à mission pour répondre à la quête de sens des salariés.

En parallèle, à l'approche des JO 2024, quels sont les points d'attention du droit du travail sur lesquels les entreprises devraient réfléchir ? Comment les accompagnez-vous dans ce cadre ?

Avec les JO 2024, les entreprises impactées par cet événement commencent dès à présent à se préoccuper des sujets liés aux dates de congés, au télétravail... C'est important que les entreprises y réfléchissent en amont pour anticiper et mieux négocier les accords avec les représentants du personnel. Dans ce cadre, le cabinet offre un accompagnement complet.

Qu'est-ce que vos clients apprécient plus particulièrement dans votre accompagnement ?

L'équipe de droit du travail est composée d'experts formés à la négociation collective. Proches de l'administration, nous pouvons solliciter ou la consulter sur différents sujets. De plus, notre département de droit du travail est intégré à un cabinet d'affaires pluridisciplinaire ce qui nous permet de travailler de manière totalement intégrée

avec l'ensemble des équipes en fonction des problématiques qui nous sont soumises. Notre cabinet full service, s'appuie sur une équipe d'avocats orientés business et solution avec une forte capacité de négociation. Nos clients apprécient plus particulièrement le volet pragmatique de nos solutions pensées pour répondre à leurs besoins et problématiques spécifiques. Au-delà de nos réponses juridiques, nous les accompagnons dans leurs réflexions et prises de décisions. Nous les conseillons toujours avec pour objectif le développement de l'activité de l'entreprise. Nous travaillons en équipe et nous proposons des solutions complètes et pratiques. Quand un client rencontre un problème, il sait que notre solution fonctionne.

Contact :

- 164 rue du Faubourg Saint Honoré, 75008 PARIS
- 01 56 59 74 74
- c.beaulieu@latournerie-wolfrom.com
- <https://www.latournerie-wolfrom.com/>

La semaine de quatre jours : un outil pour attirer de nouveaux talents ?



Séverine Martel

Avocate associée, Reed Smith Paris

Le télétravail largement adopté par la majorité des employeurs, c'est maintenant l'idée d'une semaine de quatre jours qui conquiert de plus en plus d'entreprises, majoritairement étrangères, pour attirer de nouveaux talents et offrir plus de flexibilité à leurs salariés !

Le principe est le suivant : les salariés ne travaillent plus que quatre jours par semaine, au lieu de cinq, tout en conservant leur rémunération. De prime abord, il paraît tentant de se laisser séduire par ce dispositif qui offre finalement un jour de congé supplémentaire pour le salarié.

En Europe

En Belgique, le dispositif a été mis en place afin d'augmenter le taux d'emploi moyennant le maintien de la durée hebdomadaire de travail. L'expérience concluante réalisée en Islande entre 2015 et 2019 a également permis de généraliser le dispositif dans tout le pays, en abaissant le temps de travail à 35 heures hebdomadaires sur une durée de quatre jours. D'autres pays ont franchi le stade de l'expérimentation, notamment l'Écosse, le Royaume-Uni et l'Espagne. En France, plusieurs entreprises telles que Welcome to the Jungle, Pimpant ou Mozoo ont déjà sauté le pas et ne seraient pas prêtes à faire marche arrière.

La qualité de vie au travail : un enjeu prioritaire

Cette réflexion s'inscrit dans un désir de plus en plus affirmé des salariés mais également des entreprises de faire de la Qualité de Vie au Travail (QVT) un enjeu prioritaire. Derrière ce concept se cache cependant en réalité plusieurs organisations du temps de travail.

Derrière la semaine de quatre jours peut en réalité se cacher une réduction du temps de travail

En effet, nombreuses sont les sociétés qui ont mis en place une semaine de quatre jours via en réalité une réduction de la durée hebdomadaire de travail à 32 heures ou 28 heures par semaine, ce qui n'est pas sans poser de difficultés, en termes d'égalité de traitement vis-à-vis des salariés à temps partiel. La « vraie » semaine de quatre jours suppose, selon nous, que le salarié travaillant 35 heures par semaine, soit 7 heures par jour sur cinq jours, travaille dorénavant 8 heures 45 sur quatre jours.

Tous les salariés ne peuvent être concernés par la semaine de quatre jours

De ce fait, la semaine de quatre jours ne paraît être possible que pour les salariés travaillant 35 heures par semaine, ce afin de respecter la durée journalière maximale de travail de 10 heures à l'exclusion même des cadres au forfait dont l'autonomie est inhérente à une organisation du temps de travail en jours pouvant être considérée comme fragilisée par la semaine de quatre jours.

Des bouleversements et risques qui devront nécessairement être anticipés

Même si cette nouvelle organisation permettrait pour les entreprises d'attirer de nouveaux talents mais également de

limiter son impact environnemental tout en maintenant voire augmentant sa productivité, le déploiement d'une telle organisation constitue un chantier considérable.

Quid de la gestion des risques psychosociaux liés à la nécessité de maintenir la même productivité sur une période temporelle plus courte ? Quid de la nécessaire coordination des équipes pour assurer la continuité de l'activité de la société ? Quels critères pour déterminer les salariés éligibles à ce nouveau dispositif ?

Tant de questions qui devront nécessairement être traitées avant tout déploiement de la semaine de quatre jours qui, bien que séduisante, semble cependant rester à un stade expérimental en France.

ReedSmith
Driving progress
through partnership

Contact :

- 112 avenue Kléber
75116 Paris
- 01 76 70 40 00
- smartel@reedsmith.com
- reedsmith.com

Prévenir les risques juridiques de vos projets immobiliers



Valérie Nicod

Avocat, Associée

Investir dans l'immobilier comporte toujours un risque. La prise en compte des enjeux environnementaux est devenue essentielle et déterminante. Dans un contexte réglementaire et législatif en perpétuelle évolution, l'accompagnement par des professionnels du métier est alors indispensable. Explications de **Valérie Nicod**, Avocat, Associée du Cabinet Ydès Avocats ayant une activité dominante dans les contentieux et arbitrages commerciaux et immobiliers complexes.

En droit de l'immobilier quels sont vos principaux domaines d'intervention ?

Nos activités couvrent le droit immobilier dans son ensemble. Nous accompagnons nos clients sur toutes les étapes de la vie d'un bien immobilier : de son acquisition, sa construction, sa gestion, son amélioration jusqu'à sa vente.

J'interviens tant en conseil qu'en contentieux en droit de la construction, des baux commerciaux, de la copropriété, des transactions immobilières, du régime des biens immobiliers (troubles du voisinage, servitude, bornage...).

Expérimentée, pragmatique et à l'écoute, notre équipe accompagne des promoteurs d'envergure nationale, des foncières et des particuliers propriétaires de parcs immobiliers importants, des syndicats de copropriétaires et des vendeurs et acheteurs de biens immobiliers en partenariat avec des notaires.

Au sein du cabinet, nous travaillons en parfaite synergie avec nos associés et collaborateurs aguerris des départements droits fiscal et droit des sociétés sur ces aspects immobiliers.

Comment accompagnez-vous vos clients dans ce cadre ?

Nous accompagnons nos clients selon leurs besoins. Pour les structures spécialistes de l'immobilier dotés d'un service juridique, nous intervenons en conseil, en support sur des questions techniques et pour les

représenter dans les contentieux complexes.

En parallèle, nous sommes mobilisés quotidiennement par nos clients propriétaires foncières sur des sujets réglementaires et légaux, concernant leurs biens immobiliers que ce soit pour des opérations ponctuelles ou des projets plus structurants.

Quels sont les risques réglementaires liés à l'immobilier et à l'environnement auxquels les entreprises et les propriétaires foncières doivent faire attention pour un projet immobilier ?

Pour les entreprises comme pour les propriétaires foncières, le principal risque est celui de passer à côté d'une nouvelle obligation ou de mal appliquer ou interpréter les normes applicables. En effet, on constate une inflation législative et réglementaire ces dernières années qui rend très difficile la lecture des textes qui ne sont pas toujours coordonnés ni logiques entre eux.

Ce risque est d'autant plus prégnant chez les propriétaires foncières particuliers ou SCI patrimoniale. Les obligations édictées notamment par la loi Climat et Résilience d'août 2022 pèsent aujourd'hui sur les propriétaires qui doivent engager des travaux de rénovation coûteux sous peine de se voir interdire de louer leurs biens. Pour les constructeurs également, les contraintes s'accroissent (recyclage des

déchets, normes environnementales, etc) et renchérissent le coût de la construction alors que dans le même temps, la hausse des taux d'intérêts raréfie les acquéreurs ce qui fragilise les promoteurs et constructeurs.

Pour anticiper et gérer ces risques quels conseils partageriez-vous ?

Le meilleur conseil est celui de se faire accompagner le plus en amont possible de tout projet immobilier soit au stade de son identification ou de sa conception, en sollicitant des professionnels de la matière immobilière et du droit de l'environnement (avocats, architectes, bureaux d'études spécialisés...). Cet investissement de départ permet de sécuriser un projet et d'anticiper les difficultés.

YDÈS

Contact :

- 28 rue Joannès Carret
69009 Lyon
- 04 72 20 12 12
- v.nicod@ydes.com
- www.ydes.com



GOVERN&LAW



PROGRAMME CERTIFIANT AVANCÉ

DIGITAL ETHICS OFFICER

MANAGEMENT DES ENJEUX ÉTHIQUES ET JURIDIQUES DE L'IA ET DES DONNÉES

PUBLICS

DPO, juristes, avocats, professionnels travaillant avec l'IA et les données (consultants, data scientists, professionnels du marketing, etc.). Formation ouverte aux individuels et aux équipes.

BÉNÉFICES

➤ CARRIÈRE :

compétences en éthique de l'IA pour vous permettre d'assumer le nouveau rôle de DEO, dans votre rôle actuel ou à venir

➤ TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE :

une meilleure prise en compte des enjeux éthiques, tant au sein de votre département qu'en transverse

OBJECTIFS

- ◆ **Gérer les risques juridiques et éthiques** appliqués à l'IA et aux données
- ◆ **Mettre en œuvre les meilleures pratiques** en gestion de projets technologiques
- ◆ **Anticiper les contraintes réglementaires et adapter l'organisation** aux modèles de risque
- ◆ **Interagir avec les décideurs et les programmeurs** au sein de l'organisation, afin de garantir la dimension éthique des projets
- ◆ **Mettre en œuvre des audits éthiques et des cahiers des charges** porteurs de sens, dans une démarche « ethics by design »
- ◆ **Identifier les pratiques non durables** dans le numérique

SUJETS ABORDÉS

- ◆ L'approche éthique et le respect des **droits fondamentaux**
- ◆ Les textes fondateurs : **IA Act, DSA, RGPD, Loi vigilance, directive CSDD**
- ◆ Les méthodes à utiliser pour **relever les défis posés par les technologies**
- ◆ La mise en œuvre concrète d'une **démarche éthique**
- ◆ La préservation de l'**autonomie**
- ◆ L'explicabilité et la transparence des **algorithmes**
- ◆ Les défis posés par l'**IA générative**

PROGRAMME

1. Fondamentaux : enseignements transverses
2. Cadre juridique de l'intelligence artificielle et enjeux de régulation
3. Questions clés relatives à l'éthique et aux droits fondamentaux appliqués à l'IA et au digital
4. Mise en œuvre de l'éthique numérique dans les organisations

PRÉ-REQUIS

- ◆ Connaissance basique ou avancée de la réglementation en matière de protection des données (RGPD), du big data et de l'analyse de la donnée
- ◆ Expérience pratique de l'utilisation de textes juridiques
- ◆ Culture numérique et connaissances a minima terminologiques en IA et en informatique
- ◆ Ouverture d'esprit et goût pour les sujets techniques

Face aux enjeux éthiques, juridiques et managériaux posés par l'utilisation du numérique, de l'intelligence artificielle et des données, et aux évolutions du cadre réglementaire associé, l'EDHEC Augmented Law Institute a créé le **Programme de formation certifiante Digital Ethics Officer (DEO)**, en partenariat avec l'AFJE, Seraphin.legal et GOVERN&LAW. Le programme a reçu le soutien de l'AFCDP (Association Française des Correspondants pour la Protection des Données Personnelles).

Une formation pratique en lien avec vos réalités : le projet sur lequel vous êtes évalué(e) pour l'obtention de la certification est basé sur vos défis professionnels et ceux de votre équipe lorsque vous êtes en poste



5 mars - 5 juillet 2024



16 ateliers en visio avec l'intervenant (1h30 à l'heure du déjeuner, 1 jour par semaine)

CONTACTS

Björn FASTERLING, Directeur Académique du programme, Professeur de droit et d'éthique, EDHEC Business School

Elodie TEISSÈDRE, Program manager, Edhec Augmented Law Institute

POUR VOUS INSCRIRE ET OBTENIR PLUS D'INFORMATIONS

Elodie.teissedre@edhec.edu | +33 1 87 89 92 34



DLA Piper : Un acteur incontournable de la place

Présent dans plus de 40 pays à travers les 5 continents, DLA Piper s'impose comme un partenaire de premier plan pour accompagner ses clients partout dans le monde.

A Paris, DLA Piper réunit plus de 160 avocats, dont près de 40 associés, et conseille les entreprises, banques et fonds d'investissement français et internationaux ainsi que les gouvernements et autorités de régulation dans leurs opérations stratégiques et pour tous leurs besoins juridiques.

Nos domaines d'intervention en France couvrent l'ensemble du droit des affaires :

- Aéronautique, Spatial et Défense
- Droit bancaire et financier
- Marchés des capitaux
- Contrats commerciaux
- Distribution
- Droit de la concurrence
- Conformité
- Protection des données
- Contentieux
- Droit social
- Energie
- Financement de projets
- Structuration de fonds
- Infrastructures et PPP
- Assurance et Réassurance
- Propriété intellectuelle
- Arbitrage international
- Pharma et Sciences de la vie
- Média et Télécommunications
- Fusions & Acquisitions
- Marques et Brevets
- Private equity
- Droit public
- Immobilier et Construction
- Affaires réglementaires
- Droit fiscal
- Internet et nouvelles technologies
- Droit boursier
- Droit des entreprises en difficulté
- Droit pénal des affaires