

Vendredi 28 avril 2017

ÉDITION SPÉCIALE :

Débats du Cercle Montesquieu

Le digital, un outil pour la résolution des conflits

28/04/2017



Lors des Débats organisés par le Cercle Montesquieu le 25 avril à Paris, la société d'expertise juridico-financière Eight Advisory a présenté les résultats d'une étude sur l'apport du digital et du Big data dans la prévention et la gestion des contentieux. Aperçu.

Quelle valeur ajoutée peuvent apporter les outils digitaux, les bases de données et plus loin, l'intelligence artificielle, dans la gestion des conflits ? C'est sur fond de cette épineuse question que la société Eight Advisory a mené en début d'année, une étude auprès de 75 directeurs juridiques, afin d'y voir plus clair dans leurs pratiques numériques et leurs attentes.

Y recourir pour éviter les contentieux

Premier constat : 61 % des sondés reconnaissent avoir déjà rencontré un contentieux qu'ils auraient pu éviter grâce à une gestion plus optimale de l'information. Céline Leroy, expert judiciaire, associée *litigation & forensic* chez Eight Advisory explique : « 52 % des directeurs juridiques ont initié un projet, ou sont en phase de réflexion, quant à un meilleur équipement informatique lié à la gestion du contentieux. Sans surprise, leurs outils actuels ont trait, à l'écrasante majorité, à l'archivage ou à la gestion des données, ou bien à la production de contrats ». Mais les outils d'aide à la décision restent minoritaires dans la profession, et seuls 33 % ont un projet d'équipement ou bénéficient réellement d'un outil de ce type dans le cadre de la gestion du contentieux. Plutôt sages, les directeurs juridiques reconnaissent à 57 % avoir la quantité d'informations suffisantes pour le traitement des litiges, tandis que 33 % font face à un manque d'infos et que 11 %, à l'inverse, pâtissent d'un excès d'informations qui entraîne alors un problème de qualification des données.

Et quand on leur parle de *Big Data*, les directeurs juridiques sont 57 % à estimer que celui-ci pourrait les aider dans la gestion des ruptures abusives de contrat, ou encore dans le traitement de la concurrence déloyale (53 %), de la propriété intellectuelle (51 %), de la concurrence ou encore des actions de groupe (45 et 43 % respectivement). En bas de l'échelle, le recours au *Big Data* n'est jugé utile qu'à 22 % dans le cas des contentieux prudhommaux, et à 19 % dans le cas des contentieux sur les entreprises en difficulté. Le *Big Data* étant perçu comme un moyen de recueillir et d'analyser une information très large.

Un potentiel effet multiplicateur ?

Interrogés sur l'impact du digital sur le volume des contentieux, les sondés estiment à 58 % qu'il facilite les actions de groupe, voire même qu'il incite au contentieux (à 39 %), tandis que 37 % des sondés estiment qu'il facilite la procédure contentieuse et 30 % qu'il réduit les coûts. Les auteurs de l'enquête font notamment référence dans ce chapitre aux *legal tech*, qui se sont multipliées ces derniers mois et tendent à changer la pratique du métier des juristes. Enfin, un recours massif au digital et au traitement des données n'est pas sans inquiéter la profession du droit : si les outils informatiques permettent de centraliser l'information en un seul point, les détenteurs de données s'exposent à de nouveaux risques, comme l'attaque de hackers, ainsi que des risques vis-à-vis d'une autorité de contrôle, comme par exemple l'Autorité de la concurrence. S'ils avaient le choix entre une meilleure information grâce au digital et la nécessité de se protéger d'une éventuelle action d'une autorité de contrôle, les sondés opteraient pour la deuxième solution. Le risque reste l'ennemi des directeurs juridiques.

Programme de conformité : du positif malgré les difficultés

28/04/2017



Les contraintes que pose la conformité sur les entreprises ne doivent pas faire oublier son potentiel. Le Cercle Montesquieu donne des arguments aux juristes pour changer d'opinion sur la loi Sapin II.

« Nous avons pris le parti de voir le verre à moitié plein ». La loi Sapin II peut-être « positive » pour les entreprises françaises et leurs directeurs juridiques. C'est le message qu'a tenu à adresser Claire Olive-Lorthioir, présidente de la commission gouvernance et éthique du Cercle Montesquieu, aux membres de l'association réunis à l'occasion de l'une des tables rondes des Débats du Cercle.

Du négatif

Mais tous les directeurs juridiques n'en sont pas convaincus : « c'est un cauchemar », commentait une personne de la salle venue assister à la table ronde. Il reste, en effet, 3 mois aux directions juridiques pour développer un programme de conformité « Sapin II *compliant* » (voir notre dossier). Et deux difficultés principales sont identifiées : la première, la cartographie des risques, consiste à identifier les activités à haut risque de l'entreprise. « C'est un préalable au déploiement du programme », insiste Claire Olive-Lorthioir, qui doit elle-même se prêter à l'exercice en tant qu'*Associate general counsel* France d'Oracle. Pourtant, même des groupes internationaux ayant « la *compliance* dans leur ADN » opposent de la complexité au travail de recensement. Le *risk assessment* imposé par le *UK Bribery Act* ou le *FCPA (Foreign Corrupt Practices Act)* n'est pas « vraiment la même chose » que la cartographie des risques, analyse Sophie Scemla, avocate associée chez Eversheds Sutherland. Si un *assessment* est déjà opéré « au niveau global », au sein d'une multinationale, le directeur juridique ne sera pas exempté de

réaliser une cartographie des risques conforme au droit français. D'autant plus que l'avocate le souligne, la corruption en France ne recouvre pas seulement celle d'agents étrangers. Une personne peut être condamnée pour corruption privée, trafic d'influence ou favoritisme, des délits qui « n'existent pas en droit étranger ». Une autre question émerge de l'assemblée. « Où s'arrête la cartographie ? Réalisée à minima, je peux être prête en juin. Sinon, il semble difficile de l'assurer dans les délais. Or, si tous les risques ne sont pas identifiés, mon entreprise encourt-elle des sanctions ? », interroge Delphine Delvert-Montigny, directrice juridique du groupe Manutan. Sophie Scemla préconise d'être vigilant et de réaliser deux cartographies : une première « pas trop étayée » à adresser à l'Agence française anticorruption (AFA) pour être dans les clous de la loi. Et une seconde, confidentielle, à réserver à son avocat. Car l'AFA communiquera les programmes de *compliance* au Parquet national financier qui pourrait décider d'enquêter. En tout état de cause, la cartographie pourra être complétée, une fois les recommandations de l'AFA en la matière publiées. Quant à la sanction, elle semble « inimaginable » à Christophe Collard, professeur de droit à l'EDHEC, si une cartographie est belle et bien produite.

L'autre obligation complexe repose sur l'intégration du code de conduite au règlement intérieur de l'entreprise. De tels codes sont déjà présents dans certaines sociétés et ont un champ d'application plus large que l'anticorruption. Il faudra donc « isoler les dispositions à intégrer au règlement intérieur », commente Claire Olive-Lorthioir. Au sein du code, un barème de sanctions devra également être présenté aux salariés. Et il sera opposable aux entreprises... Fini les « codes paillettes, que l'on range après réalisation et que l'on ne ressort plus », poursuit la directrice juridique. Ainsi, avancer la tolérance zéro - par le fait de systématiquement se séparer du salarié corrompu - pour s'opposer à la production d'un code de conduite, tout en sachant que dans la réalité des faits les choses se passent avec davantage de souplesse, ne passera plus. Le code sera donc un moyen « d'éviter que l'entreprise supposée la plus vertueuse ne soit la plus corrompue ».

Mais du positif

Et pour les aspects positifs ? La cartographie des risques émergera du travail collaboratif des différentes directions de l'entreprise : direction juridique, RH, audit, DAF, achats et ventes. En ce sens, « la loi Sapin II est une loi qui permet de traverser les silos. C'est une loi moderne, d'intelligence collective », estime Claire Olive-Lorthioir. Rien ne s'oppose alors à ce que le directeur juridique se place au cœur du dispositif. Il pourrait même en devenir le pivot. Mais il lui faudra former les opérationnels et leur transmettre une culture de la *compliance*. « Sans eux, rien ne pourra fonctionner », prévient Sophie Scemla. Vis-à-vis des dirigeants aussi, il devra se montrer convaincant. Certains sont frileux à la construction du programme de *compliance*. Des arguments tels que « nous n'avons pas le budget ni les équipes pour. C'est encore une loi inspirée du droit anglo-saxon », sont opposés aux juristes, précise l'avocate. Pour leur répondre, une seule mention : celle de « l'engagement de la responsabilité personnelle du dirigeant » instauré par la loi Sapin II. Un moyen infaillible de le rallier à la conformité.

« Il y a beaucoup de réticences, mais la culture de la *compliance* peut être une chance », conclut Sophie Scemla. Elle deviendra une obligation vis-à-vis des partenaires financiers et pourrait se transformer en avantage concurrentiel pour ceux qui la respectent, défend Claire Olive-Lorthioir. « Il y a 20 ans, il n'y avait pas de culture *compliance* dans les entreprises anglo-saxonnes », rappelle l'avocate. Aujourd'hui, elles en sont friandes. Pas de raison, donc, pour qu'il en soit différemment en France.

Grandes réformes : comment simplifier la mise en oeuvre en interne ?

28/04/2017



Les juristes doivent trouver des solutions innovantes pour faire appliquer les nouvelles lois au sein de l'entreprise. Partage d'expériences entre dirigeants et directeurs juridiques.

Loi Sapin II, devoir de vigilance des donneurs d'ordres (voir notre article) ou règlement européen sur la protection des données (RGPD) ... Ces textes, déjà en vigueur ou en passe de l'être, imposent aux entreprises de respecter des règles de plus en plus denses et contraignantes. Comment faciliter la mise en oeuvre de la nouvelle réglementation au sein de l'entreprise ? La 7^e édition des Débats du Cercle fut l'occasion, pour les différents intervenants de deux tables rondes, d'échanger sur cette problématique.

Collaborer avec les opérationnels

Les directeurs juridiques sont « au cœur du problème de l'inflation des normes », constate Bénédicte Bahier, directrice juridique du groupe Legrand. Pour pallier le manque de temps et de moyens humains, elle a choisi, depuis quelques mois, de faire appel à des ressources internes à l'entreprise mais externes à la direction juridique pour intégrer aux différents *process* les nouvelles réglementations. « On a pris un chef de projet du service marketing pour analyser les sujets "données personnelles", et quelqu'un de la finance pour la loi Sapin II... », cite-t-elle à titre d'exemples. Xavier Hürstel, PDG du PMU est du même avis. Selon lui, le « directeur juridique de l'avenir » doit impérativement se rapprocher des opérationnels pour trouver des solutions. Il « doit être en prise intégrante avec les autres équipes : la direction financière, le marketing, la direction commerciale, etc. ». Concrètement, chez PMU, cette démarche va jusqu'à « intégrer les juristes dans tous les groupes de travail ».

Sortir de sa zone de confort

Pour Bénédicte Bahier, la recrudescence des nouvelles réglementations impose aussi aux directeurs juridiques de « passer au digital » afin de fluidifier la communication en interne. Chez Legrand, tous les outils digitaux à disposition sont utilisés au quotidien. « Alertes, réseau social d'entreprise, groupes ouverts aux juristes et non-juristes... Dès qu'il y a une nouvelle réglementation, un nouveau modèle de contrat, on poste sur le groupe », illustre-t-elle. La directrice juridique organise également de façon régulière des *webcasts* (conférences diffusées sur internet). Mais recourir aux nouvelles technologies « demande un surcroît de technicité de la part des juristes », prévient Philippe Ingall-Montagnier, premier avocat général à la Cour de cassation. « Le juriste d'entreprise doit sortir de sa zone de confort », approuve Olivier Chaduteau, associé chez Day One.

Autre façon originale d'appréhender la nouvelle réglementation au sein des directions juridiques : l'organisation d'exercices de crise mêlant sujets médiatiques et sujets juridiques. C'est ainsi que Xavier Hürstel tente de sensibiliser chaque année ses équipes sur des thématiques variées allant, par exemple, de la fraude au hacking.

Se doter d'une direction *compliance*

EDF a pour sa part opté pour la création d'une « direction éthique et conformité distincte de la direction juridique », comme en témoigne Pierre Todorov, secrétaire général du groupe. En pratique, la scission consiste à « dédier une équipe spécifique à la mise en œuvre de la réglementation, avec le support technique » - la direction juridique -. La *compliance* consiste également à se doter d'un « garant de l'effectivité des procédures ». Le secrétaire général conseille encore de porter une attention ciblée, sur les secteurs les plus importants de l'entreprise, pour prioriser l'application des nouveaux textes et ainsi réduire les coûts budgétaires.

Faire de la loi un « argument marketing »

Jean-Pierre Charlet, directeur juridique et secrétaire général de Gemalto, conclut les échanges sur une note positive. Les contraintes liées à l'inflation normative « peuvent être transformées en opportunités » pour les entreprises. Comment ? En faisant « prendre conscience aux commerciaux que c'est un argument marketing » à mettre en avant. Avis partagé par Pierre Todorov, pour qui la conformité constitue « un outil de différenciation » vis-à-vis des collaborateurs, des partenaires commerciaux, mais également des clients et des futurs salariés.

✍️ Leslie Brassac

Les éditions Dalloz récompensées par le Cercle Montesquieu

28/04/2017

Pascal Durand-Barthez, auteur de l'ouvrage « Le guide de la gouvernance des sociétés » publié aux Éditions Dalloz a reçu le prix du Cercle Montesquieu, le 25 avril, lors des Débats du Cercle à Paris. Une belle reconnaissance pour cet ancien juriste qui a exercé pendant 30 ans au sein de diverses entreprises, avant de devenir avocat, il y a une dizaine d'années. « Ce livre est le fruit de mes longues années

d'expérience, c'est un travail de juriste, au service des juristes, mais pas que », explique le lauréat. L'idée de l'ouvrage est de donner les clés aux professionnels du droit mais aussi aux administrateurs des sociétés, aux étudiants et autres, pour comprendre le fonctionnement de la gouvernance d'entreprise. Outre le droit des sociétés, le livre aborde les aspects de *soft law* et les aspects comportementaux, indispensables pour bien appréhender la gouvernance. « Le guide de la gouvernance » a été choisi par le comité de lecture du Cercle, parmi 35 ouvrages puis une *short-list* de trois livres, comprenant, outre le lauréat, « Arbitrage dans les pays arabes et commerce international » de Nathalie Najjar (LGDJ -Lextenso Editions) et « Déréglementation et professions du droit Outre-Manche » par Géraldine Gadbin-George, également aux Éditions Dalloz.

Le Cercle Montesquieu : +10 % de membres sur l'année 2016

28/04/2017

Le 25 avril, Nicolas Guérin, président du Cercle Montesquieu et directeur juridique du groupe Orange, a présenté le bilan d'activité 2016 de l'association. Chiffres-clés :

- l'association compte 340 membres dont 32 nouveaux en 2016 (objectif : 500 d'ici 2 ans),
- dans 170 articles de presse, le Cercle ou un de ses membres a été directement cité,
- une nouvelle commission a été créée (Employabilité des directeurs juridiques),
- 54 événements ont été organisés.

Source URL: <http://www.actuel-direction-juridique.fr/content/vendredi-28-avril-2017-4>