

« L'ignorance coûte plus cher que l'information »

John F. Kennedy

Point de vue

La RSE et le domaine des ressources naturelles en Afrique : enfin un instrument efficace

■ Par Lubomir Roglev, Associé, DS Avocats, co-responsable du desk Afrique

La première conférence de l'Union africaine (UA) des ministres responsables du développement des ressources naturelles (octobre 2008) a donné naissance à la Vision minière pour l'Afrique (la Vision) et a affirmé l'engagement des pays membres « au développement et à la gestion prudents, transparents et efficaces des ressources naturelles en Afrique dans le but de [...] éradiquer la pauvreté et assurer un développement socio-économique rapide et durable ».



privé. Seules une approche et des actions multipartites susceptibles de trouver un équilibre entre les actions des différentes parties prenantes peuvent assurer la construction d'une gouvernance "sociétale" efficace et réaliste.

D'autre part, un vrai travail semble avoir été effectué du

côté de l'UA. La deuxième conférence de l'UA des ministres responsables du développement des ressources naturelles a approuvé en 2011 le Plan d'actions d'application de la Vision qui regroupe les différentes activités nécessaires pour la mise en place de ces priorités dans 9 "clusters".

Mais c'est seulement en février 2016 qu'un vrai progrès semble avoir été réalisé :

lors de la conférence annuelle Indaba, la mise en place d'un instrument dénommé « Africa Mining Vision Compact » entre les gouvernements africains et les sociétés minières a été annoncée.

Peut-on parler, depuis cette date, de l'émergence d'une volonté africaine de mettre en place une nouvelle gouvernance des ressources naturelles – la gouvernance "sociétale" qui n'est plus une importation de la volonté des pays développés d'imposer ses standards aux pays africains mais une volonté d'une vraie coopération marquée par une approche multipartite ? Une réponse simple n'est évidemment pas de mise.

“ La politique RSE des entreprises, aussi sincère soit-elle, peut connaître vite ses limites (...) si les pouvoirs publics n'agissent pas de concert avec le secteur privé ”

D'une part, on constate, qu'en consultant les rapports RSE de beau-

coup d'entreprises, les actions entreprises ressemblent plus à des actions "humanitaires" qu'à des approches structurantes. Les belles dispositions, adoptées par des nouveaux codes miniers qui tendent à adopter des mesures qui devront assurer à la fois un développement du pays durable et à long terme, l'attrait des meilleurs investisseurs pour contribuer à ce développement et une politique favorable aux populations locales et à la protection de l'environnement restent sans réelle application en pratique.

Rien d'étonnant, en réalité. Car la politique RSE des entreprises, aussi sincère soit-elle, peut connaître vite ses limites de véritable instrument de développement économique si les pouvoirs publics n'agissent pas de concert avec le secteur

Le Compact prévoit certains engagements entre le public et le privé afin de réaliser les objectifs de la Vision et se veut un pas concret vers l'alignement des intérêts clés du public et du privé.

Son objectif est par ailleurs de renforcer la confiance et la compréhension des parties prenantes pour faire face au défi de l'industrie en vue du développement des économies locales.

On ne peut que saluer l'adoption, enfin, d'un instrument qui au moins tient compte de la réalité et espérer que les premiers effets de celui-ci se ressentiront très rapidement.

Cette semaine

■ **Frédéric Fuchs et Sébastien Dominguez** fondent le département concurrence d'Ayache-Salama (p2)

■ **Servair passe dans le giron du chinois HNA :** Hogan Lovells et BDGS sur l'opération (p3)

■ **Apax Partners s'empare de Marlink :** plusieurs cabinets sur le rachat (p4)

■ **Prospective et profession d'avocat :** prévenir pour mieux survivre (p5)

65 %

C'est la proportion de directeurs juridiques interrogés dans le cadre de la Cartographie des directions juridiques, qui prennent en charge le secrétariat du conseil.

Source : LEXqi Conseil, AFJE et Cercle Montesquieu, Cartographie des directions juridiques, Juin 2016

Frédéric Fuchs et Sébastien Dominguez fondent le département Concurrence d'AyacheSalama

Après s'être renforcé en fiscal avec **Jacques Messeca (LJA 1222)** et s'être équipé en social avec **Caroline André-Hesse** l'automne dernier (LJA 1227), **AyacheSalama** se dote d'un pôle Concurrence - Distribution - Contrats commerciaux. Pour l'animer, il recrute **Frédéric Fuchs**, associé, et **Sébastien Dominguez**, counsel. Tous deux quittent ainsi **Fuchs Cohana Reboul & Associés**, que **Frédéric Fuchs** avait cofondé en 2005 et dont il dirigeait le département Concurrence/distribution (LJA 726).

Âgé de 42 ans, **Frédéric Fuchs** a débuté sa carrière chez **Linklaters** en 1999, avant de rejoindre **Freshfields** en 2002 et **Weil Gotshal** en 2003, puis de se lancer dans



Dominguez a également fait ses premières armes chez **Linklaters** et **Freshfields**, avant d'intégrer **Fuchs Cohana Reboul** en 2008. Il y a été coopté associé en 2011 (LJA 1008).

Intervenant sur tous les aspects du droit de la concurrence, mais également en droit de la distribution et en contrats commerciaux, tous deux ont notamment conseillé **Teva Santé** dans le cadre de son contentieux avec **Sanofi** sur le **Plavix** (LJA 1115),

l'aventure entrepreneuriale. Avocat depuis 2001, **Sébastien**

Babilou sur les aspects concurrence de son changement d'actionnariat (LJA 1136), ou encore les sociétés **Rasch France** et **Tapetenfabrik Gebr. Rasch GmbH&Co. KG** dans le cadre de l'affaire des papiers peints (LJA 1192). « *AyacheSalama est un cabinet très ambitieux dans son développement, que ce soit en France où il a recruté trois associés en moins d'un an ou à l'international comme en témoigne l'ouverture de son bureau à Londres en 2015, explique Frédéric Fuchs. Notre pratique va en outre pouvoir bénéficier de synergies avec son département fusions-acquisitions et de sa forte présence dans différents secteurs, et notamment de la distribution* ». ■

Restructuring : BDGS prend position avec Anne-Sophie Noury

BDGS se dote d'une pratique **Restructuring** en accueillant **Anne-Sophie Noury** en qualité d'associée non equity. Cette nouvelle compétence vient s'ajouter aux deux pôles majeurs du cabinet que sont le **M&A** et la **Concurrence**, et à la pratique **Tax**.



Avocate depuis 2006, **Anne-Sophie Noury** a débuté sa carrière chez **Linklaters**, avant de rejoindre **Weil Gotshal & Manges** où elle était counsel. Spécialiste du restructuring, elle est notamment intervenue auprès de **Bull** sur les aspects restructurations du rachat de **Numergy** par **Numéricable** (LJA 1242), sur la restructuration de **Fagor-Brandt** (LJA 1159) ou encore sur la restructuration de **Frans Bonhomme** (LJA 1142). **BDGS** compte désormais 14 associés.

Alexis Aronio de Romblay rejoint Lampidès & Potier Avocats

Lapidès & Potier Avocats, qui intervenait principalement en contentieux depuis sa création en 2014, élargit ses compétences en accueillant **Alexis Aronio de Romblay** en qualité d'associé responsable des activités **Corporate/M&A**.



Inscrit au barreau de Paris depuis 2007, **Alexis Aronio de Romblay** a débuté sa carrière chez **Linklaters**, avant de rejoindre **Stephenson Harwood** en 2014. Il assiste une clientèle d'entrepreneurs, de start-ups, de PME et de dirigeants sur l'ensemble de leurs problématiques

Corporate / M&A, ainsi que dans les situations de pré-insolvabilité ou d'insolvabilité, ainsi que des fonds d'investissement. Il est notamment intervenu sur l'acquisition d'un site d'**Orrion Chemicals** par **Jinwang** (LJA 1236) et auprès d'un actionnaire minoritaire dans le cadre de la restructuration de **Vivarte** (LJA 1173).

Coralie Bouscasse quitte Areva pour Safran

Coralie Bouscasse est la nouvelle directrice juridique de **Safran**, où elle a succédé à **Adam Smith** le 1^{er} juin dernier.



Avocate au barreau de Paris, **Coralie Bouscasse** a notamment exercé chez **Thalès** où elle a été directrice juridique et compliance officer de la division **Air Systems** à partir de 2004, puis de la division **Land & Joint Systems** à partir de 2007. En mars 2010, elle a intégré **Areva** comme directrice juridique de la branche d'activités **Réacteurs & Services**, avant d'être nommée directrice juridique du pôle nucléaire en 2012. Elle était devenue directrice juridique du Groupe en 2014. ■

En partenariat avec



• **Martial Houle**, directeur des affaires juridiques, institutionnelles et réglementaires de **Direct Énergie**, a été promu secrétaire général, à ce poste depuis mars 2016.

Âgé de 46 ans, **Martial Houle** a débuté sa carrière en 1997 en qualité de juriste au sein de l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie. En 2001, il intègre **Expertel Services & FM** en tant que responsable juridique, puis en 2003 **France Télécom** comme responsable juridique de la division **Opérateurs**. En 2008, il rejoint **Direct Énergie** comme directeur juridique, avant de devenir directeur des affaires juridiques, réglementaires et institutionnelles en 2012.



Vous avez changé de fonction ?
Faites-vous connaître sur LJA et Nominatation par mail : carnetlja@nominatation.fr

Servair passe dans le giron du chinois HNA : Hogan Lovells et BDGS sur l'opération

Servair passe sous pavillon asiatique.

Les dirigeants de la compagnie aérienne franco-néerlandaise Air France-KLM ont en effet annoncé être entrés en négociations exclusives avec le géant chinois du transport aérien, de l'hôtellerie et du tourisme HNA en vue de lui céder 49,99 % du capital de la filiale de restauration à bord du groupe Air France. Exit, donc, le français Newrest et l'autrichien Do & Co, également sur les rangs pour la reprise de

Servair aujourd'hui valorisé 475 millions d'euros via l'offre de HNA. Le but ? Créer le futur numéro un mondial du catering, avec un chiffre d'affaires de près de 3,6 milliards d'euros.

Hogan Lovells conseillait HNA avec **Stéphane Hutten**, associé, **Florian Brechon** et **Audrey Distler** en corporate, **Alexander Premont**, associé, **Ratiba Deramchia** et **Léa Grédigui** en financement, et avec **Éric Paroche**, associé, **Jean-**

Sébastien Duprey et **Flora Oriot** pour les aspects de contrôle des concentrations.

BDGS représentait, pour sa part, le groupe Air France avec **Antoine Bonnasse** et **Thomas Méli**, associés, et **Alexandre Debaudre** en corporate, **Antoine Gosset-Grainville** et **Christina Renner**, associés, et **Petra Kupka** en concurrence, et avec **Guillaume Jolly**, associé, et **Nelson Da Riba** en fiscal. ■

Baker et Latham sur le litige opposant EDF à EGM Wind et Perfect Wind

Par un arrêt en date du 13 mai 2016, la cour d'appel de Paris a donné gain de cause au premier producteur et fournisseur d'électricité français EDF dans le cadre du litige qui l'opposait aux sociétés Iberdrola Renovables France (devenue EGM Wind) et Perfect Wind, concernant le tarif applicable à six contrats d'achat d'électricité produite à partir d'énergie éolienne. Pour mémoire, Iberdrola Renovables France et Perfect Wind avaient saisi en 2010 le tribunal de commerce de Paris qui, par un jugement en date du 9 novembre 2012, avait fait droit à leurs demandes en constatant notamment que le tarif applicable était celui en vigueur lors de la présentation des demandes de contrat, et non celui applicable à la date de la signature des contrats comme le soutenait EDF. Le tribunal avait ainsi condamné EDF à leur verser plus de 2,4 millions d'euros. La cour d'appel de Paris vient au contraire d'estimer que les contrats concernés n'étaient conclus qu'à la date de leur signature, le tarif applicable étant celui en vigueur à cette date.

Baker & McKenzie représentait EDF avec **Emmanuel Guillaume**, associé, **Ludovic Coudray** et **Pierre-Édouard Pivois**.

De son côté, Latham & Watkins accompagnait EGM Wind et Perfect Wind avec **Fabrice Fages**, associé, et **Olivier Parleani**.

La famille Tabur s'allège dans Mr Bricolage : Allen et D'hoir Beaufre sur le deal

La famille Tabur annonce la cession de 22,62 % du capital du groupe français de grande distribution Mr Bricolage, spécialisé dans le bricolage, le jardinage et la décoration, à SIMB, l'une des filiales de l'ANPF, société détenue par les actionnaires adhérents du réseau Mr. Bricolage qui possède indirectement 42,58 % du capital et 50,01 % des droits de vote de la société. La réalisation de cette opération est conditionnée à l'obtention d'une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique auprès de l'AMF. À noter qu'à l'issue de l'opération, Michel Tabur conservera 3,28 % du capital de Mr Bricolage et continuera à accompagner le groupe dans son développement. Objectif : préserver la stabilité actionnariale de Mr Bricolage. D'hoir Beaufre Associés accompagne ANPF et la société Mr Bricolage avec **Philippe D'hoir** et **Séverine Beaufre**, associés.

De son côté, Allen & Overy conseille la famille Tabur avec **Frédéric Jungels**, associé, et **Catherine Maison-Blanche**.

Shearman et White & Case sur l'émission obligataire de Nexans

Le fabricant de câbles industriels Nexans annonce avoir procédé au placement d'un emprunt obligataire auprès d'une centaine d'investisseurs institutionnels internationaux pour un montant total de 250 millions d'euros. Cette émission à taux fixe, d'une durée de cinq ans (échéance 26 mai 2021), est assortie d'un coupon annuel de 3,25 %, et son rendement à échéance est également de 3,25 %. Le prix d'émission est de 100 % au pair. L'obligation est cotée sur le marché d'Euronext Paris.

Shearman & Sterling conseillait Nexans avec **Hervé Letréguilly** et **Sami Toutounji**, associés, **Séverine de La Courtie**, counsel, et **Amandine Souin** en marchés de capitaux, et avec **Anne-Sophie Maes**, counsel, en fiscal.

White & Case assistait le syndicat bancaire (Crédit Agricole CIB, J.P. Morgan Securities plc, Natixis, Commerzbank Aktiengesellschaft et Nordea Bank Danmark A/S) avec **Séverin Robillard**, associé, et **Tatiana Uskova**, assistés de **Max Turner**, counsel, pour les aspects de droit américain, et d'**Alexandre Ippolito**, associé, et **Charline Schmit** en fiscal.

Allen et Clifford sur le liability management et les Green Bonds de Foncière des Régions

Foncière des Régions annonce la réalisation d'une offre de rachat portant sur la totalité de ses obligations en circulation arrivant à échéance en janvier 2018, ainsi que le placement de sa première émission obligataire « verte » pour un montant total de 500 millions d'euros, à échéance 2026. Les titres ont été admis aux négociations sur Euronext Paris.

Allen & Overy Paris agissait aux côtés de Foncière des Régions avec **Julien Sébastien**, associé, **Alexia Buisson** et **Lorraine Miramond**.

Clifford Chance représentait le syndicat bancaire (BNP Paribas, CM-CIC Market Solutions, Crédit Agricole CIB, HSBC, Natixis et Société Générale) avec **Cédric Burford**, associé, **Auriane Bijon** et **Alexander Tollast**. ■

Apax Partners s'empare de Marlink : plusieurs cabinets sur le rachat

Le fonds d'investissement **Apax Partners** annonce l'acquisition de **Marlink**, l'activité civile de communication par satellite du constructeur aéronautique européen Airbus, également fournisseur de solutions numériques au service des marchés maritimes. Une transaction financée en partie par la mise en place d'une dette unitranche levée auprès d'Ares Management Limited et de Tikehau IM pour un montant cumulé de 270 millions de dollars.

Apax Partners était représenté par Weil Gotshal & Manges avec **David Akin** et

Alexandre Duguay, associés, **Fabrice Piollet** et **Louis Gosset** en corporate, par Orrick Rambaud Martel avec **Diane de Moüy**, associée, **Olivia Crouzat** et **Tristan Dupuy-Urisari** en banque et finance, et avec **Sophie Millet** en corporate, ainsi que par Cohen & Gresser avec **Guillaume Seligmann**, associé, pour les accords de transition.

De son côté, Mayer Brown accompagnait le management de Marlink avec **Erwan Heurtel** et **Alexandre Dejardin**, associés, et **Lou-Andréa Bouet**.

Clifford Chance conseillait Airbus avec **Fabrice Cohen** et **Marianne Pezant**, associés, et **Raphael Durand** en corporate.

Paul Hastings agissait aux côtés d'Ares Management Investment et de Tikehau IM, en leur qualité de Mandated Lead Arrangers, avec **Olivier Vermeulen**, associé, **Tereza Courmont Vlkova**, **Aladin Zeghib** et **Louis Fearn**.

Enfin, Jones Day assistait CIC Est et DNB Bank ASA avec, à Paris, **Diane Sénéchal**, associée, **Thomas de Mortemart**, counsel, et **Fanny Chen**. ■

BDGS et Bredin Prat sur le mariage de Martin Maurel et Rothschild & Co

Naissance imminente d'un géant dans le secteur des banques privées. Le 6 juin dernier, la Compagnie Financière Martin Maurel, l'une des dernières banques régionales familiales, et Rothschild & Co (ex-Paris Orléans), ont en effet annoncé leur projet de fusion en vue de créer l'une des premières banques privées indépendantes en France avec 34 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Dans le détail, les deux établissements bancaires souhaitent rapprocher leurs activités françaises en banque privée et gestion d'actifs sous une nouvelle enseigne, baptisée Rothschild Martin Maurel. L'opération, qui valorise Compagnie Financière Martin Maurel à 240 millions d'euros, pourrait être effective d'ici la fin de cette année.

BDGS agit aux côtés de la Compagnie Financière Martin Maurel avec **Marc Loy**, associé, assisté de **Delphine Mouriot**, **Jérôme du Chazaud** et **Manon Baezner** en corporate, et de **Nelson Da Riba** en fiscal.

De son côté, Bredin Prat conseille Rothschild & Co avec **Benjamin Kanovitch** et **Sophie Cornette de Saint-Cyr**, associés, **Alexandre Ricat**, **Bena Mara** et **Mathieu Françon** en corporate et en regulatory, **Yves Rutschmann**, associé, **Inès Tran Dinh**, **Pierre Goyat** et **Jean-Baptiste Frantz** en fiscal, **Pascale Lagesse**, associée, et **Xavier Guider** en droit social, **Ning-Ly Seng**, counsel, et **Anne-Laila Abback** en concurrence, et avec **Raphaële Courtier**, associée, et **Alice Latour** en financement.

Quatre cabinets sur le LBO d'IK Investment Partners sur B2S Group

La société de capital-investissement IK Investment Partners annonce l'acquisition d'une participation dans **B2S Group**, leader de services externalisés de centres d'appels et de la relation client. Une opération réalisée après du dirigeant-fondateur, Maxime Didier.

Willkie accompagnait IK Investment Partners avec **Eduardo Fernandez** et **Grégory de Saxcé**, associés, **Gil Kiener** et **Xavier**

Nassoy en corporate, et avec **Igor Kukhta** en financement. De leur côté, B2S et Maxime Didier étaient représentés par Moisan Boutin & Associés avec **Jean-Philippe Jacob** et **Dorothee Traverse**, associés, **Maud Gendron**, **Éric du Peloux** et **Sophie Renaud**.

VOLT Associés conseillait également B2S ainsi qu'EdriP avec **Emmanuel Vergnaud**, **Stéphane Letranchant** et **Alexandre Tron**, associés, **Aliénor Harel** et **Lucille Pothet**.

De Pardieu Brocas Maffei assistait, pour sa part, les prêteurs seniors dans le cadre du financement de la dette avec **Corentin Coatalem**, associé, **Steeve Jaskierowicz** et **Clémence Moulouquet**.

Naxicap Partners met la main sur Sateco : quatre cabinets sur le dossier

Le spécialiste français du financement en fonds propres d'entreprises Naxicap Partners annonce avoir pris une participation majoritaire dans **Sateco**, groupe spécialisé dans la fabrication de matériel de chantier pour la mise en forme du béton et la sécurité, et en particulier dans le BTP et la sous-traitance en mécano-soudure pour l'industrie. Une opération réalisée auprès d'Omnes Capital, qui a cédé sa participation majoritaire. Les autres actionnaires, à savoir LFPI, Pechel Industries et Unexo, sortent également de Sateco à cette occasion. Les acheteurs étaient conseillés par Cornet Vincent Segurel en financement avec **Matthieu Guignard**, associé, et **Angélique Mérienne**, ainsi que par PwC avec **Guillaume Morineaux**, associé, et **Jacques Darbois**.

De son côté, King & Wood Mallesons assistait les vendeurs avec **Jérôme Jouhannaud**, associé, et **Rémi Pagès**.

Hogan Lovells représentait, pour sa part, BNP Paribas en tant qu'agent ainsi que Banque CIC Ouest, Banque Populaire Val de France, BNP Paribas, Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de la Touraine et du Poitou, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels et Société Générale en tant que prêteurs, avec **Sabine Bironneau-Loy**, associée, **Erika Hubert** et **Claire Fruchet**. ■

Prospective et profession d'avocat : prévenir pour mieux survivre

Dans le cadre des États généraux de la prospective, de l'innovation et du numérique organisés par le Conseil national des barreaux (CNB) les 2 et 3 juin derniers, les avocats se sont penchés sur leur avenir. Et ont énuméré quelques pistes pour répondre au mieux aux nouveaux enjeux de la profession.

« **P**enser demain pour agir aujourd'hui ». Tel était le thème de la journée de la prospective et de l'innovation organisée le 2 juin dernier par le CNB dans les salons de l'Aveyron, à Paris. Nouveaux outils, nouvelles façons de travailler, développement massif des legal start-up, les avocats sont en effet face à une révolution numérique et technologique les obligeant à remettre bon nombre d'acquis en question. Tout comme la génération Z qui arrive et n'aspire plus forcément aux mêmes attentes que ses prédécesseurs. Alors, que faire pour s'atteler dès à présent à ce lourd chantier qu'est demain ? Comment résister à un marché toujours plus concurrentiel et nécessitant des adaptations quotidiennes ?

Qui l'on est, où l'on va

Louis Degos, président de la commission prospective au sein du CNB, a dévoilé quelques chiffres : parmi les bâtonniers français interrogés pour préparer ces États généraux, 75 % ont affirmé que les innovations pouvaient faciliter l'exercice au quotidien, mais seuls 25 % d'entre eux ont déclaré avoir connaissance de projets innovants au sein de leur barreau... Pour Dominic Jensen, conseil en stratégie, les avocats se sont trop reposés sur leur monopole, au détriment d'une approche prospective et de projets stratégiques. « Lorsque l'on se sait protégés, on prend moins en compte notre environnement économique. Et lorsque l'on réagit, il est souvent un peu tard : regardez les taxis ! Par ailleurs, les avocats travaillent dans l'urgence et vendent leur temps. Dans ce contexte, il n'est pas toujours facile de lever la tête pour regarder vers l'avenir. » Selon Antoine Fourment, avocat et expert près la commission prospective du CNB, les choses seraient en train d'évoluer. « La profession d'avocat, comme beaucoup d'autres, est atteinte

d'un syndrome de courte vue. Mais la mondialisation est en train de rebattre toutes les cartes. »

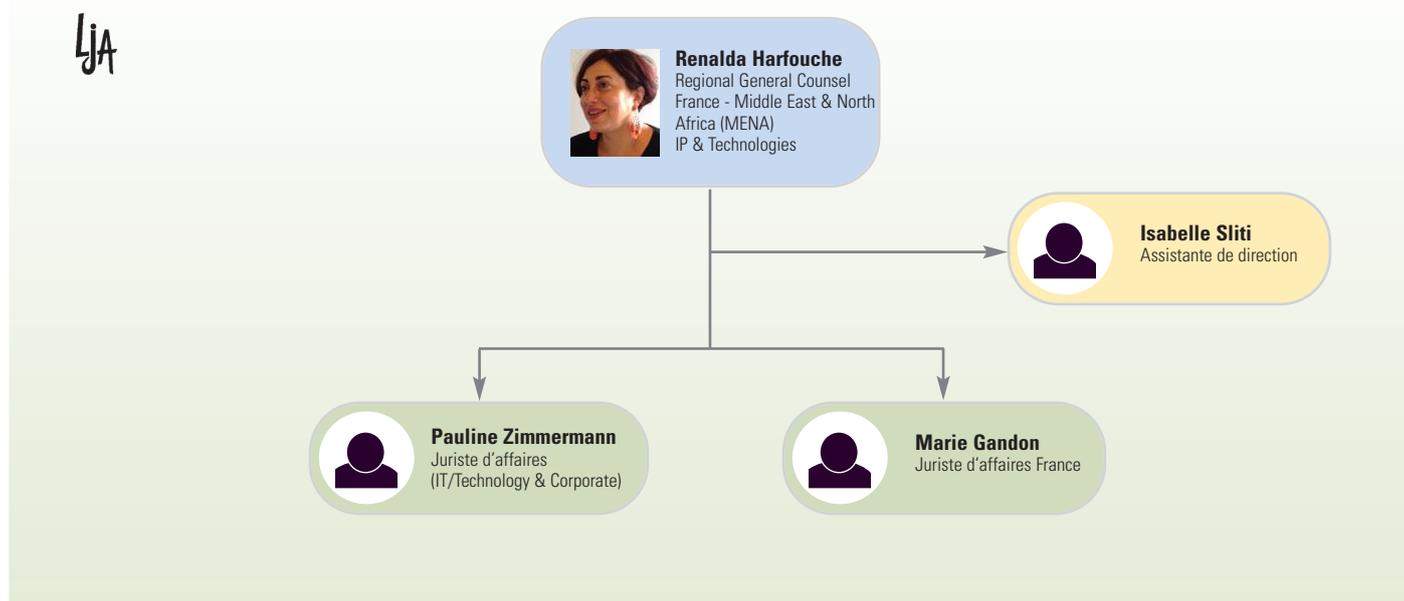
Pour faire fi de ses mauvaises habitudes, la profession doit d'abord remettre les compteurs à zéro et effectuer un véritable travail d'introspection. « Les études de marché ne suffiront pas, a prévenu Laurent Dupuis, conseil en stratégie et management de l'innovation et gérant de la société Polemarque. Il faut d'abord se poser les bonnes questions en amont. Il ne s'agit pas d'être en veille, mais en éveil. » « Il est nécessaire de comprendre son positionnement par rapport à son marché, et son offre par rapport à la demande potentielle », estime pour sa part Dominic Jensen, qui affirme sentir actuellement une « prise de conscience ». « Il me semble primordial de parler aux clients en dehors des dossiers pour comprendre ce qu'ils attendent ; c'est le premier pas vers la prospective. Nous sommes d'ores et déjà sortis des postures pour arriver à quelque chose de plus humble, ouvert et réfléchi. » Avancer, oui, mais tout en tenant compte de la déontologie de la profession. « C'est la plus-value de l'avocat », assure Joël Moret-Bailly, avocat lui-même. Ce dernier suggère néanmoins une simplification de cette déontologie, qui pourrait venir prendre exemple sur celle des magistrats, publiée en 2010 par le CSM, qui ne contient qu'une dizaine d'articles. « Une vision téléologique de la déontologie de demain, cela me paraît intelligent et cohérent avec notre époque. »

Adapter son management

Selon Valence Borgia, avocate aux barreaux de Paris et New York, pour que la profession d'avocat se prépare à demain, il faut également qu'elle adapte son management. « Dans l'approche prospective actuelle en France, cet aspect-là est totalement laissé de côté, déplore-t-elle. Or, l'humain est le principal

actif d'un cabinet. L'enjeu est d'être à la fois attractif et, par ailleurs, de savoir retenir les talents. » Des talents qui, pour elle, se situent aujourd'hui bien loin des lithographies de Daumier et qui, pourtant, se heurtent encore à un management pyramidal et poussiéreux, peu adapté au rajeunissement et à la féminisation massive de la profession : 43,5 ans d'âge moyen dans les cabinets, et 54 % de femmes avocates d'après les chiffres actuels. Peu d'entre elles, en revanche, accèdent au statut d'associée... « Tout cela pose la question de la rétention des talents, a commenté Valence Borgia. Aujourd'hui, 40 % des élèves avocats qui constituent une promotion auront quitté la profession dans les dix ans. On forme donc à fonds perdus des personnes qui vont ensuite aller nourrir les rangs des directions juridiques. » La nouvelle génération, avide d'équilibre et d'entrepreneuriat, aspirerait désormais à une organisation plus horizontale et souple. Et l'avocate de prendre en exemple le cabinet américain Axiom, qui a fait le choix de trancher dans les coûts de structure en supprimant locaux et collaborateurs pour préférer un modèle d'associés travaillant depuis une plateforme virtuelle, avec des coûts par conséquent plus attractifs. Mais avant d'envisager toutes ces évolutions, il reste à la profession d'avocat une chose essentielle à faire : se mettre au diapason... « Notre profession a longtemps laissé la place à l'intuition, ne serait-ce que pour sa gouvernance. Les avocats ont aujourd'hui besoin de la prospective, car cela nous oblige à passer de l'intuition à la décision rationnelle », avait souligné plus tôt l'ancien président du Conseil national des barreaux, Thierry Wickers, saluant au passage la création en 2004 d'un observatoire allant dans ce sens au sein du CNB. « Mais sans organisation collective, il n'y aura pas de réflexion prospective possible. Il nous faut regarder l'avenir ensemble, nous doter d'objectifs communs. » ■

Ipsos



FOCUS

RENALDA HARFOUCHE,

Directeur juridique MENA,
Chief Counsel IP & Technologies

Suite à un DESS Droit international économique des affaires (Paris X- 1991) et un Master Droit et Management (ESCP Promotion 1992), Renalda Harfouche a notamment travaillé pour JC Decaux et le Groupe Nouvelles Frontières (2002). « *Je garde un excellent souvenir de mon premier poste de directeur juridique chez Nouvelles Frontières où j'ai dû créer de toutes pièces une véritable direction juridique capable d'être une force de frappe et un vrai partenaire des business units* », commente-t-elle. En 2008, elle rejoint le Groupe Franprix/Leader Price en tant que directeur juridique Groupe et membre du comité de direction. C'est en 2011 qu'elle intègre Ipsos France.

Ses conseils

Renalda Harfouche travaille régulièrement avec le cabinet Gide Loyrette Nouel pour les contrats informatiques (Thierry Dor) et avec un certain nombre de cabinets locaux.

IPSOS

Société internationale de marketing d'opinion présent dans 87 pays et leader en France, Ipsos emploie 630 collaborateurs dans l'Hexagone.

La direction juridique

Directeur juridique France, Middle East & North Africa (MENA) and Chief Counsel IP & Technologies, Renalda Harfouche gère notamment les opérations de croissance externe (fusions-acquisitions), les restructurations juridiques et fiscales au sein de la région MENA, ou encore toutes les problématiques liées à la propriété intellectuelle et à la gestion des contentieux. « *Chez Ipsos où ces enjeux sont primordiaux, j'ai aussi acquis une véritable expertise sur les problématiques technologiques (y compris leurs techniques contractuelles) et celles des données personnelles* », explique Renalda Harfouche. « *J'apprécie particulièrement l'ouverture à l'international, mes clients internes étant basés en France, au Moyen Orient, en Afrique, aux USA (notamment Chicago et NY) et à Londres*, poursuit-elle. *Je n'oublie pas non plus l'élément de nouveauté que je retrouve assez souvent dans les projets technologiques dont j'ai la charge au niveau juridique et les techniques d'innovation que Ipsos mets en place. Le respect et la sensibilité de notre direction générale (ainsi que la plupart de mes interlocuteurs) à l'égard des problématiques juridiques sont aussi très importants à mes yeux.* »

O·E
ORIENT EXPRESS

LA TABLE ORIENT EXPRESS

**UN DÉLICIEUX VOYAGE
HORS DU TEMPS**

**RESTAURANT ÉPHÉMÈRE
YANNICK ALLÉNO
& YANN COUVREUR**



Réservez votre table au départ de Paris du 6 juin au 16 juillet
sur www.orient-express.com
latable@orient-express.com ou au +33 1 80 50 03 45

CETTE SEMAINE ...

Initiative

Concours international d'arbitrage de Paris

École de droit de Sciences Po, Clifford Chance, Bredin Prat



Le 1^{er} juin dernier, s'est déroulée la finale de la 11^e édition du concours d'arbitrage international de Paris, co-organisé par l'École de droit de Sciences Po, Clifford Chance et Bredin Prat. C'est l'équipe de l'université de Strasbourg, composée d'Alexandre Delphis (titulaire), Juliette Sulli (titulaire), Metehan Motugan (photo), Mathieu Manent, Selma Kheiri (suppléants) et supervisée par Marjolaine

Abada-Fasquelle, qui est arrivée en tête. Elle a notamment remporté un prix de 8 000 euros et un stage de 6 mois dans l'un des cabinets partenaires, offert aux deux membres titulaires.

L'équipe de l'EFB, composée de Julie Venot (titulaire), Gwenaël Kerveillant (titulaire), Matthieu Querry, Janina Dahmouh (suppléants) et supervisée par Marie-Hélène Ludwig et Éric Teynier est, pour sa part, arrivée en seconde position, et a remporté un prix de 4 000 euros des cabinets d'avocats partenaires.

Le prix du meilleur orateur a été décerné à Elena Belova de l'équipe de Paris II - Panthéon Assas supervisée par Yves Nouvel, et le prix du meilleur mémoire a été attribué à l'équipe de l'université de Buenos Aires, composée de Rodrigo López Lapeña et Ariel Liniado (titulaires), Luisa Maria Estrada, Agustina Rocca, Cyntia Renata Damiano (suppléants), et supervisée par Irina Natacha Gedwillo & Magdalena Bulit Goni.

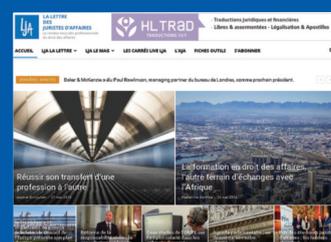
À lire



Recrutements externes d'associés : les clés de la réussite

Une fiche pratique proposée par Anne Girard pour seenago retrouver sur www.lja.fr

Le nouveau site de la LJA est en ligne !
Retrouvez dès à présent l'actualité des juristes d'affaires sur : www.lja.fr



Billet

Cherchez la femme

Par Laurence Garnerie, Directrice de la rédaction

Si plus d'un tiers des directeurs juridiques en France ont un mandat d'administrateur⁽¹⁾, ils ne sont en revanche que 6% à l'exercer en dehors de la société qui les emploie. Autant dire qu'il reste un long chemin à parcourir pour que la fonction juridique s'impose au sein des conseils d'administration au même titre que la finance ou les ressources humaines. Mais dans ce combat pour trouver leur place dans les organes décisionnels de l'entreprise, les directeurs juridiques ont un atout dans leur manche : leur fort taux de féminisation. Avec 40 % de femmes et un effectif majoritairement féminin dans 85 % des directions juridiques France, la profession constitue en effet un vivier non négligeable pour les sociétés qui doivent se mettre au diapason de la loi Copé-Zimmermann d'ici le 1^{er} janvier 2017. Et ce, en présentant l'avantage d'une expertise technique non négligeable et d'une approche de l'entreprise de plus en plus en phase avec les opérationnels.

(1) LEXqi Conseil, Cercle Montesquieu et AFJE, Cartographie des directions juridiques, juin 2016

PENSION (TRÈS) ALIMENTAIRE

Depuis son divorce en 2002, Nicola Toso, un pizzaiolo originaire du nord de l'Italie, était tenu de verser à sa femme et à sa fille une pension de 300 euros par mois. Or, avec la crise qui a touché le sud de l'Europe en 2008, l'homme s'est vu dans l'impossibilité de payer et a donc commencé à verser la pension sous forme de... pizzas. Son ex-épouse a décidé de le poursuivre en justice pour non-paiement, mais le tribunal de Padoue vient finalement de donner gain de cause au restaurateur. Une décision qui risque de faire frôler l'indigestion à l'épouse déçue...

Abonnement annuel

Entreprise : 1310,00 € HT
Cabinet d'avocats < 10 : 1310,00 € HT
Cabinet d'avocats entre 10 à 49 : 1479,00 € HT
Cabinet d'avocats 50 et plus : 1785,00 € HT
(TVA : 2,10 %)

La LJA, c'est aussi le LJA Mag tous les 2 mois, www.lja.fr et des archives en ligne

LA LETTRE DES JURISTES D'AFFAIRES • Service client : 0 825 08 08 00 • Publiée par Wolters Kluwer France SAS au capital de 155 000 000 euros • Siège social : 14, rue Fructidor - 75 814 Paris CEDEX 17 • RCS Paris : 480 081 306 • Associé unique : Holding Wolters Kluwer France • Directeur de la publication, Président directeur général de Wolters Kluwer France : Hubert Chemla • Directrice générale du Pôle Presse: Yasmine Jourdan • Directrice de la rédaction : Laurence Garnerie (lgarnerie@wolters-kluwer.fr ; 01 85 58 31 82) • Journalistes : Chloé Enkaoua et Alain Grangeret • Responsable graphique : Raphaël Perrot • Directrice de clientèle : Aurore Mathey (01 85 58 37 27) • Commission paritaire : 0920 | 87011 • Dépôt légal : à parution • Imprimé par BRI - 61/79 rue Saint-André - ZI des Vignes - 93000 Bobigny • Toute reproduction, même partielle, est interdite. • Ce numéro est accompagné d'un encart publicitaire. • Wolters Kluwer