

Option DROIT & AFFAIRES

L'hebdomadaire

L'ÉVÉNEMENT

Procès Vivendi : les spécialistes du droit pénal réagissent

Voir notre entretien exclusif avec Hervé Pisani en page 5

Vendredi dernier, la consternation était totale dans le monde juridique. Vivendi s'est en effet vu condamner par un jury de Manhattan pour communication trompeuse entre 2000 et 2002, alors même qu'ont été disculpés le PDG et le directeur financier de l'époque, Jean-Marie Messier et Guillaume Hannezo. Hervé Pisani, associé chez Darrois Villey Maillot Brochier et avocat de Vivendi, observe dans un entretien accordé à Option Droit & Affaires que «si la personne morale est poursuivie en même temps que son dirigeant, il est contradictoire de disculper les responsables de la communication financière mais de condamner la société. Si les dirigeants n'ont pas commis de faute, comment la reprocher à la société?».

Et la logique juridique ne peut que lui donner raison. Comment imaginer qu'une personne morale soit condamnée pour des faits qu'aucune personne physique n'a commis ? Philippe Goossens, associé d'Altana, précise qu'«en droit français, pour condamner pénalement une personne morale, il faut prouver l'existence d'un acte illicite commis pour son compte par une personne physique pouvant être qualifiée d'organe ou de représentant à savoir le PDG, le directeur général ou encore un délégué de pouvoir, même s'il existe une distinction en matière de délits non intentionnels quant à la nature de la faute commise». En l'espèce, le fondement retenu était civil et non pénal. Mais le raisonnement est le même. Hervé Pisani ajoute «C'est comme si, prétendant qu'un excès de vitesse a été commis, un tribunal considérait que le conducteur n'avait

rien fait de mal, mais que la voiture, elle, avait dépassé la vitesse autorisée». Emmanuel Daoud, associé fondateur du cabinet Vigo, soutient les propos de son confrère. «Je ne sais

pas si le droit américain reconnaît une responsabilité objective de la personne morale déconnectée de celle de ses dirigeants. En France, une telle décision ne pourrait être prononcée. Ce qui est absurde en l'occurrence, c'est de retenir la responsabilité de Vivendi alors que ceux dont la responsabilité opérationnelle et juridique est de garantir la sincérité des comptes publiés par leur société sont innocentés», explique-t-il. Il poursuit même sur les questions de compétence en ajoutant «Les actionnaires français de Vivendi qui se sont estimés floués ont porté l'action devant le juge américain rejoignant la «class action»



américaine au lieu de soumettre leurs griefs et demandes de réparation devant leur juge naturel à savoir le juge français. Nous avons là un abus caractérisé du forum shopping : des plaignants français, une société de droit français, des titres émis et achetés sur le marché français... un juge américain ! Il faudra bien que le législateur se penche sur cette question, sauf à laisser la porte ouverte à tous les abus au risque de soumettre les grandes sociétés françaises à des risques financiers et économiques insupportables. Boeing l'a bien compris en obtenant de son juge américain qu'il déboute les plaignants et les renvoie devant le juge français ou égyptien dans la catastrophe de Charm El Cheik...» ■ Ondine Delaunay

AU SOMMAIRE

Droit & Affaires

Lefèvre Pelletier, Clifford Chance et Linklaters sur la restructuration de la dette des Seychelles p2

Interview d'Alain Gauvin, associé chez Lefèvre Pelletier & Associés p2

Droit & Communauté

CMS Bureau Francis Lefebvre tire les conséquences de son succès à Lyon p4

Interview d'Hervé Pisani, associé du cabinet Darrois Villey Maillot Brochier, conseil de Vivendi p5

Débat croisé entre Christophe Roquilly, professeur à l'EDHEC et directeur du centre de recherche LegalEdhec sur la performance juridique et Pierre Charreton, directeur juridique d'Areva p6

Droit & Expertise

Un amendement peut en cacher un autre... p8

La justice restaurative -

Regard sur une pratique originale outre-Atlantique p10

LE DEAL DE LA SEMAINE

Lefèvre Pelletier, Clifford Chance et Linklaters sur la restructuration de la dette des Seychelles

Le gouvernement des Seychelles a récemment annoncé le succès de l'offre d'échange de titres lancée à l'intention de ses créanciers le 7 décembre dernier. Les détenteurs de 283 millions de dollars de dettes, soit 89 % du montant proposé, ont accepté de procéder à un allègement de la dette, en échangeant leurs anciens titres contre de nouveaux, et de voir ainsi leur capital substantiellement réduit ou la maturité de leurs titres rallongée. En octobre 2008, l'Etat africain s'était retrouvé en difficulté sur une partie de sa dette et avait sollicité l'aide du FMI : sa dette envers les pays créanciers se chiffrait alors à 163 millions de dollars. Le FMI avait conditionné son aide à la mise en œuvre d'une réforme fiscale et d'une politique budgétaire plus libérales, visant à alléger la dette publique des Seychelles. Il avait accordé un premier prêt aux Seychelles, dont 45 % de la dette envers les pays créanciers avaient également été annulés

par le Club de Paris en avril 2009. En novembre, le FMI a accordé un nouveau prêt de 30 millions de dollars aux Seychelles. Il avait par ailleurs procédé à un appel aux investisseurs et aux institutions multilatérales pour contribuer à la restructuration de la dette du pays. La Banque Africaine de Développement (BAD) s'est ainsi engagée à apporter sa garantie à l'opération d'échange de titres des investisseurs : pour réussir, cette dernière nécessitait que 75 % des investisseurs acceptent d'échanger leurs anciens titres contre de nouveaux. Un seuil qui a donc été atteint.

Lefèvre Pelletier & associés conseillait la BAD avec Alain Gauvin, associé, et Marie-Armelle Lohier. Clifford Chance Londres représentait le gouvernement des Seychelles. Linklaters Londres est intervenu auprès de Deutsche Bank, qui agissait notamment comme trustee.

Le conseil : Alain Gauvin, associé chez Lefèvre Pelletier & Associés

Quel a été le rôle de la Banque Africaine de Développement dans cette restructuration de dette ?

La participation de la BAD était déterminante pour la réussite de cette opération de restructuration, car il est fort probable que sans sa garantie les investisseurs n'auraient pas consenti à cette restructuration. En garantissant une partie de la rémunération des nouveaux titres, la BAD a assuré aux investisseurs au moins une fraction de leur investissement. La BAD, institution multilatérale portée par 53 Etats africains et 24 Etats tiers, dont la France, confère ainsi, par la qualité de sa signature et de sa réputation, un réel crédit à l'opération des Seychelles.



Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

La restructuration de la dette d'un Etat est autrement plus sensible que celle d'une entreprise, car elle touche à l'intérêt général et même, dans certains cas, à l'intérêt vital des populations concernées. Deux risques sont particulièrement difficiles à maîtriser sur le plan juridique dans une telle opération. D'abord, il a fallu gérer le «risque de réputation», un risque particulièrement complexe car «multidimensionnel», tel

que la Banque des Règlements Internationaux l'a défini début 2009 : votre réputation dépend non seulement de vous, mais aussi, et parfois surtout, de la perception subjective que les

tiers ont de vous. Ensuite, le second risque assez complexe à appréhender résulte de ce que toute restructuration de dette est, avant sa finalisation, à la merci d'un investisseur qui pourrait proposer aux bailleurs de racheter leurs créances, à bas prix mais immédiatement, avant de se retourner contre l'Etat pour exiger le remboursement de la dette rachetée, à sa valeur faciale et non au prix de rachat bien sûr.

Ce type de dossier pourrait-il se généraliser ?

2010 est annoncée comme étant l'année du risque souverain. Nombreux sont les Etats au bord du gouffre, et pas seulement les pays émergents. Il est donc fort probable que des restructurations de dettes souveraines se multiplient avec

pour danger que les capacités de financement des marchés soient phagocytées par les Etats, au détriment des entreprises dont le financement sera plus difficile ou plus coûteux. ■

Propos recueillis par Gaëlle Fleitour

«Il est fort probable que les restructurations de dettes souveraines se multiplient en 2010.»

ACTUALITÉS

■ Restructuration

Baker sur la restructuration transfrontalière d'un fonds de Rynda

Dans le cadre d'une des premières fusions transfrontalières depuis la transposition en droit français de la directive européenne sur les fusions transfrontalières de sociétés de capitaux, Rynda vient de restructurer son fonds immobilier Rynda en Primeur. Ce fonds détenait un portefeuille immobilier en France d'une valeur globale d'environ 227 millions d'euros au travers de sociétés danoises. **Baker & McKenzie** a conseillé Rynda avec **Marc Mariani**, associé, **Eva Leygonie** et **Carole Crespin** pour les aspects juridiques, ainsi qu'**Olivier Mesmin**, associé, et **Christophe Remillieux** pour les aspects fiscaux.

■ Fusion-acquisition

Landwell, FTPA et Baker sur la mise en place d'un joint-venture entre CTDI et Sagemcom

CTDI, spécialiste allemand de l'ingénierie, de la réparation et de la gestion logistique des équipements de télécommunications vient de conclure un partenariat avec Sagemcom, constructeur de terminaux multimédias, pour donner naissance au joint-venture Nethouse Services. La nouvelle entité permettra de développer l'activité des deux groupes dans le domaine du service clients pour les terminaux communicants, en France et en Europe. Détenue à 51 % par Sagemcom et à 49 % par CTDI, elle sera, à partir de janvier 2011, détenue à 51 % par CTDI et à 49 % par Sagemcom, pour une durée minimale de quatre ans.

Landwell & Associés a conseillé CTDI avec **Bruno Thomas**, associé, et **Gunda Schumann** sur l'accord de joint-venture, **Edith Baccichetti** en concurrence-concentration, et **Anna-Christina Chaves** pour la due diligence sociale. **FTPA** assistait Sagemcom avec **Nathalie Younan** et **Laurent Archambault**, associés, **Coralie Oger** et **Eniga de Montfort**. **Baker & McKenzie** est également intervenu auprès de Sagemcom avec **Hervé Quéré**, associé en fiscal et **Aude Prulhière**.

■ Fusion-acquisition

Landwell et Fidal sur la cession de la branche nutrition animale d'Unicopa à NNA

La société NNA, filiale commune des groupes coopératifs Coopagri Bretagne et Terrena, a été constituée pour reprendre les fonds de commerce de fabrication et de négoce d'aliments pour animaux du groupe coopératif breton Unicopa. La branche nutrition animale cédée occupe la 4^e place en France et repré-

sente un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros, pour 1,4 million de tonnes d'aliments produits. **Landwell & Associés** a conseillé les acquéreurs avec **Gilles Semadeni**, associé en corporate, **Grietje van de Wiel** et **Laure Maffre**, ainsi qu'**Edith Baccichetti**, associée en concurrence-concentration, et **Philippe Bonnet**. **Fidal** a conseillé Unicopa avec **Olivier Josset**, associé en corporate, et **Florence Olivier**.

■ Prise de participation

Lefèvre Pelletier et CVML sur l'entrée de Pechel au capital de Starexcel

Starexcel, 3^e acteur français de la distribution de pièces détachées et de services pour automobiles et poids lourds, a finalisé son premier tour de table, souscrit pour l'essentiel par le fonds d'investissement Pechel Industries. Cette opération a été complexifiée par la présence d'une société coopérative comme actionnaire principal et la volonté des actionnaires historiques et du management de conserver le contrôle du groupe.

L'augmentation de capital est destinée à soutenir le programme de développement du réseau Starexcel en fédérant de nouveaux distributeurs et garagistes. **Lefèvre Pelletier & associés** a conseillé Pechel Industries avec **Jean-Luc Bédos**, **Dimitri Pubellier**, associés, et **Baptiste Bellone**. **Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral** a conseillé Starexcel, avec **Philippe Lauzeral**, associé en corporate, **François Brocard** et **Antoine Thibaud**, ainsi que **Franck Le Mentec** pour les aspects fiscaux.

■ Fusion-acquisition

Gide Loyrette Nouel sur l'acquisition de Meikang Biotech par bioMérieux

bioMérieux, spécialiste du diagnostic in vitro dans les domaines médical et industriel, vient d'acquérir Meikang Biotech, fabricant chinois de tests rapides. bioMérieux entend ainsi bénéficier d'un positionnement stratégique en Chine, avec des capacités intégrées de production et de R&D, et poursuivre son développement dans les marchés émergents à forte croissance. Les équipes de direction de la société seront désormais basées sur trois sites corporate : à Marcy l'Etoile en France, à Cambridge aux Etats-Unis et à Shanghai en Chine, où se situe le grand site de production de Meikang Biotech. **Gide Loyrette Nouel** est intervenu auprès de bioMérieux notamment sur l'audit juridique, la structuration de l'acquisition et la négociation de contrats avec le gouvernement et d'autres sociétés, avec **David Boitout**, associé, **Zhuhua Zhong** et **Raphaël Chantelot**.



Le numéro «**Spécial restructuration**» est paru
Le prochain magazine **Option DROIT & AFFAIRES**
«**Contentieux/Arbitrage/Droit pénal des affaires**»
paraîtra mi-mars 2010

Informations : Lucy Letellier, éditrice, responsable commerciale publicité
01 53 63 55 56 – lucy.letellier@optionfinance.fr

LE CABINET DE LA SEMAINE

CMS Bureau Francis Lefebvre tire les conséquences de son succès à Lyon

CMS Bureau Francis Lefebvre renforce sa présence dans le grand quart Sud-Est en cooptant cinq nouveaux associés. Implanté à Lyon en avril 2003 au côté du cabinet lyonnais Boyer Clément Pégand, CMS Bureau Francis Lefebvre continue à ancrer sa marque dans la région et à prendre de nouvelles parts de marché. Malgré la crise, le bureau a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires global de 14 millions d'euros, en progression de plus de 11 % par rapport à l'année précédente. Il coopte donc cinq nouveaux associés pour faire face à l'augmentation de l'activité. **Guillaume Bossy** devient associé du département droit social. Son activité est exclusivement orientée vers le conseil en droit social auprès des entreprises, notamment dans le secteur de l'industrie pharmaceutique et dans celui du travail temporaire. Il a également développé une expérience significative en droit social du sport. A 33 ans, l'avocat est titulaire d'un DEA de droit social et du certificat de spécialisation en droit social. **Gilles Coumert** est nommé associé du département droit fiscal. Son activité est plus particulièrement orientée vers le droit fiscal des entreprises, tant sur les aspects de droit interne que de droit international. Il a acquis une grande expérience des opérations de restructuration des entreprises et des LBO. Il a exercé chez Landwell & Associés avant de rejoindre CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon en 2004. **Yannick Francia** devient associé du département corporate santé. Il conseille des établissements publics ou privés de santé, des établissements médico-sociaux, des Agences Régionales d'Hospitalisation, des professionnels de



Guillaume Bossy



Gilles Coumert



Yannick Francia



Jean-Thomas Heintz



Walter Salamand

santé ou médico-sociaux, des laboratoires, des pharmacies d'officine... dans leurs relations avec l'Etat, les autorités de tutelle, les organismes sociaux, les investisseurs publics ou privés, les praticiens hospitaliers ou libéraux et les patients ou résidents. Il a été juriste en droit de la santé chez Emersys avant d'exercer en qualité de collaborateur au sein la SCP Musset & Associés, puis d'associé du cabinet Bismuth Associés. Il a rejoint CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon en octobre 2009. **Jean-Thomas Heintz** est coopté associé du département corporate. Son activité est orientée vers le droit des sociétés, les opérations de restructuration et la transmission d'entreprises. Il a rejoint CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon en mars 2007, après avoir exercé chez Landwell & Associés à Lyon de 1998 à 2005, puis chez Fidal à Lyon de 2005 à 2007. **Walter Salamand** devient associé du département droit public. Il est spécialisé en droit de la construction publique, notamment sur les problématiques liées aux marchés de l'immobilier urbain. Il a rejoint CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon en 2008, après avoir exercé en qualité d'associé au sein du cabinet Légitima à Lyon de 2003 à 2008. Le bureau de Lyon compte désormais 34 associés et 65 avocats.

CARNET



Bird & Bird annonce la nomination de Stéphane Lemarchand en tant que Co-Head des bureaux français aux côtés de Frédérique Dupuis-Toubol, managing

partner et fondatrice du cabinet à Paris. Les deux associés travaillent ensemble depuis plus de dix-huit ans dont dix au sein de Bird & Bird. Frédérique Dupuis-Toubol est en effet particulièrement investie sur le développement international de la firme. Elle a notamment supervisé l'ouverture de plusieurs bureaux du cabinet en Europe et continue aux côtés de David Kerr, CEO, à conduire les projets internationaux du cabinet. Les enjeux et perspecti-

ves qui s'ouvrent à Bird & Bird au niveau national comme au niveau international, ont abouti au choix de renforcer le management des activités françaises. Rappelons que Stéphane Lemarchand est associé en charge du département Technologies de l'information du bureau de Paris. Il est spécialisé en droit de l'informatique et en droit du commerce électronique, tant en matière contractuelle que contentieuse.

Le cabinet Vigo renforce son réseau de partenaires. Il annonce aujourd'hui la conclusion d'un accord de partenariat avec trois avocats, experts en gestion des risques. Philippe Bozzacchi est avocat au barreau de Paris, spécialiste en droit fiscal. Il a exercé pendant près de vingt ans au sein de CMS Bureau Francis Lefebvre, dans le domaine du conseil, du contrôle fiscal et du contentieux, avant de

prendre son indépendance. Il intervient également sur des questions de contentieux douanier. Pierre-François Gaborit est un spécialiste des questions touchant aux institutions publiques. Il intervient notamment sur les grands projets d'infrastructures publiques et sur des dossiers relatifs à la protection de l'environnement et au contentieux administratif. Enfin, François Saint-Pierre est avocat au barreau de Lyon, grand spécialiste de la défense pénale.

DLA Piper accueille Laurence Julien-Raes, associée en propriété industrielle. Entourée de plusieurs collaborateurs, elle prend la tête du pôle marques EMEA (Europe, Afrique et Moyen-Orient), nouvellement créé par le cabinet. Laurence Julien-Raes était jusqu'alors associée responsable du département juridique et marques de Santarelli.

Entretien avec Hervé Pisani, associé du cabinet Darrois Villey Maillot Brochier, conseil de Vivendi

«La décision du jury est difficile à expliquer car elle est contradictoire»



Vous conseillez Vivendi qui était poursuivi aux Etats-Unis et en France pour communication trompeuse entre 2000 et 2002. Comment êtes-vous entré dans l'affaire ?

Vivendi a contacté le cabinet Darrois Villey Maillot Brochier à l'époque où l'affaire a débuté, c'est-à-dire peu après le départ de Jean-Marie Messier du groupe. Jean-Michel Darrois et moi-même avons pris en charge les aspects français du dossier (avec Paul Lombard et Olivier Baratelli pour sa partie pénale) et nous avons également participé à la procédure américaine. Au début du dossier, l'ambiance était particulièrement tendue. A cette époque, la saga Enron était encore récente et tout le monde craignait «une affaire Enron à la française». La suite a démontré que tel n'était pas le cas.

En France, la COB a rapidement engagé une enquête. La commission des sanctions de l'AMF – l'AMF ayant succédé à la COB – a retenu une série de griefs, portés ensuite devant la cour d'appel. Cette dernière n'a retenu que deux griefs portant sur une communication relative à la dette à la fin de l'année 2000 et sur une erreur de traduction dans un communiqué en 2001. Tous les autres griefs à l'encontre de Vivendi ont été rejetés, les comptes, notamment, ayant été validés.

Jean-Marie Messier s'était néanmoins vu reprocher par la cour d'appel des propos tenus oralement sur l'état financier réel du groupe. La cour d'appel ayant considéré qu'on ne pouvait reprocher à la personne morale des propos tenus par son président, Vivendi ne s'était pas vu condamner sur ce point. Un pourvoi a pourtant été déposé par l'AMF et la Cour de cassation a cassé l'arrêt de la cour sur ce point. Jean-Marie Messier et Vivendi se sont vus condamnés, en définitive, à une amende de 500 000 euros chacun. Parallèlement, une procédure a été engagée aux Etats-Unis sous la forme d'une class action, et plusieurs plaintes pénales ont été déposées en France.

Un jury de Manhattan vient de condamner le groupe Vivendi alors même que le PDG et directeur financier de l'époque ont été disculpés. Comment comprendre cette décision au regard du droit américain ?

Il faut d'abord expliquer la tâche qui incombait au jury américain. Il devait se prononcer sur une violation éventuelle du droit boursier américain à propos de 57 «statements». Pour qu'une telle violation soit reconnue, quatre critères cumulatifs devaient être réunis pour chacun des statements : une communication manifestement fautive, réalisée intentionnellement dans le but de tromper, que le marché a suivi et qui a directement causé un dommage aux

actionnaires. Le jury a donc examiné tous ces points avant de déterminer l'impact de cette information considérée comme fautive sur le cours de l'action. Et pour cela, il a dû analyser les évolutions quotidiennes du cours sur une période allant d'octobre 2000 à août 2002. Un travail lourd et très technique pour un jury qui n'est pas composé d'experts en la matière, et qui se retrouve seul, sans assistance extérieure, au moment de la décision.

Sa décision est difficile à expliquer car elle est contradictoire. Sans doute a-t-il considéré que la preuve d'une faute n'était pas rapportée – d'où la décision concernant les dirigeants –, mais que le cours de Bourse ayant fortement chuté il fallait quand même que les actionnaires soient indemnisés. Sans entrer dans le détail, Vivendi dispose de plusieurs arguments pour contester cette décision et fera donc appel.

Comment comprendre qu'une personne morale soit condamnée sans qu'aucune personne physique ne le soit également ?

En France, il serait possible de poursuivre uniquement la personne morale et qu'elle soit donc la seule condamnée. Cela s'est déjà produit. En revanche, si la personne morale est poursuivie en même temps que son dirigeant, il est contradictoire de disculper les responsables de la communication financière mais de condamner la société. Si les dirigeants n'ont pas commis de faute, comment la reprocher à la société ? C'est illogique. C'est comme si, prétendant qu'un excès de vitesse a été commis, un tribunal considérait que le conducteur n'avait rien fait de mal, mais que la voiture, elle, avait dépassé la vitesse autorisée.

Quelles suites pour les différentes procédures en France et aux Etats-Unis ?

Un appel va avoir lieu aux Etats-Unis mais plusieurs étapes sont à franchir avant d'entamer la procédure. Il faut notamment que le montant des dommages soit fixé et pour cela, tous les actionnaires doivent se manifester et leurs réclamations devront être traitées individuellement. Nous n'espérons pas de décision d'appel avant deux ou trois ans. D'ici là, l'appel est bien entendu suspensif. En France, le procès pénal s'ouvre en juin prochain. Nous assisterons Vivendi avec nos confrères Lombard et Baratelli. Néanmoins, le groupe n'a pas été mis en examen par le juge d'instruction. Vivendi est simple partie civile au procès.

Des actions civiles devant le Tribunal de Grande Instance de Paris ont également été engagées. Aucun calendrier d'audience n'est pour le moment fixé. ■ Propos recueillis par Ondine Delaunay

DÉBAT

Débat croisé entre Christophe Roquilly, professeur à l'EDHEC et directeur du centre de recherche LegalEdhec sur la performance juridique et Pierre Charreton, directeur juridique d'Areva

Le droit et les juristes sont-ils une ressource créant de la valeur pour l'entreprise ?



Christophe Roquilly

«Les dirigeants doivent aussi percevoir les juristes comme des experts capables d'innovation.»



Pierre Charreton

«Il appartient aux juristes d'entreprises de réconcilier le droit et le "business".»

Il a souvent été affirmé que les dirigeants faisaient preuve de réticences à l'égard de la fonction juridique. Est-ce toujours le cas ?

Christophe Roquilly : Comme je l'avais déjà souligné à l'occasion d'une interview précédente et suite au Business & Legal Forum, l'enquête que nous avons menée auprès de dirigeants d'entreprise montre qu'il existe une forme de paradoxe dans leur perception du droit : ils mettent en évidence son caractère contraignant et trop volumineux, tout en exprimant un réel besoin de sécurité juridique. Cette expression est d'ailleurs cohérente avec la manière dont les dirigeants voient le rôle des juristes : des acteurs de l'entreprise défendant les intérêts de celle-ci et garants de la sécurité contractuelle. Mais les juristes sont majoritairement perçus comme des conseils, et minoritairement comme des stratèges. Si l'on reprend la typologie élaborée par Nelson et Nielsen pour les juristes d'entreprise : «cops, conseils, entrepreneurs», il semblerait qu'un pas doit encore être franchi. Les dirigeants doivent aussi percevoir les juristes comme des experts capables d'innovation. Le sens de la pédagogie est l'une des qualités principales que les dirigeants attendent chez les juristes. Etant donné que le savoir juridique est spécifique et de plus en plus spécialisé, il est essentiel que les juristes aient le talent nécessaire pour expliquer comment ce savoir peut influencer positivement les opérations menées par l'entreprise. Un auteur a même qualifié le directeur juridique de «mentor».

Pierre Charreton : Il faut bien admettre, même si c'est pour le regretter, que la plupart des dirigeants d'entreprise ont peu d'appétence pour les questions juridiques ; au mieux elles les ennuiant. Ils y voient généralement une source de contraintes ou de menaces. Pour nombre d'entre eux il est difficile d'admettre que le droit soit partout omniprésent, intrinsèquement lié à chacun des actes de l'entreprise. Il y a, comme toujours, d'heureuses exceptions. Par définition le dirigeant aime diriger ; pour cela il lui faut comprendre les divers paramètres qui participent à la décision. Il domine les données stratégiques, financières, industrielles et commerciales. La matière juridique par contre lui est assez largement étrangère. Elle constitue donc une zone de danger particulière qui obéit à des règles, dont l'in-

térêt et la finalité n'apparaissent pas toujours évidents, lesquelles viennent perturber le processus de décision. La tentation de l'impasse, ou simplement de la réduction de l'enjeu, est forte. Le plus souvent la question juridique apparaît alors comme du domaine de l'intendance dont chacun sait que sa vocation est de suivre. Le directeur juridique doit d'abord prendre la mesure de la sensibilité du président à l'égard des questions juridiques. Dans une entreprise, la culture juridique est directement tributaire de cette relation que le président entretient avec l'univers juridique. Le directeur juridique doit deviner sa compréhension du rôle du droit des affaires dans la marche de l'entreprise et apprécier ainsi le chemin à parcourir pour l'amener à une meilleure perception. La pédagogie vient ensuite, c'est une méthode au quotidien déployée concrètement au fil des affaires. Chacune d'elle constitue, quelle que soit sa nature, une opportunité pédagogique.

Comment décroiser les compétences juridiques pour qu'elles apparaissent comme un soutien des objectifs «business» de l'entreprise ?

Christophe Roquilly : Si l'entreprise souhaite bâtir une «compétence juridique clef», c'est-à-dire qui représente un actif stratégique en ce sens où elle contribue à rendre l'entreprise plus performante que ses concurrents, l'une des conditions essentielles est la mise en place de procédures et de processus d'échanges d'informations non seulement entre les juristes, mais également entre ces derniers et les autres acteurs de l'entreprise. Ce décroisement est capital. Une copieuse littérature dans le champ du management et de la stratégie d'entreprise montre que les avantages concurrentiels naissent en grande partie de la qualité de la coordination entre diverses expertises et savoir-faire au sein de l'entreprise, et du niveau d'apprentissage collectif qui en découle. Je pense en particulier aux travaux mettant en évidence comment une articulation optimale des compétences détenues par les juristes, les ingénieurs, et les gestionnaires, permet d'aboutir à une meilleure performance en matière d'élaboration et d'exécution des contrats.

Pierre Charreton : La finalité du droit est de servir les objectifs de l'entreprise. Il appartient donc aux juristes d'entreprises de réconcilier le droit et le

«business». Il leur appartient de faire comprendre que le droit des affaires est essentiellement une technique d'organisation des relations. Il faut combattre avec détermination la distinction trop souvent établie, et malheureusement généralement admise, entre les questions dites de «business» et les questions dites «juridiques».

Comment partager la culture juridique au sein de l'entreprise ?

Christophe Roquilly : Au regard des nombreux travaux de recherche dédiés à la culture d'entreprise et à la culture organisationnelle, j'ai acquis la conviction que le niveau et le type de culture juridique développée au sein d'une entreprise sont vraisemblablement des déterminants de sa performance globale. Au-delà des process existants, la culture juridique se nourrit de la qualité des relations informelles qui se sont tissées au fil du temps. Plus le directeur juridique sera proche du centre de décision stratégique dans l'entreprise (jusqu'à en être partie intégrante), plus cette culture a des chances de se diffuser. L'intensité du partage de connaissances entre juristes et non-juristes, ainsi que l'approche en mode «projet» (intégration des juristes dans des équipes pluridisciplinaires à l'occasion des différents projets de l'entreprise), constituent d'autres facteurs d'élévation du niveau de culture juridique. Je signale au passage que cette question est au cœur d'une étude menée en partenariat avec l'AFJE, et dont les résultats seront présentés en mars.

Pierre Charreton : La culture juridique de l'entreprise est très inégale d'une entreprise à l'autre. Il s'agit de l'aptitude de l'entreprise à intégrer de manière naturelle la dimension juridique dans les processus de décision. L'amélioration de la culture juridique est l'affaire des juristes de l'entreprise. Avant même de mener des actions de formation auprès des non-juristes, en droit des contrats, de la propriété intellectuelle, de la concurrence, ou sur les questions de gouvernance par exemple, il leur appartient de décliner au quotidien une pédagogie de terrain auprès de tous leurs interlocuteurs. Expliquer la problématique juridique inhérente à chaque situation, lui donner sa juste dimension et envisager les solutions dans le cadre d'un dialogue continu.

Est-il possible de mesurer l'impact du droit sur la performance de l'entreprise ?

Christophe Roquilly : C'est une question éminemment difficile car l'évaluation de la performance est souvent limitée à des critères financiers. Or la valeur créée par les juristes ne peut pas être mesurée exclusivement à l'aune de ces critères. Il faut aussi tenir

compte des valeurs substantielle, stratégique, et sociétale que les juristes contribuent à développer. Il appartient à chaque entreprise de construire ses propres indicateurs de mesure de la performance juridique. La satisfaction du client interne en est un.

Pierre Charreton : Non. On ne le mesure pas, on le sent. La mesure de la performance juridique pour l'entreprise c'est un peu la quête du Graal. Les entreprises dans lesquelles le niveau de culture juridique est élevé ont compris que le bon usage des techniques juridiques pouvait être un atout concurrentiel essentiel à la performance de l'entreprise.

Comment le directeur juridique mesure-t-il la valeur ajoutée d'un cabinet d'avocat par rapport au service qu'il rend à l'entreprise ?

Christophe Roquilly : On voit se développer depuis quelque temps une attention croissante des directions juridiques quant au niveau de facturation appliquée par les cabinets d'avocats. Le coût est évidemment un élément important, mais il ne saurait être le seul. L'association américaine de directeurs juridiques (ACC) dans le cadre de son «Value Index» a également retenu comme critères d'appréciation notamment la compréhension des objectifs et des attentes du client, l'efficacité et la gestion des process, la réactivité et la qualité de la communication avec le client, l'exécution de la prestation et les résultats obtenus. Il reste à savoir si ces critères peuvent être mesurés de manière objective.

Pierre Charreton : La notion de «valeur ajoutée», tout comme celle de «performance juridique», est discutable, incertaine voire aléatoire. Ainsi, la lecture d'un contrat ne permet pas nécessairement d'établir la valeur ajoutée des juristes qui ont participé à son élaboration; il faut connaître l'objectif poursuivi, les contraintes et les conditions qui prélaient à sa négociation, l'environnement d'affaires, le rapport des forces, etc. De même qu'un contrat trop bien négocié par une partie peut être source d'un déséquilibre susceptible de déboucher sur un contentieux, la rigueur juridique peut être cause de difficultés sérieuses. La valeur ajoutée doit-elle pour autant s'analyser comme dérivant de la capacité à compromettre avec la règle de droit dans une démarche purement utilitariste ? Dès lors, la valeur ajoutée d'un cabinet d'avocats dépend de sa capacité à comprendre l'attente de l'entreprise, d'intégrer rapidement les données qui environnent la question posée, de se montrer réactif et de délivrer, in fine, une prestation utile pour un coût raisonnable. On constate ainsi que les critères d'appréciation de la valeur ajoutée entre avocats et juristes d'entreprise sont similaires. ■

Propos recueillis par Ondine Delaunay



Christophe Roquilly

«Le niveau et le type de culture juridique développée au sein d'une entreprise sont des déterminants de sa performance globale.»



Pierre Charreton

«La valeur ajoutée d'un cabinet d'avocats dépend de sa capacité à comprendre l'attente de l'entreprise.»

AUGMENTATION DE CAPITAL

Un amendement peut en cacher un autre...

Perdue au milieu des 156 articles qui composent la proposition de loi «pour la simplification et l'amélioration du droit» déposée le 7 août 2009 par le président de la commission des lois de l'Assemblée nationale, M. Jean-Luc Warsmann, se trouve une disposition¹ que les commissaires aux comptes (CAC) appellent de leurs vœux depuis cinq ans.



Frank Martin Laprade
docteur en droit
avocat associé
JeantetAssociés

L'ordonnance du 24 juin 2004 leur avait en effet joué un sale tour en imaginant que l'assemblée générale (AG) des actionnaires pourrait désormais déléguer au conseil d'administration (CA), non plus seulement le pouvoir de mettre en œuvre les décisions prises par les actionnaires², mais aussi la compétence de décider lui-même d'une augmentation de capital³.

Conséquence logique d'une telle innovation : le rapport que les CAC devaient présenter à l'assemblée générale en cas d'augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription (DPS), c'est-à-dire lorsque les actionnaires risquent d'être dilués, serait remis à l'organe social réellement décisionnaire (AG ou CA selon les cas)⁴.

La flexibilité du nouveau système de délégation de compétence remporta immédiatement un grand succès, notamment auprès des sociétés cotées qui pratiquent usuellement l'augmentation de capital sans DPS, mais l'exigence posée par l'article L. 225-135 d'établir un rapport non plus à l'AG mais au CA plongeait les CAC dans un abîme de perplexité.

Que fallait-il donc mettre dans ce rapport sachant qu'il ne pouvait plus se contenter de renvoyer purement et simplement au rapport établi simultanément par le CA à destination de l'AG ?

Mais, surtout, derrière cette interrogation faussement pragmatique, se cachait une hésitation fondamentale quant au rôle des CAC et à leur responsabilité vis-à-vis de la société émettrice⁵, dès lors que la décision d'augmenter le capital sans DPS sera prise sur la base d'un seul rapport : le leur.

Heureusement pour eux, plusieurs facteurs se sont combinés pour leur éviter de prendre vraiment parti, ce qui a conduit la compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) à faire le gros dos en s'abstenant d'actualiser sur ce point les normes professionnelles que suivent scrupuleusement les CAC pour établir leurs rapports.

Il faut reconnaître que le décret de 2005 qui était

censé mettre à jour le décret de 1967 pour y refléter les changements apportés par l'ordonnance de 2004 manque parfois de précision, en particulier sur les rapports «généraux» que doivent produire les CAC en application de l'article L. 225-135, car on peut avoir l'impression qu'il traite surtout des rapports «spéciaux» visés aux articles L. 225-136 et L. 225-138.

Mais surtout, la réalisation d'une augmentation de capital sans DPS s'accompagne, dans les sociétés cotées, d'une documentation volumineuse préparée par la direction générale de l'émetteur (lesquels s'engagent sur la sincérité du prospectus ou de la note d'opération revêtue du visa de l'AMF, après remise d'une attestation de PSI et d'une lettre de fin de travaux par les CAC) si bien que l'exigence formelle d'un rapport des CAC passe souvent aux oubliettes.

Certains praticiens⁶ ayant tout de même commencé à s'émouvoir de cette situation peu compatible avec la sécurité juridique des opérations (étant rappelé que la violation des dispositions impératives telles que celles qui figurent à l'article L. 225-135 sur le rapport des CAC est sanctionnée par la nullité de l'émission⁷), les CAC se devaient de réagir.

Ne pouvant pas décemment feindre plus longtemps la confusion⁸ entre le rapport préalable de l'article L. 225-135, destiné à l'organe social (AG ou CA) qui prend la décision d'augmentation de capital et le rapport complémentaire qui intervient a posteriori pour informer les actionnaires de l'usage qui a été fait des autorisations confiées au CA, les CAC ont attaqué le problème à la base. Ce fut fait en deux temps.

Tout d'abord, pour parer au plus pressé, la CNCC a convaincu son ministère de tutelle, au travers de la direction des affaires civiles et du Sceau, d'émettre un avis affirmant que l'obligation faite aux CAC d'établir un rapport au CA sur le fondement de l'article L. 225-135 n'était pas applicable (cinq ans

1. Article 31 du texte n° 130 (2009-2010) adopté par l'Assemblée nationale le 2 décembre 2009.

2. Article L. 225-129-1 du code de commerce.

3. Article L. 225-129-2 du code de commerce.

4. Article L. 225-135 du code de commerce.

5. Cass. Com. 11 juillet 2000 ; Bull. Joly 2000.1045.

6. F. Martin Laprade et X. Vamparys, *Où est le rapport des CAC au conseil d'administration ?* RTDF n° 1, Mars 2008.

7. CA Paris 19 mars 1981, JCP 1982.II.19720, note Guyon.

8. Avis ANSA n°08-051, CJ 1^{er} oct. 2008.

après son introduction) faute de texte réglementaire adéquat, si bien que les CAC ne pouvaient pas en être tenus pour responsables.

Puis, cet avis interprétatif (daté du 18 juin 2009) répondant fort à propos au souhait exprimé par M. Warsmann d'identifier tous les textes légaux restés lettre morte en raison d'une absence de mesures d'application, afin de s'en débarrasser, c'est l'article L. 225-135 lui-même qu'on a proposé d'amender pour faire disparaître ce fameux rapport au CA qui gêne tellement les CAC.

Les choses se sont ensuite enchaînées très rapidement, bien que la proposition de loi ait été soumise à l'avis du Conseil d'Etat⁹ :

- ce dernier, confronté à la tâche redoutable de devoir statuer sur plus de 156 articles traitant de dispositions législatives disséminées aux quatre coins de notre arsenal juridique, sans pouvoir s'appuyer sur les explications des administrations concernées comme lorsqu'il examine un projet gouvernemental, n'a visiblement pas été à même de déceler la présence d'un intrus parmi tous ces textes prétendument «vides» ;

- l'Assemblée nationale a, quant à elle, visiblement battu des records en avalisant ce texte à toute vitesse, ce qui n'a pas été sans soulever les remarques acerbes de certains journalistes¹⁰.

Il reste que ce texte est actuellement en cours d'examen par le Sénat et que ce dernier prendra peut-être le temps de passer un peu plus attentivement en revue les arguments présentés par ses auteurs pour justifier la modification de l'article L. 225-135 et la suppression du rapport des CAC au CA :

- il avait initialement été avancé que ce rapport était «inutile» pour assurer l'information des actionnaires, ceux-ci ayant d'ores et déjà accès au rapport complémentaire établi postérieurement à l'émission et tenu à leur disposition dans les quinze jours qui suivent ;

- le gouvernement avait ensuite ajouté que ce texte était au demeurant dépourvu d'application faute de mesures réglementaires adoptées par voie de décret en Conseil d'Etat.

Or, l'utilité du rapport des CAC au CA ne se mesure pas à l'aune de la comparaison avec celui qui s'adresse aux actionnaires pour leur rendre compte de l'usage qui a été fait par le CA des autorisations dont il bénéficie en matière d'augmentation de capital (avec ou sans DPS), car ils n'ont absolument pas le même objet :

- le rapport des CAC qui est établi à destination du CA lorsque ce dernier s'est vu confier la compétence de l'AG poursuit exactement les mêmes fins que celui qu'ils doivent établir à destination de l'AG (et non pas des actionnaires) qui prend elle-même la décision d'augmenter le capital sans DPS ;

- ce rapport, rédigé par un professionnel indépendant, vise à attirer l'attention de tous les membres (et notamment ceux qui y sont minoritaires) d'un organe collégial (qu'il s'agisse du CA ou de l'AG) sur les caractéristiques de l'opération qu'ils s'appêtent à approuver au nom de la société, parce qu'elle est dilutive pour les actionnaires qui ne bénéficieront pas de leurs DPS pour y participer.

De la même façon qu'il ne viendrait probablement à l'idée de personne de contester l'utilité du rapport des CAC à l'AG lorsque cette dernière se prépare à décider du principe d'une augmentation de capital sans DPS, il n'y a aucune raison d'en priver le CA quand ce dernier est placé dans la même situation, étant rappelé que les émissions non réservées (article L. 225-136) peuvent désormais faire l'objet de placements privés à hauteur de 25 % du capital par an.

En ce qui concerne le deuxième argument évoqué par le gouvernement, en droite ligne de l'avis de la chancellerie, il serait plus exact de dire que le défaut d'application de l'article L. 225-135 (qui ne fait effectivement aucun doute en pratique) résulte de la rédaction ambiguë du décret auquel renvoie ce texte, que de l'absence de toute mesure réglementaire, car c'était tout de même la vocation première du décret de 2005.

Or, force est de constater que l'article L. 225-135 n'avait fondamentalement nul besoin de mesures d'application, tant la règle qu'il pose est simple et limpide. A cet égard, la jurisprudence administrative est constante¹¹ et on aurait parfaitement pu se contenter du renvoi général effectué par l'article L. 225-139, quitte à retoucher le décret (à la marge) pour faire bonne mesure.

Ainsi donc, s'il y a bien un amendement à apporter au texte de l'article L. 225-135, c'est plutôt en éliminant la référence spécifique à un décret en Conseil d'Etat qui semble maladroitement y subordonner son application : ce faisant, l'objectif de l'auteur de la proposition de loi, à savoir simplifier le droit pour lui redonner toute son efficacité, sera bien atteint.

9. Réforme constitutionnelle du 23 juillet 2008.

10. D. Simonnot, *L'assemblée invente la législation au sprint*, Le Canard enchaîné, 9 décembre 2009.

11. CE 1 / 6 SSR 2008-03-07 298138 B - CE 1/2 SSR 2003-05-28 247492B.

JUSTICE

La justice restaurative - Regard sur une pratique originale outre-Atlantique

La justice restaurative connaît depuis les années 1970, aux Etats-Unis, un essor considérable, constituant ainsi un instrument très prometteur de résolution amiable des conflits, fondé sur le dialogue entre les victimes, les auteurs de faits dommageables et les membres de la société civile (community). Développée en matière pénale, la justice restaurative a vocation également à s'appliquer aux contentieux civils et commerciaux.



Leonardo Carpentieri, avocat, Lovells, docteur en droit

Peu connue en France, l'idéologie restaurative est cependant présente dans certains modes alternatifs de règlement des conflits (MARC). Malgré l'enthousiasme des législateurs européen et français pour la médiation, outil de justice proche de la justice restaurative, les obstacles à la diffusion de cette dernière sont encore nombreux en France.

La justice restaurative est peu connue en France à l'heure actuelle. Les pratiques de justice restaurative se fondent en grande partie sur des traditions anciennes et sur les pratiques de conciliation privée de certaines communautés autochtones et aborigènes présentes en Amérique du Nord, en Australie ou encore en Nouvelle-Zélande. En vertu de ses origines, la justice restaurative est donc considérée aujourd'hui comme une alternative informelle à la justice, mais également comme un outil privé de règlement des litiges détaché des pouvoirs de l'Etat. La justice restaurative a été redécouverte dans les années 1970 aux Etats-Unis et sa pratique continue d'évoluer. Parmi les applications de la justice restaurative, l'on compte principalement la «médiation victime-auteur» (victim-offender mediation), mais aussi les «cercles de détermination de la peine» (sentencing circles) et les «conférences du groupe familial» (family group conferencing).

L'application la plus diffuse de la justice restaurative est la Victim-Offender Mediation, une sorte de médiation pénale à la française, faisant intervenir un nombre plus important d'interlocuteurs, parmi lesquels les membres de l'entourage de la victime et de l'auteur de l'infraction ou encore certains membres de la société civile (réunis sous l'appellation de community aux Etats-Unis).

Selon ce modèle alternatif de justice, l'infraction n'est plus exclusivement l'affaire du procureur et du délinquant, mais ce sont désormais principalement la victime et le délinquant qui règlent leur propre différend, ce qui amoindrit la dimension étatique du litige et l'inscrit dans le mouvement contemporain de privatisation de la justice. En effet, la justice res-

taurative, dont l'intervention se situe principalement lors de la phase de déclenchement des poursuites, en guise d'alternative au procès, mais également dans la phase plus tardive de détermination de la peine, vise à redimensionner et réduire le rôle de l'Etat et du ministère public dans la gestion des contentieux.

La gestion très locale de l'œuvre de justice aux Etats-Unis et l'importance du rôle joué par la community font de la société américaine un terrain très fertile pour l'expérimentation et la mise en place de nouveaux instruments de règlement des litiges, souvent financés par des institutions privées.

A l'origine destinés à la résolution de petits litiges d'ordre pénal, les procédés restauratifs ont désormais vocation à régir une typologie bien plus vaste de différends.

Le contexte du droit du travail, mais aussi du droit pénal des affaires ou encore du droit patrimonial de la famille, est notamment des domaines privilégiés dans lesquels les bénéficiaires du modèle restauratif pourraient se déployer pleinement.

Ainsi, les procédés de justice restaurative pourraient notamment s'appliquer en droit social afin de régler les différends découlant des relations individuelles de travail. En effet, le traitement judiciaire de ce type de litiges est souvent biaisé par un déséquilibre manifeste entre les parties ne tenant pas compte du contexte plus élargi dans lequel le litige s'insère. Une approche des litiges prud'homaux fondée certes sur une médiation, mais impliquant davantage d'interlocuteurs que la seule dialectique employeur/employé, permettrait d'aboutir à des solutions mieux acceptées et plus dissuasives.

Plus généralement, les procédés de justice restaurative, à l'instar de tout mode alternatif de règlement des litiges, tel que la médiation ou l'arbitrage, permettent de préserver les relations commerciales davantage que la voie judiciaire.

Redécouverte aux Etats-Unis et dans la plupart des pays anglo-saxons il y a une trentaine d'années,

qu'en est-il de la justice restaurative en France aujourd'hui ?

Le succès de la justice restaurative est en partie lié au fait que ses pratiques reposent sur une conception horizontale de la justice où les véritables parties au différend se réapproprient le conflit qui les oppose. Le règlement du conflit se fait dès lors entre victime et auteur plus qu'entre auteur et autorité de poursuite, comme dans la justice traditionnelle. C'est ce réaménagement des rôles qui constitue l'obstacle principal à la pénétration de la justice restaurative en France.

En effet, la culture juridique française s'avère très différente de la culture anglo-saxonne dans son approche du règlement des conflits. Les contentieux sont l'affaire de l'Etat, celui-ci intervenant dans toutes les étapes de la procédure. Bien que se développe en France un certain nombre de modes alternatifs de règlement des conflits (MARC), dont la médiation, ceux-ci sont encore loin du modèle restauratif. La participation des membres de la société civile (la community) à la gestion du conflit et sa prise en charge par les parties elles-mêmes, tel que le préconise le modèle restauratif, sont effectivement des concepts encore inexplorés.

Toutefois, la médiation en matière civile ou pénale connaît aujourd'hui un essor non négligeable, en Europe comme en France. En ce sens, la directive 2008/52/CE du 21 mai 2008 a pour objectif de «faciliter l'accès à des procédures alternatives de résolution des litiges et de favoriser le règlement amiable des litiges en encourageant le recours à la médiation et en garantissant une articulation satisfaisante entre la médiation et les procédures judiciaires»¹.

En outre, le Conseil de l'Europe a adopté, en 2005, une résolution mettant en avant les bénéfices de la justice restaurative et incitant les ministres de la

justice européens à développer des programmes fondés sur le modèle restauratif dans tous les Etats membres². Par conséquent, la promotion des principes de justice restaurative en Europe évolue et certains Etats, comme la Belgique ou le Royaume-Uni, développent des outils de règlement alternatif des conflits sur le modèle restauratif.

En France, le législateur a récemment donné application à certains principes d'origine restaurative, visant à renforcer les droits des victimes et veillant à l'accélération des procédures judiciaires³.

Toutefois, malgré la volonté du législateur de rendre plus efficace le dispositif français en matière de règlement alternatif des conflits, le tissu juridique français et européen ne permet pas la prolifération de programmes fondés sur le modèle restauratif américain. De nombreux obstacles empêchent encore la transposition de ce modèle en France.

En effet, développées dans un système juridique de Common Law, les pratiques restauratives, caractérisées par le rôle important joué par la victime et par les membres de la société civile (community), peinent à se combiner avec l'étatisme fort que connaît le système civiliste français. De plus, l'absence d'un cadre légal rigoureux constitue également un frein à la transposition des pratiques de justice restaurative au sein de notre système juridique.

Néanmoins, on peut entrevoir avec les réformes proposées par le récent rapport du recteur Guinchard⁴, une volonté accrue de la part de l'exécutif en place de réduire les coûts fonctionnels de la justice et le souhait d'alléger les structures de support du modèle pénal français. Dans cette perspective, un encouragement et une politique novatrice de mise en œuvre de la justice restaurative pourrait être un pendant positif à cette évolution au bénéfice des opérateurs du marché et des citoyens. ■

1. Directive 2008/52/CE du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale.
2. La résolution n° 2 relative à la mission sociale du système de justice pénale – justice réparatrice, a été adoptée par la Conférence des ministres européens de la Justice à Helsinki les 7 et 8 avril 2005.
3. Cf. loi n° 2008-644 du 1er juillet 2008 créant de nouveaux droits pour les victimes et améliorant l'exécution des peines, décret n° 2007-1605 du 13 novembre 2007 instituant le juge délégué aux victimes et loi n° 2007-291 du 6 mars 2007 tendant à renforcer l'équilibre de la procédure pénale.
4. Le rapport Guinchard, intitulé «L'ambition raisonnée d'une justice apaisée», a été remis au garde des Sceaux le 30 juin 2008.

Option
DROIT & AFFAIRES

Option Finance
91 bis, rue du Cherche-Midi
75006 PARIS
Tel : 01 53 63 55 55
Fax : 01 53 63 55 50

Directeur de la rédaction : François Fahys
01 53 63 55 55
Rédactrice en chef :
Ondine Delaunay Chambaud 01 53 63 55 61
ondine.delaunay@optionfinance.fr
Rédaction :
Gaëlle Fleitour 01 53 63 55 85
gaelle.fleitour@optionfinance.fr

Les envois de prospection comportent une surcouverture de 4 pages.

Option Finance 91 bis rue du Cherche-Midi 75006 Paris - Tél. : 01 53 63 55 55

Editeur : Lucy Letellier 01 53 63 55 56
lucy.letellier@optionfinance.fr
Conception graphique :
Florence Rougier 01 53 63 55 68
Maquette :
Frédérique Brossard 01 53 63 55 69

Publicité :
Régie : Option Finance SAS
91 bis rue du Cherche-Midi
75006 PARIS
Tel : 01 53 63 55 56
Fax : 01 53 63 55 60
Assistante : Sylvie Alienc 01 53 63 55 63

Secrétaire générale : Laurence Fontaine
01 53 63 55 54
Administration, abonnements
Service abonnements : B310 60732

Sainte-Geneviève Cedex Tél. : 01 53 63 55 55
Impression : Megatop
avenue du Cerisier Noir, BP22 - 86530 Naintré
N° de commission paritaire : en cours
N° ISSN : 2105-1909
Editeur : Option Droit & Affaires est édité par
Option Finance SAS au capital de 2 043 312 euros.
Siège social : 91, bis rue du Cherche-Midi
75006 PARIS,
RCS Paris B 342 256 327

Principal actionnaire : PCDF Editions

Directeur de la Publication : François Fahys

Option Finance édite : Option Finance, Option Finance à 18 heures, Option Droit & Affaires, Funds, Family Finance, AOF, OFE.

Abonnez-vous au Service professionnel de veille concurrentielle et d'analyses dédié au Droit des Affaires

La Lettre



Le Magazine



**Tous les
mercredis
à 18h en
PDF dans
votre boîte
mail**



BULLETIN D'ABONNEMENT PRIVILÉGIÉ

A compléter et à retourner à : **Option Finance - Service abonnements B310 - 60732 Sainte-Geneviève Cedex - Tél. 03 44 07 44 52 - Fax 01 53 63 55 60**

J'accepte votre offre privilégiée et vous demande d'enregistrer mon abonnement à **Option DROIT & AFFAIRES** au tarif de :

- Entreprises : 628 euros H.T./an au lieu de 898 euros**
- Cabinet de moins de 10 avocats : 768 euros H.T./an au lieu de 1 098 euros**
- Cabinet entre 10 et 50 avocats : 978 euros H.T./an au lieu de 1 398 euros**
- Cabinet ayant plus de 50 avocats : 1 188 euros H.T./an au lieu de 1 698 euros**

Mon abonnement privilégié comprend :

- La lettre hebdomadaire **Option Droit & Affaires** (46 numéros par an) dont je recevrai chaque mercredi soir après 18 heures un exemplaire PDF pour une diffusion électronique au sein de l'entreprise ou du cabinet ;
- Les hors-séries d'**Option Droit & Affaires** (6 numéros par an).



Je choisis le mode de règlement suivant : Chèque ci-joint à l'ordre d'Option Finance. Règlement à réception de facture.

M. Mme Mlle Nom _____ Prénom _____

Fonction _____ Société _____

Adresse Professionnelle Personnelle _____

Code postal _____ Ville _____ Téléphone _____

Très important : pour recevoir la lettre hebdomadaire **Option Droit & Affaires**, au format pdf chaque mercredi soir, il faut impérativement que vous indiquiez votre adresse email.

Date et Signature
(obligatoires)