

Option & DROIT & AFFAIRES

L'ÉVÉNEMENT

Focus sur les missions d'arbitre pour Athina Fouchard Papaefstratiou

Après avoir officié chez Eversheds Sutherland, Lazareff Le Bars et Freshfields Bruckhaus Deringer, Athina Fouchard Papaefstratiou prend son indépendance. Avec sa nouvelle structure, l'avocate veut davantage endosser des habits d'arbitre que ceux de conseil.

« Mon objectif est de focaliser désormais mon activité sur des missions en tant qu'arbitre, qui est la partie du métier qui m'intéresse particulièrement », explique Athina Fouchard Papaefstratiou. C'est pourquoi l'avocate a décidé de quitter Eversheds Sutherland, au sein duquel elle exerçait depuis 2015, afin de créer sa structure. « Le fait de travailler de manière indépendante permet d'éviter les conflits d'intérêts et d'être plus flexible. Le métier d'arbitre est assez solitaire, note-t-elle. L'exercice est très différent que d'être conseil sur de grosses affaires. Il n'y a pas plusieurs avocats qui travaillent sur la même mission. C'est l'arbitre nommé qui décide seul. » En effet, la pratique évolue. « Il y a de plus en plus de personnes qui exercent en solo ou au sein de structures de taille réduite car les normes en matière de conflits d'intérêts deviennent de plus en plus strictes. Lorsque j'étais en grand cabinet international, je devais refuser beaucoup de missions d'arbitre », note l'avocate qui salue, par ailleurs, « une importance accrue accordée ces dernières années à la diversité ». La titulaire d'un LL.M. droit commercial et droit des sociétés de l'University of London – Queen Mary and Westfield College et d'un Master 2 recherche droit international privé du commerce



international de l'université Paris II Panthéon-Assas est inscrite aux barreaux d'Athènes et de Paris. Son expérience couvre différents domaines de l'industrie (télécommunications, construction, énergie), ainsi que les litiges entre actionnaires.

D'un point de vue géographique, Athina Fouchard Papaefstratiou intervient principalement en Afrique anglo-saxonne et francophone, ainsi qu'en Europe. Elle dispose d'une expertise particulière dans les litiges qui impliquent des Etats ou des entités étatiques. « En tant qu'arbitre unique, j'ai eu l'occasion d'officier sur des dossiers complexes sous l'égide de la Chambre de commerce internationale, dans lesquels il y avait plusieurs procédures parallèles en arbitrage et devant les juridictions nationales. En tant que conseil, j'ai travaillé sur des arbitrages commerciaux et d'investissement », détaille l'avocate. Avant de lancer son cabinet, Athina Fouchard Papaefstratiou a exercé chez Freshfields Bruckhaus Deringer (2007-2014), puis au sein d'une boutique parisienne positionnée sur l'Afrique, Lazareff Le Bars (2015-2018). Parallèlement, elle a été indépendant legal consultant, notamment comme secrétaire de tribunaux arbitraux. Depuis 2018, elle était counsel chez Eversheds Sutherland. ■

Sahra Saoudi

AU SOMMAIRE

Communauté

Carnet	p.2
Actualités de la semaine	p.3
« 30 % des sociétés du CAC 40 ont déjà mis en place un comité RSE autonome »	p.4

Affaires

Nouvelle levée de fonds record pour Doctolib	p.5
--	-----

Le conseil des fonds: Matthieu Grollemund, associé chez Hogan Lovells	p.5
---	-----

Deals	p.6-7
-------	-------

Analyses

Nouvelle initiative de l'Autorité de la concurrence en matière de conformité: une opportunité à ne pas manquer	p.8-9
Diverse but not diverse ? Enjeux et défis de la diversité dans l'arbitrage international	p.10-11

CARNET

Bignon Lebray coopte Laëtitia Benoit



La promotion de Laëtitia Benoit en qualité d'associée permet à Bignon Lebray de renforcer sa pratique en droit des sociétés et fusions-acquisitions. L'avocate, qui officie au sein du cabinet depuis 2010, accompagne les entreprises, leurs actionnaires et dirigeants dans leurs projets d'investissement, de cession ou d'acquisition, de restructuration et d'opérations de haut de bilan, ainsi que pour leurs opérations plus courantes. Sa clientèle est également composée d'acteurs du secteur de l'économie sociale et solidaire dans le cadre de structuration des véhicules de levée de fonds, d'organisation de la gouvernance, d'offres au public avec prospectus AMF ou DIS, ainsi qu'en fiscalité des foncières solidaires/SIEG. Laëtitia Benoit est titulaire d'un diplôme de juriste conseil en entreprises/droit des affaires et fiscalité de l'Institut de droit et d'économie des affaires de l'université Lyon 3. Bignon Lebray, qui est implanté à Paris, Lille, Lyon, Aix-en-Provence compte désormais 33 associés.

Jean-Philippe Gille prendra la présidence de l'AFJE en mai



Marc Mossé cédera officiellement sa place à la tête de l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE), courant mai. Le senior director government affairs, assistant general counsel de Microsoft Europe sera remplacé à la présidence par Jean-Philippe Gille, actuel vice-président Commissions & Expertises de l'association et membre actif depuis 1998. Ce

dernier, titulaire d'un DESS droit des affaires de l'université de Paris (1994) et d'un executive MBA du Celsa - Sorbonne université (2007), a été juriste au sein du Groupe TF1 de 1993 à 1996, avant d'être officier juriste dans l'Armée de terre durant un an. De 1997 à 2012, Jean-Philippe Gille a officié comme responsable juridique au sein du département Droit des sociétés du laboratoire Servier. Depuis près de dix ans, il a rejoint le Groupe Lactalis, dont il est le directeur juridique affaires corporate groupe depuis 2019.

Un nouvel associé chez Delcade Bordeaux



Thomas Rosier vient d'être coopté en qualité d'associé au sein de Delcade, qu'il avait rejoint en 2018 avant d'y être nommé counsel en 2020. L'avocat au barreau de Bordeaux est titulaire d'un Diplôme de juriste conseil d'entreprise (DJCE) de l'université de Poitiers (2008) et d'un Mastère spécialisé droit et management international de HEC Paris (2012). Son expertise couvre les levées de fonds, les fusions-acquisitions, et les réorganisations de groupes. Thomas Rosier intervient régulièrement sur des opérations transfrontalières sur des secteurs d'activité diversifiés (tech, santé, professions libérales, numérique, etc.). De 2013 à 2018, Thomas Rosier a officié au sein du cabinet Fidal.

Adrien Khaznadji chez CPC



CPC & Associés est rejoint par Adrien Khaznadji en tant qu'associé fiscaliste. Ce dernier est spécialisé en fiscalité des entreprises et sociétés innovantes,

ainsi qu'en fusions-acquisitions et opérations de restructurations. Il conseille également les sociétés et leurs dirigeants pour structurer de l'actionnariat salarié, des management packages et des LMBO. Diplômé d'un Master droit économique de Sciences Po, Adrien Khaznadji a officié auparavant au sein du département Transaction d'EY Société d'Avocats. Durant trois ans, il a également exercé à la direction fiscale de Nissan Europe.

Gide s'appuie sur une experte du chiffre



Stéphanie Philippe rejoint Gide en qualité d'experte financière pour renforcer sa pratique Contentieux, Conformité et Investigations internes. Le cabinet enrichit d'une compétence nouvelle son équipe spécialiste des contentieux répressifs, des investigations internes et des problématiques de conformité aux côtés des associés Bruno Quentin, Jean-Philippe Pons-Henry et Sophie Scemla. Experte-comptable de formation et ancienne auditrice, Stéphanie Philippe s'appuie sur près de quinze ans d'expérience des investigations financières et en matière pénale. Elle a débuté sa carrière au sein du cabinet EY (1999-2006), avant de rejoindre l'Autorité des marchés financiers (AMF) en tant qu'enquêtrice senior pendant cinq ans. Elle a ensuite officié comme experte en comptabilité pour le service de l'instruction du pôle financier du tribunal judiciaire de Paris (2013-2021), puis comme contrôleur pour la Division des contrôles EIP du Haut Conseil des commissaires aux comptes (H3C) (2021-2022). Stéphanie Philippe est diplômée de l'Essec et d'expertise comptable (DEC).

LES ACTUALITÉS DE LA SEMAINE

Activité record pour le contrôle des investissements étrangers

3 28, tel est le nombre des dossiers déposés en 2021 en matière de contrôle des investissements étrangers en France (IEF), soit une progression de 31 % par rapport à l'année précédente, selon le [premier rapport d'activité de la direction générale du Trésor relatif au dispositif](#). Dans ce cadre, 124 opérations d'investissement étranger ont été autorisées en 2021, dont 67 assorties de conditions. Près de 60 % des investisseurs autorisés sont originaires de pays en dehors de l'Union européenne (UE) et de l'Espace économique européen (EEE). Le dispositif vise, pour le ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, à protéger les actifs stratégiques de la France. Le contexte de crise sanitaire a entraîné un renforcement du contrôle des investissements étrangers en France pour préserver l'ordre public, la sécurité publique et les intérêts de la défense nationale, ainsi

que dans le monde. Fin 2021, l'abaissement du seuil de 10 % des droits de vote déclenchant le contrôle dans les sociétés cotées a même été prorogé jusqu'au 31 décembre 2022 ([lire Option Droit & Affaires du 8 décembre 2021](#)). La protection de la santé publique par le contrôle IEF a également été renforcée dans les biotechnologies, secteur dans lequel la moitié des opérations présentait des risques pour la sécurité publique l'an dernier. 2021 a, par ailleurs, marqué la première année pleine de mise en œuvre du mécanisme de coopération européenne sur le filtrage des IDE. Dans une volonté de transparence du dispositif de contrôle, le ministère publiera, courant 2022, les lignes directrices permettant de clarifier l'interprétation de la réglementation sur les investissements étrangers en France et de contribuer à l'attractivité du marché tricolore.

Sixième édition de la Paris Arbitration Week

Contentieux climatiques, arbitrage et cryptomonnaies, diversité dans l'arbitrage, etc., seront parmi les sujets qui seront traités au cours de la [Paris Arbitration Week](#), qui se tiendra du 28 mars au 1^{er} avril. L'événement rassemble dans la capitale française des praticiens de l'arbitrage international en provenance du monde entier (cabinets d'avocats, de conseil, d'experts

économiques et techniques, etc.). Cette 6^e édition, au cours de laquelle plus de 90 événements sont programmés, sera entièrement hybride pour la deuxième année consécutive. La Paris Arbitration Week 2022 est co-organisée avec l'ICC Arbitration, Paris Place d'Arbitrage, le Centre Français d'Arbitrage et l'Association Française d'Arbitrage.

Le Premier ministre Jean Castex dévoile son plan de résilience économique et sociale

Pour faire face aux conséquences du conflit en Ukraine, le gouvernement de Jean Castex vient de présenter une série de mesures économiques et sociales. Ce [plan de résilience](#), évoqué par le président de la République Emmanuel Macron lors de son allocution télévisée début mars, prévoit des dispositifs de soutien financier en réponse à la hausse des prix de l'énergie et de l'essence. Outre la « remise carburant » de 15 centimes hors taxe par litre mise en place entre le 1^{er} avril et le 31 juillet pour les particuliers comme les professionnels, des mesures ciblées sont prévues pour les secteurs les plus exposés, comme la pêche, l'agriculture, le BTP ou les transports, ainsi que pour les entreprises exportatrices. En soutien aux exportations et pour garantir la disponibilité de couvertures d'assurance-crédit pour les échanges commerciaux, le dispositif Cap Francexport est prolongé au-delà du 31 mars 2022. Le chèque relance export et le chèque VIE, destinés aux PME-ETI, sont assouplis et prolongés jusqu'à fin 2022. Une aide financière d'urgence temporaire ciblée

et plafonnée pour la période du 1^{er} mars au 31 décembre 2022 pourra également être versée aux entreprises dont les dépenses de gaz et d'électricité représentent au moins 3 % du chiffre d'affaires, et qui du fait de l'augmentation de leurs dépenses en énergie, deviendraient déficitaires en 2022. Enfin, pour faciliter le financement du besoin en fonds de roulement (BFR) des entreprises, des dispositifs publics de soutien à la trésorerie vont être renforcés comme le prêt garanti par l'Etat (PGE), dont le montant pourra atteindre 35 % du chiffre d'affaires pour les entreprises particulièrement impactées par les conséquences économiques de la guerre ukrainienne (contre 25 % dans le dispositif général). Le prêt croissance industrie sera, quant à lui, ouvert aux entreprises du BTP, et le prêt croissance relance réabondé. Les prêts bonifiés de l'Etat pourront être accordés jusqu'en fin d'année. Les possibilités de recours à l'activité partielle de longue durée (APLD) sont également prolongées et le recours au report ou facilités de paiement des obligations sociales et fiscales sera facilité.

INTERVIEW

« 30 % des sociétés du CAC 40 ont déjà mis en place un comité RSE autonome »

A l'heure où les entreprises doivent répondre à de nouveaux défis éthiques, sociaux et environnementaux, et afin de les aider à mettre en place une stratégie de gouvernance durable ad hoc, le cabinet Herbert Smith Freehills vient de publier son premier guide pratique sur l'intégration des enjeux RSE (responsabilité sociétale des entreprises) au sein des sociétés cotées. Explications avec Hubert Segain et Laurence Vincent, respectivement associé et of counsel du département Corporate de la structure à Paris.

De quel constat êtes-vous partis pour réaliser ce guide pratique, et quel est son objectif ?



Hubert Segain: Nous conseillons de plus en plus de clients sur les sujets de RSE, et nous nous sommes aperçus qu'il n'existe aucune source listant les différentes normes ou réglementations applicables aux sociétés cotées. Pour nous, comme pour notre clientèle, nous avons donc décidé de créer un outil dans lequel il serait possible de centraliser toutes ces données, facile à lire et didactique, avec du contenu éditorial pour guider la lecture. L'idée est de désacraliser la masse d'informations existante sur le sujet, qui peut être intimidante, et de remettre un peu de structure dans ce « fouillis » réglementaire.

Où en est-on aujourd'hui en matière d'intégration des enjeux RSE dans la gouvernance des sociétés cotées ?



Laurence Vincent: Avec l'avènement de la RSE, la réglementation afférente en matière de gouvernance s'est développée de manière exponentielle ces dernières années. Les différents enjeux apparaissent désormais de manière concrète et les sociétés cotées se structurent autour de cela, soit avec des comités mixtes incluant des éléments de RSE, soit avec des comités autonomes, soit avec un administrateur indépendant en charge de ces sujets. Sur les outils à leur disposition, on a vu notamment apparaître avec la loi Pacte la raison d'être; plus de 80 % des sociétés du CAC 40 en ont désormais une. Il existe également la société à mission, qui est l'outil le plus structuré, mais aussi le plus engageant en termes d'investissement RSE par l'émetteur.

Concernant les comités RSE, quel est leur rôle et comment se développent-ils ?

H. S.: Aujourd'hui, 30 % des sociétés du CAC 40 ont déjà mis en place un comité RSE autonome; c'est en pleine progression. Le plus important pour les conseils d'administration, c'est de responsabiliser un certain nombre d'individus en leur sein pour suivre ces sujets. Pour cela, il faut que la société elle-même y croie, et que le management porte le projet et l'intègre structurellement sous peine que personne ne se sente vraiment concerné. L'objectif de ces comités est d'animer le suivi des sujets RSE pour la société avec des plans de suivi et d'avancement, ou encore des reportings au conseil d'administration. La principale difficulté, c'est qu'ils couvrent des sujets extrêmement transverses (financier, stratégique, de gouvernance...)

qui peuvent parfois se chevaucher avec ceux des comités de rémunération, stratégiques ou d'audit.

Parmi les bonnes pratiques à mettre en place, le guide aborde le « Say on pay » et le « Say on climate ». Pouvez-vous en dire plus ?

L. V.: Même si ce n'est pas une obligation légale, le « Say on pay » permet de prévoir des critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants. Il doit être suffisamment élevé pour être incitatif, mais aussi quantifiable, mesurable et comparable d'une année à l'autre. En 2021, 90 % des émetteurs du next 60 ont ainsi intégré des critères RSE dans le cadre de leur rémunération variable annuelle. De son côté, le « Say on climate » est une tendance qui émerge depuis maintenant trois ans en France, et qui consiste à soumettre au vote des actionnaires le reporting climatique et environnemental et/ou les orientations stratégiques de l'entreprise face à ces enjeux. C'est une pression qui vient des investisseurs sur certains émetteurs, notamment dans le secteur de l'énergie. Il est intéressant de voir l'évolution de la façon dont les investisseurs perçoivent ces résolutions, notamment pour le « Say on climate » : si, au départ, on saluait la démarche proposée par le management, on s'oriente aujourd'hui de plus en plus vers un vote de fond et une analyse beaucoup plus approfondie de ce qui est proposé, afin de s'assurer que l'approche est suffisamment ambitieuse.

Ce guide est appelé à évoluer avec le temps. Selon vous, vers quoi se dirige-t-on ? Le contexte géopolitique peut-il, par exemple, avoir des impacts sur le sujet ?

H. S.: L'intervention de la Russie en Ukraine et les réunions à venir des chefs d'Etat peuvent, en effet, être des accélérateurs de transition climatique très forts, et avoir des conséquences sur les objectifs que devront se fixer les entreprises en la matière. A côté de cela, il existe de nombreuses réglementations à venir, tant à l'échelle nationale (rapport Rocher, proposition de loi pour une éthique responsable des affaires, etc.) qu'européenne (révision de la directive NFRD au travers du projet de directive dite « CSRD » sur le développement durable, règlement Taxonomie, proposition de directive « gouvernance d'entreprise durable », etc.). Nous pensons, en outre, que nous allons assister à une guerre des droits entre les Etats-Unis et l'Europe pour s'approprier les sujets ESG, et voir qui va créer la norme dominante en la matière. L'Europe est néanmoins perçue comme étant plus en avance que les Etats-Unis sur ces questions, notamment sur le critère social. ■

Propos recueillis par Chloé Enkaoua

DEAL DE LA SEMAINE

Nouvelle levée de fonds record pour Doctolib

La plateforme Doctolib, créée en 2013, vient de faire un tour de table de 500 millions d'euros en série G. Cette nouvelle levée de fonds en equity a été menée par Eurazeo, BPIfrance et General Atlantic. La start-up française spécialisée dans la prise de rendez-vous médicaux et téléconsultations devient ainsi l'entreprise la mieux valorisée de la French Tech, avec un montant de 5,8 milliards d'euros. Les trois fonds poursuivent une logique d'investissement sur le long terme, tout en intégrant des critères d'ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) à leurs portefeuilles. Doctolib compte actuellement 2 300 salariés, répartis entre la France, l'Allemagne et l'Italie, et souhaite créer 3 500 emplois à l'horizon 2027. Il est également prévu l'ajout

de nouvelles fonctionnalités à la plateforme actuelle. **Hogan Lovells** a accompagné les investisseurs (Eurazeo et BPIfrance) avec **Matthieu Grollemund** et **Hélène Parent**, associés, **Pierre-Marie Boya**, counsel, **Gautier Valdigué**, **Madalina Asandului** et **Arthur Deschamps**, en corporate; **Mikael Salmela** et **Patrice Navarro**, associés, **Joséphine Pour**, en IP/IT regulatory et médical; et **Eric Paroche**, associé, **Céline Verney**, en concurrence. **Cleary Gottlieb** a conseillé Doctolib avec **Marie-Laurence Tibi**, associée, **Jeanne Theuret**, counsel, et **Maxime Saucaz-Laramé** en corporate. Enfin, **Freshfields Bruckhaus Deringer** a représenté General Atlantic avec **Julien Rebibo**, associé, **Radu Valeanu** et **Octavian David**, en corporate.

Le conseil des fonds: Matthieu Grollemund, associé chez Hogan Lovells

A l'image de Sorare, Mirakl et des autres licornes tricolores, que révèle cette nouvelle opération record de 500 millions pour le marché du private equity ? Est-il plus facile de se financer aujourd'hui pour une start-up française ?

Il y a encore quelques semaines, je vous aurais répondu sans difficulté. Aujourd'hui, la guerre en Ukraine rend le diagnostic plus prudent. Il y a de très belles licornes françaises (26) qui ont réussi à tirer leur épingle du jeu et à lever de gros montants en equity. En 2021, et même en début d'année, le marché était très favorable aux investissements record (ndlr: 680 millions d'euros pour Sorare, 555 millions d'euros pour Mirakl...). Toutefois, depuis le début de la guerre, le marché US de la tech a perdu 30 %, et par ricochet, la valorisation de la tech en Europe se retrouve affectée. Plusieurs opérations sont décalées. Londres et Munich/Frankfort sont également touchées. Tout cela a un effet de ralentissement sur le marché. Les fondamentaux restent solides et s'il n'y a pas encore en France de décacornes (ndlr: start-up valorisée à 10 milliards) à l'image de Zalando ou de Spotify, je pense que cela devrait arriver très prochainement. Le déploiement de l'intelligence artificielle, les besoins en matière de cybersécurité, les traitements médicaux personnalisés, les impératifs de sécurité alimentaire, etc., laissent présager des investissements futurs très importants dans nos entreprises technologiques.

Qu'est-ce qui a motivé Eurazeo, BPIfrance et General Atlantic à investir dans Doctolib ?

Doctolib existe depuis une dizaine d'années. L'entreprise propose via sa plateforme de révolutionner la relation patient/médecin, et surtout de résoudre la problématique des rendez-vous manqués. Les fondateurs ont, par ailleurs, estimé à 2 000 le nombre de médecins supplémentaires, en réallouant les rendez-



vous annulés. Son succès technologique repose entre autres, sur la résolution d'un problème de société, à savoir lutter contre la désertification médicale, le tout, dans une logique d'ESG. Je pense que malgré le contexte, la santé reste une industrie défensive. Doctolib est devenu incontournable, ce qui en fait une entreprise très solide et résiliente. Nous suivons les investisseurs qui contrôlent Doctolib depuis sa levée de fonds en série A. Les perspectives d'investissement étaient réunies pour les fonds, et les objectifs de Doctolib en phase avec ces derniers.

Avez-vous rencontré des difficultés durant ce deal ?

Cette levée de fonds est une série G, et la particularité de Doctolib est qu'il s'agit d'une société avec des préférences statutaires (et non un waterfall contractuel). Comme beaucoup d'autres « licornes », de nombreux salariés sont intéressés et le package est alloué de façon beaucoup plus large. Nous avons notamment rencontré quelques difficultés dans la gestion des porteurs. Les levées entre actionnaires existants sont en général plus simples, mais entraînent in fine un rééquilibrage de la gouvernance et souvent une simplification en raison du nombre de tranches dans le waterfall. Par ailleurs, il serait heureux que le législateur se penche sur une refonte du régime juridique des « bons de souscription de parts de créateur d'entreprise » (BSPCE).

Quand le closing sera-t-il effectif ?

Cette opération a été faite avec des engagements de tranches, morceau par morceau. Toutefois, en termes de délai, cela a été assez rapide. Les négociations ont démarré en janvier dernier, et la documentation technique et les garanties sont déjà signées. Il nous reste une dernière partie « funding » à finaliser dans les prochaines semaines. ■ Propos recueillis par Céline Valensi

FUSIONS-ACQUISITIONS

Trois cabinets sur l'acquisition par Vestiaire Collective de Tradesy

Vestiaire Collective, spécialiste tricolore de la vente de vêtements et d'accessoires de luxe de seconde main, vient de racheter Tradesy, positionné sur le même segment aux Etats-Unis. Les deux entreprises, fondées en 2009, envisagent de fusionner leur communauté estimée à 23 millions de membres et leur catalogue produit de 5 millions d'articles cumulés. Leur chiffre d'affaires total pourrait atteindre un milliard de dollars. Vestiaire Collective, désormais valorisée à 1,45 milliard d'euros, est présente à Paris, New York, Hong Kong, Séoul, Singapour et Berlin. En 2021, la start-up avait réalisé une levée de fonds de 178 millions d'euros auprès de Soft Bank et de Generation Investment Management. **Dechert** a conseillé Vestiaire Collective avec **Delphin Boucher**, associée, **Sophie Lafay**, counsel, **Mathilde Duchamp**, **Vianney Toulouse** et **Ernest Yan**, en corporate; **Sabina Comis**, associée, et **Pierre-Emmanuel Floc'h**, en droit fiscal; **Thibault Meiers**, associé, en droit social. **Gide** a épaulé l'un des créanciers de Tradesy avec **Louis Oudot de Dainville**, associé, et **Donald Davy**, en corporate. **Joffe & Associés** a représenté les investisseurs historiques de Vestiaire Collective avec **Thomas Saltiel**, associé, **Océane Christmann** et **Rudy Diamant**, en corporate.

White et Archers sur la prise de participation majoritaire dans la Holding Tivoly

Peugeot Frères Industrie, holding française contrôlée par les héritiers de la famille Peugeot, a pris une participation majoritaire dans la Holding Tivoly, et fait l'acquisition d'actions dites « Tivoly SA », au prix de 42,05 euros par action. L'entreprise Tivoly est spécialisée sur le segment de la maintenance industrielle. Peugeot Frères Industrie, désormais actionnaire majoritaire de Tivoly SA avec 73,12 % des parts, déposera courant avril 2022 un projet d'offre publique d'achat (OPA) simplifiée visant le solde du capital de la société. **White & Case** a conseillé Peugeot Frères Industrie avec **Franck De Vita**, associé, **Johanne Dubucq** et **Anne-Liz Salapian**, en corporate M&A; **Thomas Le Vert**, associé, **Boris Kreiss**, en marchés de capitaux; **Valérie Ménard**, associée, **Dany Luu**, en droit social; et **Estelle Philippi**, associée, en droit fiscal. **Archers** a conseillé Tivoly avec **Mark Richardson**, associé, et **Alex Ebangué**, en corporate.

Berrylaw et Oplus sur l'acquisition de Spockee

La société française Skeepers, détenue par le fonds américain Providence Strategic Growth, spécialiste de l'engagement clients, vient d'acquérir Spockee. Cette dernière, fondée à Montréal en 2018, fournit une technologie de création de vidéos interactives notamment pour le « live shopping ». Pour ce rachat, Skeepers qui propose des logiciels en mode SaaS, s'est adossée à Providence Strategic Growth. Déjà présente en France, en Espagne, en Italie, au Brésil et aux USA, l'entreprise envisage

de poursuivre son développement à l'international. **Berrylaw** a conseillé Skeepers et Providence Strategic Growth avec **Stéphanie Desprez**, associée, **Hugo Keller**, en droit fiscal; **Delphine Bariani**, associée, **Alison Anaya**, en corporate; et **Etienne Pujol**, associé, **Stéphanie Fauconnier**, en droit social. **Oplus** a épaulé Spockee avec **Baptiste de Fresse de Monval**, associé, et **Marie-Valentine Geronimi**, en corporate.

Kramer et ADLR sur l'acquisition de Cafés Legal

Le groupe Hermione People & Brands, propriétaire d'enseignes diversifiées parmi lesquelles Galeries Lafayette, La Grande Récré et Go Sport, vient de racheter Cafés Legal, société pionnière en matière de distribution de café en France. L'entreprise tricolore, fondée en 1851, compte près de 160 marques de café d'origine ou cafés bio. Cette première acquisition pour Hermione People & Brands dans le secteur alimentaire s'inscrit dans une stratégie globale qui vise à accroître son réseau de distribution et sa croissance omnicanale. **Kramer Levin** a accompagné Hermione People & Brands avec **Marco Plankenstein** et **Alexandre Omaggio**, associés, **Maya Dabrowski**, en corporate; **Clémentine de Guillebon**, associée, **Pauline Plancke**, en droit du travail; **Jérôme Labrousse**, associé, en fiscalité; **Mathilde Carle**, counsel, en propriété intellectuelle; **Pauline Dessevre** et **Mathilde Vergnaud**, sur les aspects contrôle des concentrations. **ADLR & BMA** est intervenu auprès de Cafés Legal avec **Franck Lopez**, associé, en corporate.

Quatre cabinets sur la prise de participation majoritaire d'Apax Partners dans CEME

Le fonds Apax Partners Development a annoncé la signature d'un protocole en vue d'acquérir une participation majoritaire au sein de CEME – détenue majoritairement par Azulis Capital depuis 2014 – aux côtés de Société Générale Capital Partenaires et de BNP Paribas Développement, investisseurs historiques, qui se réengagent dans cette opération. Crée en 1949 à Moulins, le groupe est spécialisé en travaux de génie électrique, climatique et en maintenance. Il intervient principalement sur des processus d'optimisation énergétique des bâtiments industriels, tertiaires et résidentiels. CEME compte 700 collaborateurs, pour un réseau de 22 agences et antennes en France. Avec le soutien d'Apax Partners, de Société Générale Capital Partenaires et de BNP Paribas Développement, l'entreprise vise la poursuite de sa croissance organique et l'accélération de sa croissance externe. **Goodwin** a conseillé Azulis Capital et des associés du groupe CEME avec **Thomas Maitrejean**, associé, **Rodolphe Amaudric du Chaffaut** et **Pauline Louis**, en corporate. **Moncey Avocats** a accompagné Apax Partners Development avec **Guillaume Giuliani** et **Marie-Victoire James**, associés, **Eléonore Coquerel**, **Alix Auclair** et **Bonnie Brenier**, en corporate; **David Malamed**, associé, **Jonathan Devillard** et **David Maréchal**, en finance; **Frédéric Bosc**, associé, **Mathilde Cotillon**, en structuration fiscale; et **Anastasia Fleury**, counsel en droit social

et due diligence sociale. **Balthazard Associés** a assisté les vendeurs avec **Véronique Lacarelle**, associée, en droit réglementaire. **Keels Avocats** est également intervenu auprès des vendeurs avec **Laurent Partouche**, associé, en corporate.

PRIVATE EQUITY

Neuf cabinets sur le processus d'adossement de Pierre et Vacances

Pierre & Vacances-Center Parcs a conclu un accord avec Alcentra, Fidera et Astream, ses deux créanciers financiers et son bailleur institutionnel, ainsi qu'avec ses créanciers bancaires, Euro PP et ses principaux porteurs d'obligation remboursable en numéraire et en actions nouvelles et existantes (Ornane), dans le cadre d'un processus d'adossement annoncé le 20 décembre dernier. Celui-ci prévoit notamment une injection de fonds propres et une conversion de dette en capital, dont l'objectif est de réduire l'endettement du groupe – qui s'élève à 800 millions d'euros – tout en libérant les liquidités nécessaires pour déployer son nouveau plan stratégique « Réinvention 2025 ». **De Pardieu Brocas Maffei** a épaulé Pierre & Vacances-Center Parcs avec **Cédric Chanas**, associé, **Sandra Aloui**, **Jeanne Rochmann**, **Nelly Achille** et **Chloé Duval**, en corporate et restructuration de la dette locative; **Joanna Gumpelson**, associée, **Clément Maillot-Bouvier**, counsel, et **Dorine Chazeau**, en restructuring; **Sébastien Boullier de Branche**, associé, **Frank Bauermann** et **Julien Willemot**, en financement; **Anne-Laure Drouet**, associée, en droit fiscal; **Etienne Boursican**, associé, et **Jimi-Vincent Bonaimé**, en droit boursier; **Philippe Rozec**, associé, **Isabelle Dauzat**, counsel, et **Sandrine Azou**, en droit social; et enfin, **Laetitia Gavoty**, associée, et **Anthony Gioe de Stefano**, en droit de la concurrence. **Gibson Dunn** a conseillé l'un des actionnaires du groupe (la société SITI) avec **Jean-Pierre Farges**, **Bertrand Delaunay** et **Patrick Ledoux**, associés, **Clarisse Bouchetemblé**, **Charles Peugnet**, en restructuring; et **Nataline Fleury**, associée, en droit social. **Fides Partner** est intervenu aux côtés du management du groupe de tourisme avec **Thomas Bourdeaut**, associé, en M&A. **Eversheds Sutherland** a représenté les fonds Alcentra, Fidera et les porteurs d'Ornane avec **Aurélien**

Loric, **Sindhura Swaminathan** et **Philippe de Guyenro**, associés, **Fabrice Martinez-Tournalia**, **Louis-Jérôme Laisney** et **Ferielle Habil**, counsels, **Manon Lamotte**, **François Wyon**, en tax; **Diane de Catuélán** et **Margaux Romano**, associées, et **Hélène Nabhan**, en restructuring. **Clifford Chance** a épaulé Astream avec **Delphine Caramalli**, associée, **Marie Crumière**, counsel, en restructuring; **Alexandre Couturier**, associé, en real estate, et **Gilles Lebreton**, associé, en corporate et droit boursier. **Goodwin** est intervenu auprès des banques avec **Céline Domenget-Morin**, **Arnaud Fromion**, **Elodie Tancray**, associés, **Christophe Digoy**, **César Puech Routier** et **Laurent Bonnet**, en restructuring. **Paul Hastings** a conseillé les titulaires d'EuroPP avec **Guilhem Bremond**, associé, **Laura Coz** en restructuring; **Olivier Vermeulen** et **Marc Zerah**, associés, et **Peter Pedrazzani** en financement. **Jones Day** a représenté Neuflize OBC et BNP Paribas en qualité de prêteurs syndiqués de SITI et actionnaire majoritaire de Pierre & Vacances SA avec **Fabienne Beuzit**, associée, et **Rodolphe Carrière**, counsel, en restructuration et réorganisation d'entreprises. Enfin, **Tosca Avocats** a conseillé l'un des financeurs My Money Bank avec **Constance Verroust-Valliot**, associée, en restructuring.

Hogan et Linklaters sur le refinancement d'EDF

La compagnie d'électricité française EDF vient d'opérer un refinancement d'un montant de dix milliards d'euros avec le soutien de neuf établissements bancaires. Ces nouvelles lignes de crédits sont alignées sur des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Le groupe tricolore est notamment engagé dans la transition énergétique à travers ses offres « vertes ». En 2020, l'opérateur français d'énergie présentait un niveau d'endettement de 42,3 milliards d'euros pour un chiffre d'affaires de 69 milliards d'euros. Cette année, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 84 milliards d'euros, pour un résultat net de 5,1 milliards d'euros. **Hogan Lovells** a accompagné EDF avec **Sharon Lewis**, associée, **Reza Mulligan**, counsel, **Marie-Agnès Guillemare-Grilo**, **Joanna Veitch** et **Youri De Pas**, en paralégal. **Linklaters** a conseillé les banques avec **Kathryn Merryfield** et **Cyril Abtan**, associés, **Tianzi Ye**, **Audrey Manera**, et **Fanny Allouche**, en droit bancaire.

Option DROIT & AFFAIRES

Directeur de la rédaction et de la publication :
Jean-Guillaume d'Ornano - 01 53 63 55 55
Directrice générale adjointe :
Ariel Fouchard - 01 53 63 55 88
Redactrice en chef :
Sahra Saoudi - 01 53 63 55 51
sahra.saoudi@optionfinance.fr
Rédactrice :
Céline Valensi - 01 53 63 55 73
celine.valensi@optionfinance.fr



Option Finance | 10 rue Pergolèse • 75016 Paris • Tél. 01 53 63 55 55

Assistante : Sylvie Alinc 01 53 63 55 55
sylvie.alinc@optionfinance.fr
Conception graphique :
Florence Rougier 01 53 63 55 68
Maquettiste : Gilles Fonteney (55 69)
Secrétaire générale : Laurence Fontaine
01 53 63 55 54
Responsable des abonnements :
Lucille Langaud 01 53 63 55 58
lucille.langaud@optionfinance.fr
Administration, abonnements,
Service abonnements : 10 rue pergolèse 75016 Paris
Tél 01 53 63 55 58 - Fax 01 53 63 55 60
optionfinance : abonnement@optionfinance.fr

N° ISSN : 2105-1909
Editeur : Option Droit & Affaires est édité par
Option Finance SAS au capital de 2 043 312 euros
entièrement détenu par Infofi SAS.
Siège social : 10 rue Pergolèse
75016 PARIS - RCS Paris B 342 256 327
Fondateur : François Fahys
Option Finance édite : Option Finance, Option Finance
à 18 heures, Option Droit & Affaires, Funds, Family
Finance, AOF, Option Finance Expertise, La Tribune de
l'assurance.
Hébergeur du portail optionfinance.fr et du site
optiondroitetaffaires.fr :
ITS Integra, 42 rue de Bellevue,
92100 Boulogne-Billancourt - 01 78 89 35 00

Chloé Enkaoua a participé à ce numéro

Nouvelle initiative de l'Autorité de la concurrence en matière de conformité : une opportunité à ne pas manquer

L'Autorité de la concurrence a lancé en octobre dernier une consultation publique sur les programmes de conformité aux règles de concurrence¹. Un certain nombre d'améliorations pourraient être apportées au projet afin de redonner aux positions françaises l'avance qu'elles avaient acquise il y a dix ans et mieux prendre en compte l'intérêt des entreprises.



Par Christophe Lemaire, associé, Ashurst,

I y a près de quinze ans, le Conseil de la concurrence innovait en Europe en lançant une première étude sur les programmes de conformité². Dans la suite de ces travaux, l'Autorité de la concurrence adoptait le 10 février 2012 un document-cadre sur les programmes de conformité. Celui-ci visait à encourager les entreprises à se doter de tels programmes en précisant les conditions auxquelles ils devaient répondre pour être efficaces et les résultats concrets, y compris en termes de réduction de sanction, qui pouvaient en résulter.

Ce document-cadre s'est appliqué de manière positive pendant quelques années, jusqu'à ce que l'Autorité décide de le retirer avec l'entrée en vigueur en 2015 de la loi dite « Macron »³ qui remplaçait la procédure de non-contestation des griefs par celle de transaction. L'Autorité déclarait, en appui à sa décision, que les engagements portant sur la mise en œuvre d'un programme de conformité n'étaient plus de nature à justifier une atténuation des sanctions encourues. Elle indiquait que pour les entreprises d'une taille conséquente, la conception et la mise en œuvre d'un programme de conformité s'inscrivent dans la gestion courante de la société. Le 11 octobre 2021, l'Autorité de la concurrence publiait un nouveau projet de document-cadre sur les programmes de conformité soumis à consultation publique afin de recueillir les observations des acteurs intéressés. Cette démarche devrait être l'occasion d'améliorer le projet.

La conformité : une démarche à encourager dans ses différentes dimensions

Si le projet de document-cadre reconnaît que les programmes de conformité expriment l'attachement des entreprises à certaines règles, ainsi qu'aux valeurs ou aux objectifs qui les fondent, l'Autorité met essentiellement l'accent sur la

prévention des risques financiers, à savoir le risque de sanction pécuniaire, et sur le signalement des infractions, illustré par le recours à la procédure de clémence.

Or les vertus de la conformité vont bien au-delà. La démarche de conformité poursuit un objectif qui s'insère dans une dynamique plus générale de diffusion des comportements et pratiques vertueuses. Au travers des programmes de conformité, les entreprises valorisent des préoccupations juridiques, mais également sociales et environnementales. C'est une démarche éthique qui anime les entreprises, reflétant et portant leurs valeurs et les positionnant sur leur marché. Ces éléments dépassent l'appareil répressif et sont davantage fondés sur une prise de conscience, une diffusion de valeurs essentielles de la société et une démarche inclusive et participative fondée sur le dialogue, qui devraient être davantage mises en avant par l'Autorité.

Des modalités de mise en œuvre qui pourraient être complétées

Dans son projet, l'Autorité fait le choix de limiter ses développements aux éléments essentiels à l'efficacité des programmes de conformité. Les entreprises qui disposent déjà de tels programmes peuvent se retrouver dans les points clés listés par l'Autorité. En revanche, il n'est pas certain que cette présentation soit suffisante pour celles qui n'en disposent pas encore. La démarche de l'Autorité mériterait ainsi d'être complétée par la production de documents annexes comme des guides pratiques ou une liste de bonnes pratiques. Elle pourrait s'inspirer des précédents d'autres autorités de concurrence, notamment américaines. Ensuite, le projet ne fait pas mention des autres mécanismes déjà employés par les entreprises dans le cadre de la gestion des risques en matière

d'anticorruption, de lutte contre le blanchiment de capitaux ou encore de protection des données, et leur potentielle utilisation dans le cadre concurrence. Tel est notamment le cas avec l'absence de référence à la nécessité d'intégrer dans la cartographie générale des risques celui de concurrence. Si chaque domaine de conformité peut avoir ses spécificités, il est important que les différentes composantes d'un programme de conformité reposent sur un socle commun. Une appréhension plus transverse des mécanismes de prévention des risques permettrait un meilleur engagement des équipes de conformité et de l'ensemble des opérationnels mobilisés dans les entreprises au titre de la définition et du déploiement de ces programmes. Le projet de document-cadre ne mentionne pas et ne prend pas position sur les problématiques liées à la digitalisation des processus de conformité au sein des entreprises. Ils contribuent pourtant à garantir l'efficience des mesures de conformité, ainsi que la sécurisation des données collectées. L'Autorité pourrait préciser le type de processus qu'elle considère comme pertinent et faire connaître sa position sur les conditions d'appréhension des données collectées dans le cadre des procédures engagées devant elle. La confidentialité des données générées par ces processus constitue une réelle préoccupation des entreprises et leur protection contribuerait à renforcer l'efficacité des programmes de conformité.

Les acteurs de la conformité sont nombreux et la question de la protection de leur action se pose

L'Autorité rappelle le rôle capital joué par les différents acteurs de la conformité, chacun à leur niveau. Sont mentionnés d'abord les entreprises et les responsables de conformité. Pour se développer, leur rôle doit être valorisé, ce à quoi le projet contribue.

Les entreprises sont toutefois confrontées à une difficulté en France en raison de l'absence de protection des correspondances des juristes en entreprises. Si l'Autorité ne peut juridiquement changer cette situation, elle pourrait adapter sa pratique, en particulier en matière d'opérations de visite et saisie, pour assurer un niveau minimal de protection aux écrits des responsables de la conformité au sein de l'entreprise.

Ensuite, l'Autorité rappelle le rôle central des avocats. Il devrait, par conséquent, s'accompagner d'un strict respect, en particulier dans le cadre des opérations de visite et saisie, de la confidentialité des correspondances entre l'avocat et son client.

Le nécessaire renforcement de l'incitation au développement des programmes de conformité

A la lecture du projet, on peut s'interroger sur les conséquences que l'Autorité est susceptible de tirer de l'existence d'un programme de conformité. Certes, quand elle évoque la transaction, l'Autorité indique que « l'entreprise mise en cause peut, en sollicitant le bénéfice, mettre en avant son attitude constructive et s'engager plus rapidement dans la voie d'une mise en conformité de ses pratiques avec le droit de la concurrence ». Le texte ne précise toutefois pas si l'existence d'un programme de conformité, sa mise en place ou son renforcement sont susceptibles d'être pris en compte positivement par l'Autorité au moment des discussions qui interviennent entre elle et l'entreprise.

Plus largement, l'Autorité ne reprend pas ce qui avait été perçu comme une avancée dans son document-cadre de 2012, à savoir le fait qu'elle pouvait tenir compte de l'existence, de la mise en place ou du renforcement des programmes de conformité au moment du calcul de la sanction. Ce silence est d'autant plus étonnant que l'Autorité vient très récemment de modifier ses lignes directrices sur le calcul des sanctions conduisant à leur renforcement. En outre, cette approche singularise l'Autorité par rapport à celle retenue par nombre de ses homologues qui ont emprunté une voie différente, que ce soit au sein de l'Union européenne (autorités espagnoles, italiennes, néerlandaises ou encore plus récemment allemandes) ou en dehors (autorités de concurrence américaine, canadienne ou britannique), qui ont toutes fait le choix de prendre en compte positivement ces programmes, notamment au stade du calcul de la sanction.

Cette prise en compte paraît essentielle. Elle favorise à bien des égards le développement des programmes de conformité. Elle pourrait se manifester de différentes manières, que ce soit au moment du calcul de la sanction ou encore pour faciliter l'entrée dans les procédures négociées.

Il serait paradoxal que l'Autorité qui était en avance en 2012, adopte un document-cadre qui ne rejoigne les positions adoptées depuis par un grand nombre de ses homologues. La publication du document final permettra de voir si ces demandes ont été entendues. ■



**et Denis Musson,
président
d'honneur, Cercle
Montesquieu**

1. <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/article/ouverture-dune-consultation-publique-sur-un-nouveau-document-cadre-relatif-aux-programmes>

2. « Etat des lieux et perspectives des programmes de conformité », Etude Europe Economics pour le Conseil de la concurrence en 2008.

3. Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

Diverse but not diverse ? Enjeux et défis de la diversité dans l'arbitrage international

Depuis sa création en 2016, la Paris Arbitration Week (PAW) a placé la diversité au cœur de son engagement, à l'instar de l'innovation, de la durabilité et de la responsabilité sociale et environnementale. La sixième édition de l'événement débutera le 28 mars prochain avec le discours d'ouverture de Mélanie van Leeuwen, associée chez Derains & Gharavi et présidente de la Commission de l'arbitrage et ADR de la CCI, qui partagera ses réflexions sur les enjeux de la diversité dans l'arbitrage international, et notamment son rôle clé dans la qualité du processus décisionnel arbitral. Dans la perspective de cet échange, retour rapide sur les enjeux systémiques et qualitatifs, les avancées récentes et les défis de la diversité dans l'arbitrage international.



Par Sabrina Aïnouz, associée, Squire Patton Boggs, et membre du board de la Paris Arbitration Week

L'arbitrage international est divers par nature. Il s'inscrit dans un environnement global, implique des parties de différentes juridictions, cultures et traditions juridiques, dans le cadre de différends nés de projets variés à travers le monde. Dès lors, un tribunal arbitral divers, à l'image du contentieux qui lui est soumis, est vraisemblablement mieux à même de l'appréhender au plus près et au plus juste. Il y va de la représentativité et de la légitimité du système, mais également de la qualité des décisions rendues. Pourtant, si l'arbitrage international est divers par nature, force est de constater qu'il l'est moins en pratique.

Les enjeux: représentativité, légitimité et qualité

Le monde est en constant changement. L'arbitrage d'aujourd'hui doit s'adapter. Géographiquement, les acteurs changent. Plus d'un tiers de la population mondiale est en Inde et en Chine. Les contentieux nés de projets énergétiques, miniers et d'infrastructures foisonnent sur le continent africain en plein développement. Le pool restreint et homogène des arbitres actifs, majoritairement européens ou américains, multiplie les risques de conflit et renforce la défiance des praticiens et usagers qui s'estiment « sous-représentés ». Ces nouveaux acteurs du commerce international continueront-ils de recourir à un système de règlement des différends dans lequel certains d'entre eux ne se reconnaissent pas ou plus ? Rien n'est moins sûr.

De même, la gestion des sociétés internationales change drastiquement. Les révolutions médiatique et technologique posent des défis nouveaux auxquels les acteurs du commerce doivent répondre et s'adapter. Ce sont les nouvelles générations qui, ayant grandi dans les nouvelles technologies, apporteront les réponses « intelligentes » à ces nouveaux défis.

Ainsi, à l'heure où des voix s'élèvent encore contre la lenteur, le coût et le défaut de neutralité du système, la communauté arbitrale a plus que jamais besoin de sang neuf et de points de vue culturels et sociétaux nouveaux. Le conservatisme, l'exclusion des nouveaux entrants et des nouvelles idées, comme la pérennisation des habitudes confortables, ne sont pas la recette du succès dans un monde en constant changement. Ils ne sont pas non plus la recette de bonnes sentences arbitrales.

Diversité + ouverture d'esprit = meilleure décision

Au-delà de la légitimité qu'elle est susceptible d'apporter au système, la diversité du tribunal arbitral est un atout majeur de la qualité du processus décisionnel. Le constat n'est ni nouveau ni propre à l'arbitrage. Nombre d'études menées ces dernières années ont démontré que les conseils d'administration dont la composition est diverse (en genre, origine, âge...) prennent de meilleures décisions et génèrent de meilleurs résultats financiers.

Ce que la diversité apporte à un conseil d'administration, elle peut également l'apporter aux parties, aux conseils, à l'institution ou au tribunal arbitral, dans leurs missions respectives. Différentes origines, expériences et cultures juridiques favorisent nécessairement la créativité, la critique constructive et l'émergence de différentes perspectives. Elles génèrent ainsi une décision la plus juste et adaptée possible, inscrite dans son environnement politique, économique, juridique et culturel. A ce titre, la diversité – combinée à l'ouverture d'esprit des membres du tribunal, sans laquelle les fruits de la diversité ne peuvent être récoltés – contribue significativement à la qualité et l'intégrité des sentences. A l'inverse, un tribunal arbitral homogène et monolithique est susceptible de générer des

décisions moins informées et moins en phase avec la réalité pratique.

Dès lors, c'est à juste titre que la faible diversité des intervenants, en arbitrage comme ailleurs, n'est plus simplement dénoncée comme une injustice faite aux populations sous-représentées. Elle est désormais reconnue comme un problème structurel et organisationnel.

Dans la prise des décisions qui jalonnent la procédure arbitrale (initiation de la procédure, choix du conseil, constitution de l'équipe, choix des arbitres et décision même du tribunal arbitral), le réflexe est au conservatisme. Nous sommes biaisés en faveur du connu, du sûr et du confortable. Le choix d'un arbitre reconnu au sein du pool des « usual suspects » apparaît plus confortable car difficilement reprochable par un client ou une hiérarchie, en dépit d'un coût potentiellement excessif ou d'un risque de disponibilité limitée.

Nos biais inconscients, d'affinité (cette personne me ressemble), de similarité (elle pense comme moi), de confirmation (je ne perçois que l'information qui renforce mon premier jugement), ou encore de conformité (je suis le premier avis ou la majorité), peuvent nous rendre aveugles à de meilleurs choix, des choix que les avantages concurrentiels de la diversité peuvent à l'inverse ouvrir ou favoriser. Mais la conscience de nos biais, si elle est certes un premier pas dans la neutralisation de leurs effets, ne suffit à elle seule à changer les comportements.

La situation s'améliore doucement...

Les femmes ont accompli des progrès visibles dans le domaine de l'arbitrage international. Au début des années 1990, elles étaient nommées dans 2 % des cas. Les statistiques institutionnelles désormais publiées démontrent que les femmes sont aujourd'hui désignées dans 20 à 30 % des cas.

Quelques développements institutionnels méritent également d'être mentionnés. En juillet 2018, la Cour internationale d'arbitrage de la CCI devenait pleinement paritaire et le 1^{er} juillet 2021, Claudia Salomon en devenait la première femme présidente. La même année, Mélanie van Leeuwen était nommée présidente de la Commission de l'arbitrage et ADR. S'il convient de se féliciter de ces avancées, il est essentiel de ne

pas s'en contenter, au risque d'un retour des vieilles habitudes organisationnelles, perpétuées par des biais conscients ou inconscients trop ancrés.

Les femmes n'ont pas le monopole de la sous-représentation au sein du club de l'arbitrage. Un autre constat sur le terrain est celui de la sous-représentation des praticiens africains, et ce en dépit de l'explosion des contentieux arbitraux nés de projets

pétroliers, miniers et d'infrastructures conduits sur le continent. La revendication de plus de conseils et d'arbitres africains y est pourtant très vive et le talent et l'expérience ne manquent pas. Depuis 2018, la Commission Afrique de la CCI s'emploie à les promouvoir et y poursuit de nombreuses initiatives de formation.

Il reste que la nationalité, l'ethnicité, le langage, comme l'âge ou encore la condition physique, sont également de potentiels facteurs d'exclusion, consciente ou inconsciente. Là encore, la volonté ne manque pas. La création en 2021 de la ICC Task Force on Disability and Inclusion au sein de la

Commission en témoigne, s'il en était besoin.

... mais la route est encore longue

La communauté arbitrale doit continuer à se mobiliser. Les initiatives en faveur de la diversité, nombreuses ces dernières années (telles que l'ERA Pledge ou Arbitralwomen), doivent être poursuivies et intensifiées. Chaque acteur – l'usager, le conseil, l'arbitre ou l'institution – peut agir à sa portée. Comment ? En proposant ou en désignant des femmes et des minorités en qualité d'arbitres, en donnant leur chance aux nouvelles générations par l'exposition, les responsabilités et les programmes de mentorat, en transmettant le savoir à travers l'enseignement et la formation, ou simplement en partageant son expérience autour d'un café.

Au-delà de l'action concrète, il convient de questionner les réflexes traditionnels, d'encourager l'ouverture à de nouveaux points de vue, de nouvelles perspectives, de nouvelles cultures, écouter toutes les idées, et prendre le temps de la décision pour engager un processus décisionnel rationnel, plutôt que de céder à une réaction, une habitude ou un confort. La route est encore longue, mais la volonté est ferme et les talents sont là. Si les biais sont tenaces, nous aussi. ■

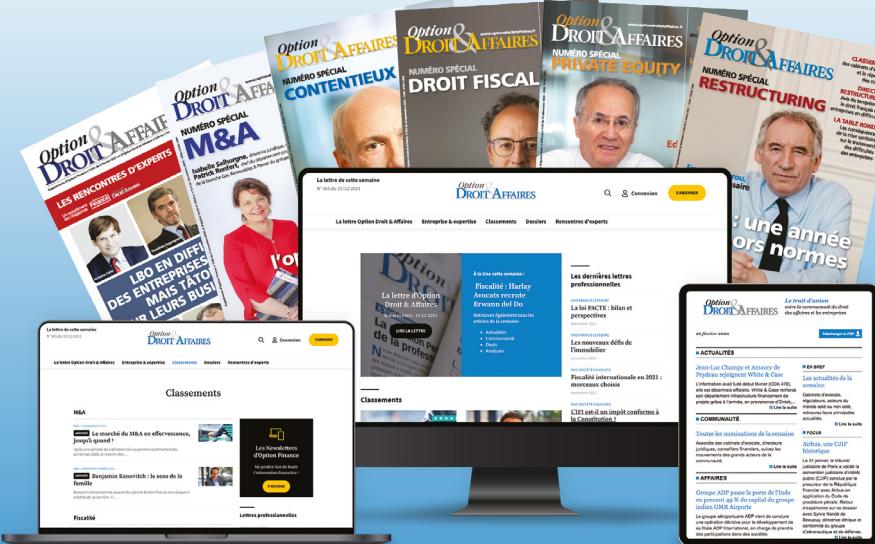
La faible diversité des intervenants, en arbitrage comme ailleurs, n'est plus simplement dénoncée comme une injustice faite aux populations sous-représentées. Elle est désormais reconnue comme un problème structurel et organisationnel.

Commission en témoigne, s'il en était besoin.

... mais la route est encore longue

La communauté arbitrale doit continuer à se mobiliser. Les initiatives en faveur de la diversité, nombreuses ces dernières années (telles que l'ERA Pledge ou Arbitralwomen), doivent être poursuivies et intensifiées. Chaque acteur – l'usager, le conseil, l'arbitre ou l'institution – peut agir à sa portée. Comment ? En proposant ou en désignant des femmes et des minorités en qualité d'arbitres, en donnant leur chance aux nouvelles générations par l'exposition, les responsabilités et les programmes de mentorat, en transmettant le savoir à travers l'enseignement et la formation, ou simplement en partageant son expérience autour d'un café.

Au-delà de l'action concrète, il convient de questionner les réflexes traditionnels, d'encourager l'ouverture à de nouveaux points de vue, de nouvelles perspectives, de nouvelles cultures, écouter toutes les idées, et prendre le temps de la décision pour engager un processus décisionnel rationnel, plutôt que de céder à une réaction, une habitude ou un confort. La route est encore longue, mais la volonté est ferme et les talents sont là. Si les biais sont tenaces, nous aussi. ■



ABONNEZ-VOUS !

- ▶ La lettre hebdomadaire Option Droit&Affaires (46 numéros par an) chaque mercredi soir, consultable sur le web, tablettes et smartphones
- ▶ Les Hors-série « Classements » Private Equity, Restructuring, M&A, Contentieux et Arbitrage, Fiscal (5 numéros par an)
- ▶ Les suppléments « Les rencontres d'experts » (7 numéros par an)



BULLETIN D'ABONNEMENT

A compléter et à retourner à : @ abonnement@optionfinance.fr

ou par courrier à : ☐ Option Finance - Service abonnement, 10 rue Pergolèse, 75016 Paris

J'accepte votre offre et vous demande d'enregistrer mon abonnement à Option Droit&Affaires au tarif de :

- Entreprise : 898 euros H.T./an (soit 916,86 euros TTC)
- Cabinet de moins de 10 avocats : 1 098 euros H.T./an (soit 1 121,06 euros TTC)
- Cabinet entre 10 et 50 avocats : 1 398 euros H.T./an (soit 1 427,36 euros TTC)
- Cabinet ayant plus de 50 avocats : 1 698 euros H.T./an (soit 1 733,66 euros TTC)

■ M. ■ Mme Nom : Prénom :

Fonction : Société :

Adresse de livraison

N° de téléphone :

Pour recevoir la lettre d'Option Droit & Affaires chaque mercredi soir,
merci de nous indiquer un email de contact de référence :

Mode de règlement :

- Chèque ci-joint à l'ordre d'Option Finance
- Règlement à réception de la facture

Date et signature obligatoires :