

Option DROIT & AFFAIRES

L'ÉVÉNEMENT

Six nouvelles recrues en développement de projets pour Norton Rose Fulbright

Norton Rose Fulbright fait venir au sein de son bureau parisien toute une équipe dédiée à la pratique Projets pour piloter des dossiers transfrontaliers dans les secteurs de l'énergie, des infrastructures et des ressources naturelles. Aux manettes : les associés Sindhura Swaminathan et Olivier Le Bars, transfuges d'Eversheds Sutherland.

Exit Eversheds Sutherland pour Sindhura Swaminathan et Olivier Le Bars, où ils officiaient aux côtés de Louis-Jérôme Laisney et Jacques Bouillon en développement et financement de projets. Direction Norton Rose Fulbright où les deux associés arrivent accompagnés de leurs quatre collaborateurs, Alix Boudin-Gilles, Elaine Porter, Oulématou Sy et Louis-Reynold de Sérésin. Ces recrutements permettent au bureau parisien, mais également à la pratique mondiale, de se renforcer sur les secteurs de l'énergie, des infrastructures et des ressources naturelles, en France et sur les marchés émergents, notamment en Afrique. Sindhura Swaminathan avait rejoint Eversheds Sutherland au printemps 2021 pour prendre la tête de la pratique Banque-finance ([ODA du 5 mai 2021](#)). L'avocate au barreau de Paris et sollicitor en Angleterre, qui parle couramment l'anglais, le français, l'hindi et le tamoul, dispose d'une quinzaine d'années d'expérience tournée vers l'international. Après avoir été diplômée de l'Université de Nottingham et de la Nottingham Law School, Sindhura Swaminathan a commencé sa carrière chez White and Case, entre Londres et New York, avant d'arriver à Paris en 2012 puis d'y être promue counsel. Elle a par ailleurs effectué des détachements au sein du bureau de Johannesburg de la Société financière internationale (IFC) et au sein de Proparco, filiale de l'Agence française de développement (AFD) à Paris. Sa clientèle est

composée de banques et d'investisseurs dans le cadre de financements d'aéronefs, de chemins de fer, de transports maritimes, de satellites et autres actifs mobiliers. Ces financements incluent des financements structurés impliquant des agences de crédit à l'ex-



**Olivier Le Bars et
Sindhura Swaminathan**

portation européennes et internationales. Sindhura Swaminathan possède également une vaste expérience du financement en crédit-bail, ainsi que sur les opérations d'acquisitions et de sale & lease-back côté propriétaires et bailleurs. Pour sa part, Olivier Le Bars, diplômé d'un master 2 droit public économique de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne a commencé en 2012 au sein de l'équipe Financement de Projets/Droit public de Fidal avant que son parcours vienne se calquer sur celui de sa binôme l'année suivante. Tout comme Sindhura Swaminathan, il a exercé chez White & Case (2013-2021), puis chez Eversheds Sutherland (2021-2025), cabinet où il a accédé au rang d'associé en 2023 ([ODA du 19 avril 2023](#)). Le développement, la structuration et la négociation de financement de projets d'infrastructures, principalement en France et en Afrique, sont au cœur de son expertise. Il conseille constructeurs, industriels, investisseurs, prêteurs commerciaux et banques de développement, notamment dans les domaines de l'énergie, du transport routier et ferroviaire ou encore des télécommunications. ■

Sahra Saoudi

AU SOMMAIRE

Communauté

Six nouvelles recrues en développement de projets pour Norton Rose Fulbright... [p.1](#)

Changement aux affaires juridiques du Groupe Duval... [p.2](#)

Carnet... [p.2](#)

Actualités de la semaine... [p.3](#)

La simplification des contrats d'acquisition des PME se fait attendre... [p.4](#)

Affaires

IA : Orasio boucle une levée de fonds d'amorçage de 16 millions d'euros... [p.5](#)

Le conseil d'Orasio : Benjamin Cichostepski, associé chez Orrick... [p.5](#)

Deals... [p.6-7](#)

Analyses

Etats et entreprises face aux droits de douane prétendument « réciproques » américains... [p.8-9](#)
« Il ne faut pas confondre amitié et business ! » Ah oui ?... [p.10-11](#)

LA FEMME DE LA SEMAINE

Changement aux affaires juridiques du Groupe Duval

Didier Moutard (ex-Clifford Chance) laisse la place à un autre avocat de formation à la tête de la direction juridique du Groupe Duval. Il s'agit de Marielle Ting, passée par Freshfields Bruckhaus & Deringer et Winston & Strawn (2003-2007) avant d'officier en entreprise chez Marionnaud puis Monoprix.

Didier Moutard, qui a été précédemment avocat chez Clifford Chance durant 14 ans, quitte ses fonctions de directeur juridique du Groupe Duval, poste occupé depuis 2013. Marielle Ting lui succédera à compter du 1^{er} juin au sein du groupe familial français initialement positionné sur le secteur immobilier, qui revendique 6 000 collaborateurs à travers le monde et un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros. L'avocate de formation de 49 ans aura pour mission de piloter la stratégie juridique du groupe, de renforcer la gouvernance juridique et de sécuriser les opérations à l'échelle nationale et internationale. Diplômée d'un DJCE/Magistère juriste d'affaires de l'université Paris II Panthéon-Assas et d'un LLM droit des affaires de la New



Marielle Ting

York University School of Law, membre des barreaux de Paris et de New York, Marielle Ting a commencé sa carrière en tant qu'avocate en droit des affaires, spécialisée en fusions-acquisitions, au sein de cabinets tels que Freshfields Bruckhaus Deringer (2007-2008), Winston & Strawn (2003-2007) et Archibald (2000-2003). Depuis 2008, elle a fait le choix de quitter la robe noire pour le monde de l'entreprise d'abord en prenant la tête de la direction juridique de Marionnaud pendant une décennie, où elle a supervisé les opérations juridiques pour dix pays européens, puis chez Monoprix de 2018 à 2024 en tant que directrice juridique. ■

Sahra Saoudi

CARNET

Technip Energies nomme un nouveau directeur juridique

Technip Energies – plus de 17 000 collaborateurs dans 34 pays pour un chiffre d'affaires revendiqué de 6,9 milliards d'euros en 2024 – fait confiance à une figure interne pour prendre la direction de ses affaires juridiques. **Marco Tiziano Barone** se voit confier les fonctions de directeur juridique et membre du comité exécutif du groupe de technologies et d'ingénierie piloté par Arnaud Pieton, directeur général. Le titulaire d'une licence en droit de l'université Federico II de Naples et d'un master en management de l'école Bocconi de Milan succède à Michael McGuinty, qui prend sa retraite. Marco Tiziano Barone chapeautera la fonction Juridique, contrats et conformité. Fort de près de 20 ans d'expérience internationale dans le domaine juridique, les contrats et la conformité, dont 12 ans au sein de Technip Energies, il était vice-président juridique et secrétaire général depuis 2023, après avoir officié en tant que vice-président juridique de l'activité Gaz et énergies bas carbone de Technip Energies, gérant les aspects juridiques des principaux contrats commerciaux et partenariats stratégiques. Avant de rejoindre Technip Energies en 2013 en tant que responsable juridique du projet Yamal LNG, Marco Tiziano Barone a passé sept ans chez Saipem, où il a occupé différents postes en Italie, à Singapour, en Norvège, au Luxembourg et en France.



Fidal se muscle en fiscalité et droit douanier

Sophie Dumon-Kappe rejoint les rangs de Fidal Paris en tant qu'associée spécialisée en fiscalité, droit douanier & commerce international. L'avocate s'appuie sur plus de 20 ans en matière d'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de réorganisation de leurs chaînes de valeurs, en tenant compte de leurs contraintes douanières, fiscales et logistiques. Sa pratique est axée sur l'assistance à contrôle et le contentieux tant devant le juge de l'impôt que devant le juge pénal, dans le domaine du droit douanier, de l'export control, de la fiscalité énergétique environnementale. Sophie Dumon-Kappe assiste également les sociétés en matière de politique commerciale de l'Union. Elle intervient régulièrement dans des audits de risques et due diligences, et dispense des formations destinées aux managers et chefs d'entreprise, sur la gestion du risque douanier ainsi que sur la fiscalité énergétique environnementale et l'export. Sophie Dumon-Kappe a précédemment exercé chez PwC Société d'Avocats (2000-2009), LightHouse LHLF (2010-2016), La Tour International (2016-2020) et DS Avocats (2020-2025).

Deux nouveaux associés chez Dentons

Nadhia Ameziane est promue associée au sein de la pratique Droit immobilier, environnement et urbanisme du bureau parisien de Dentons, cabinet rejoint

en 2016. L'avocate conseille également une clientèle de family offices sur leurs projets patrimoniaux et de développement. Elle intervient sur des dossiers mêlant droit immobilier, droit de l'environnement industriel, droit de l'urbanisme et droit public des affaires. Son expertise couvre l'ensemble du cycle de vie des projets situés en zones protégées ou impliquant des bâtiments classés : acquisitions foncières, audits réglementaires, obtention d'autorisations d'urbanisme et environnementale, gestion des servitudes et conventions d'occupation, etc. Elle dispose par ailleurs d'une expérience approfondie en contentieux administratif, notamment permis de construire et fiscalité de l'urbanisme, et civil. Nadhia Ameziane a précédemment exercé en tant que juriste notamment chez EY Law (2001-2004), Mayer Brown Rowe & Maw (2004-2005) et comme paralegal chez Clifford Chance (1997-2000). Dans le même temps, **Fabrice Korenbeusser** accède aussi au statut d'associé chez Dentons, où il a commencé sa carrière en 2008. Le diplômé de l'université d'Aix-Marseille intervient en fiscalité des entreprises, notamment en matière de gestion fiscale de groupes internationaux dans les secteurs du luxe et de la mode, mais également lors de restructurations domestiques et transfrontalières, de fusions-acquisitions, de politiques de prix de transfert et de la structuration des flux intra-groupes. L'avocat dispose d'une expertise en structuration fiscale de fonds d'investissement, de sociétés en commandite (LPs), de dispositifs de carried interest, de management packages et de cessions d'entreprises. Dentons, piloté à Paris par Pascal Schmitz, managing partner, compte désormais 38 associés.

EN BREF

Investissements – Malgré les nuages, la France reste le pays le plus attractif d'Europe

En dépit d'un contexte particulièrement chahuté, la France demeure pour la sixième année consécutive le pays où s'est réalisé le plus grand nombre d'investissements internationaux en 2024. C'est ce qui ressort du baromètre 2025 de l'attractivité de la France du cabinet EY, qui souligne que le nombre de projets d'implantation et d'extension étrangers dans le pays a tout de même reculé de 14 % l'année passée. Reste que les deux principaux concurrents de l'Hexagone – le Royaume-Uni et l'Allemagne – s'inscrivent dans la même tendance. Côté emploi, les créations de postes générées par ces projets ont fortement diminué (-27 %) entre 2023 et 2024, « ce qui est indicatif de la prudence, des coûts et des délais relatifs aux implantations, enjeux déjà relevés dans nos précédents baromètres », souligne l'étude. Cette dernière relève également que « les atouts de la France (taille du marché, innovation, compétences, infrastructures et qualité de vie) se heurtent aux impératifs du court terme (rentabilité, stabilité, énergie et moyens disponibles pour la transition écologique) ». Au niveau industriel, l'Hexagone attire tout de même : le pays conserve la première place européenne pour

le nombre d'implantations et extensions d'usines. Toutefois, les projets y sont moins créateurs d'emplois et moins régénérateurs qu'ailleurs en Europe. Certains secteurs historiques marquent le pas – comme celui de la chimie ou de l'automobile – quand pour l'industrie pharmaceutique, par exemple, la courbe des projets revient au niveau d'avant-Covid après une forte période d'investissements. Du côté des réussites, la France se positionne comme un pôle d'attraction majeur en Europe pour les investissements étrangers dans le domaine de l'intelligence artificielle avec 109 milliards d'euros au moins prévu. L'Hexagone reste aussi central dans les plans de croissance des entreprises internationales de l'agroalimentaire. Le nombre de projets dans les centres de R&D dans l'Hexagone reculent (-15 %), mais la France se maintient en tête du classement européen, alors que le Royaume-Uni en fait un enjeu de son propre redressement. Et quid de l'avenir ? Le cabinet estime que « si la France et l'Europe ont des atouts, leurs capacités de rebond sont fragiles, et les chocs actuels les obligent à faire des choix forts si elles veulent continuer à compter sur l'échiquier mondial ».

Contentieux – Vers une réforme de la CJIP environnementale ?

Comblent les lacunes en matière environnementale face aux puissants industriels et permettre aux « collectivités territoriales et associations [...] d'être enfin parties prenantes des négociations et proposer une amende réellement dissuasive ». Tel est l'objectif de la sénatrice écologiste de Paris, Antoinette Guhl, qui a déposé le 15 mai une proposition de loi à la présidence de la Chambre haute « visant à renforcer les obligations de la convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) en matière environnementale », et cosignée par la quinzaine de collègues de son groupe. En plein scandale des eaux minérales naturelles, la parlementaire rappelle que ce mécanisme de convention judiciaire d'intérêt public, qui s'est étendu aux délits environnementaux par le biais de la loi n° 2020-1672 du 24 décembre 2020 relative au Parquet européen, à la justice environnementale et à la justice pénale spécialisée, a montré des limites. Le dispositif, qui présente de forts enjeux pour les entreprises ([ODA du 26 juin 2023](#)), permet en effet aux personnes morales soupçonnées d'avoir commis des délits prévus par le Code de l'environnement de se voir proposer par le procureur de la République la possibilité de « négocier une amende, dans la limite de 30 % de leur chiffre d'affaires moyen annuel calculé sur les trois derniers chiffres d'affaires

annuels connus à la date du constat de ces manquements ». En contrepartie, « les poursuites sont abandonnées, le procès pénal évité, et le casier judiciaire de la personne morale mise en cause reste vierge, sans aucune reconnaissance des faits et des responsabilités ». Pour l'élue, si la CJIP environnementale est publique, les tractations, elles, ne le sont pas. Sur les 25 d'entre elles négociées en matière environnementale, les montants des amendes n'ont encore jamais atteint la proportion de 30 % du chiffre d'affaires, déplore encore la sénatrice. Si elle constate un intérêt à ce mécanisme – la rapidité du processus tout comme les montants encaissés par l'Etat – elle déplore que « ces conventions ne laissent aucune place au contradictoire, ni aucune place aux associations et collectivités territoriales. Les victimes du préjudice ne sont d'ailleurs pas informées des conventions judiciaires d'intérêt public en matière environnementale. » L'article unique proposé vise ainsi à modifier la rédaction de l'article 41-1-3 du Code de procédure pénale qui prévoit la CJIP en matière environnementale. Il vise à renforcer « les obligations et à inclure les collectivités et associations environnementales dans le processus de négociation, à exclure les infractions connexes et à prévoir des amendes dissuasives ».

FOCUS

La simplification des contrats d'acquisition des PME se fait attendre

Le rebond des rachats d'entreprises jusqu'à 50 millions d'euros de valorisation ne s'est pas accompagné d'un desserrement des clauses juridiques négociées depuis 18 mois. Acquéreurs et cédants continuent de négocier âprement, au risque de ne pas sceller d'accord.

Voilà qui est contre-intuitif. Alors que la raréfaction des rachats de PME en 2023 résultait notamment d'un durcissement des négociations et d'un retour de clauses juridiques traduisant la frilosité des parties en présence ([ODA du 29 avril 2024](#)), le retour d'un marché plus actif n'a pas permis d'assouplir la structuration des transactions. Tel aurait pourtant pu être le cas : l'augmentation de 27 % du nombre de deals intermédiés en 2024, établie par les [relevés annuels](#) du conseil en fusions-acquisitions In Extenso Finance, était suffisamment importante pour laisser croire que vendeurs et acquéreurs s'étaient malgré tout départis des compléments de prix (earn-out) revenus en force, voire des MAC clauses d'ordinaire réservées aux transactions plus importantes. Il n'en a rien été.

Compléments de prix quasi permanents

« L'orientation en cours depuis plusieurs années demeure inchangée, atteste Laurent Julienne, associé du cabinet d'avocats Lerins. Avec le maintien de l'incertitude ambiante, l'accroissement de la complexité des actes juridiques reste une tendance de fond. » Il n'y a donc rien de fondamentalement euphorisant dans le rattrapage en volume constaté l'an passé – qui se confirme d'ailleurs depuis janvier 2025. Pire : nombre de deals bouclés ces derniers mois ayant été décalés dans le temps en 2023, faute de visibilité sur l'évolution des marchés et des conditions des financements disponibles, seul un coup de baguette magique aurait finalement pu annihiler les tensions caractérisant les longues négociations dont ils ont fait l'objet. « Les audits se sont considérablement durcis et rallongés pour ces opérations d'importance réduite, analyse Christophe Del Toso, associé et directeur général d'In Extenso Finance. S'ils ont pour objet d'évaluer les risques, ils sont aussi à l'origine de révision de prix ou de clauses d'earn-out. En outre, les garanties d'actif et de passif (GAP) font aussi l'objet de négociations âpres avec des plafonds et des contraintes qui augmentent ; cela provoque de nombreux points d'achoppement, au point de faire parfois office de "deal breaker". » Résultat : les clauses de complément de prix demeurent quasi permanentes, afin de permettre aux repreneurs d'échelonner leurs paiements et aux cédants d'atteindre des valorisations en ligne avec leurs attentes. « A une époque, ces dispositions servaient exclusivement à valider un prévisionnel ou à confirmer un carnet de commandes

ou un renouvellement de contrats ; désormais, elles ont souvent pour objet de répondre à la succession de chocs ayant conduit à l'instabilité macroéconomique que chacun connaît », considère Aymeric Dégremont, associé du cabinet d'avocats Joffe & Associés.



Christophe Del Toso



Jessy-Laure Carol



Aymeric Dégremont



Laurent Julienne

Essor des due diligences IT et compliance

Chaque dossier présente évidemment ses spécificités. Il n'empêche : la fluidité n'est pas encore de mise. « Les tensions créées par le contexte économique actuel et l'étendue des audits conduisent souvent à des renégociations, voire à l'arrêt des exclusivités consenties au repreneur pour se tourner vers d'autres candidats potentiels », indique Jessy-Laure Carol, directrice associée d'In Extenso Finance. Telle est la résultante de l'exercice d'équilibriste des due diligences : une sécurisation à l'extrême peut décourager le cédant, arc-bouté sur ses espérances de prix. D'ailleurs, leur spectre tend à s'étendre. Aux côtés des due diligences financières, incontournables puisque conçues pour apprécier la dynamique du cash disponible, les investigations tout aussi essentielles en juridique et social sont de plus en plus complétées par d'autres revues. « L'IT est fortement scruté, en particulier pour ce qui concerne la chaîne des droits de propriété intellectuelle de l'entité cible, détaille Laurent Julienne. Nous pouvons être amenés à identifier toutes les personnes qui ont contribué à la création des droits IT et à passer en revue les clauses de leurs contrats de travail, ainsi que les contrats de prestation des tiers qui ont contribué à la construction par exemple d'un système logiciel, voire dans certains cas des propres salariés et prestataires de ces derniers. »

Les repreneurs industriels, à juste titre, sont particulièrement soucieux de baliser leurs risques. Même si cela représente un coût substantiel – dont les fonds d'investissement sont plus coutumiers pour leurs deals. « Les acquéreurs nord-américains prêtent une attention quasi systématique à des thématiques que leurs homologues européens ou français détaillent moins, telles que la compliance, la cybersécurité et les aspects liés au RGPD, observe Aymeric Dégremont. Sur ces sujets-là, ils attendent un audit minutieux qui donnera lieu à une garantie d'actif et de passif complète, dont le plafond peut aller jusqu'au prix de vente. » Une raison supplémentaire d'envisager un avenir transactionnel tout sauf fluide. ■

Charles Ansabère

DEAL DE LA SEMAINE

IA : Orasio boucle une levée de fonds d'amorçage de 16 millions d'euros

La société tricolore Orasio, créée en début d'année et spécialisée dans l'intelligence artificielle appliquée à la vidéo, réalise un tour de table en seed de 16 millions d'euros. Elle a convaincu les fonds français Frst Capital, l'Allemand Global Founders Capital ainsi que le Polonais Expeditions Fund.

A peine lancée, Orasio réalise le plus important tour d'amorçage de l'année. Il faut dire que la société créée par deux ingénieurs polytechniciens Florian Fournier – par ailleurs cofondateur de Payfit – et Arnaud Delaunay ainsi que par Fabio Gennari, diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et conseiller d'Etat, surfe sur plusieurs tendances du moment : l'intelligence artificielle (IA), la vidéo et les questions de souveraineté. Orasio propose une solution de surveillance vidéo algorithmique, pour le secteur public et les entreprises. Si la start-up n'a que quelques mois d'existence, elle a déjà réussi à convaincre les fonds Frst Capital, Global Founders Capital (GFC) ainsi qu'Expeditions Fund de rentrer à son capital. Le premier, tricolore, avait notamment investi dans Electra, spécialisée dans les recharges de batteries électriques, Doctrine, dans l'information juridique, mais aussi – lorsqu'il s'appelait encore Otium Capital

– dans l'entreprise de paie et de ressources humaines... Payfit. L'Allemand Global Founders Capital (GFC) a notamment investi dans Pennylane, qui a levé 75 millions d'euros ([ODA du 09 avril 2025](#)), tandis que le Polonais Expeditions Fund, qui met des tickets jusqu'à cinq millions d'euros, avait investi dans l'entreprise Comand AI, qui fournit des capacités alimentées par l'intelligence artificielle pour le commandement et le contrôle des opérations de défense. Il compte également dans son portfolio l'entreprise d'origine tricolore MangoPay, qui avait été vendue au fonds d'investissement américain Advent International il y a trois ans ([ODA du 20 avril 2022](#)). Orasio est conseillé par Orrick avec Benjamin Cichostepski, associé, Johann Jabes et Baptiste Tanchoux, en private equity. Global Funders Capital est épaulé par d'Alverny Avocats avec Guillaume Schmitt, associé, Emma Pasquier, en private equity.

LE CONSEIL D'ORASIO : BENJAMIN CICHOSTEPSKI, ASSOCIÉ CHEZ ORRICK

Quelles sont les spécificités de cette levée ?

L'élément marquant de ce deal repose sur le fait qu'il s'agit d'une opération de capital-risque dans sa forme la plus pure. L'atout d'Orasio est aujourd'hui son capital humain et la combinaison de trois personnalités particulièrement brillantes : deux ingénieurs polytechniciens, dont un serial founder, et un profil venu du Conseil d'Etat. Ce dernier parcours est plus original dans ce genre de société, mais apporte une plus-value par rapport aux enjeux publics et à la typologie de clients de la société comme les armées et les collectivités. L'autre aspect est naturellement le caractère européen des investisseurs avec des fonds français, allemand et polonais, et un tropisme autour de la défense pour ce dernier. Le deal est structuré de façon classique dans ce genre d'opérations avec l'émission d'actions de préférence.



Nous sommes désormais confrontés à une sorte de correction naturelle. A l'image de ce qui peut se passer en Bourse, le venture reste avant tout un marché : certaines entreprises ont ainsi été surfinancées à un moment donné et certains projets n'auraient jamais dû voir le jour dans la foulée de la période Covid-19. Désormais les conseils interviennent de plus en plus pour des opérations de pré-seed et seed. Pour des levées

comme celles d'Orasio, les investisseurs misent sur des entrepreneurs qui ont de l'expérience et sont passés soit par de gros industriels de la tech, soit ont eu des rôles de fondateurs ou de cadres supérieurs (C + level). Du côté des fondateurs, le choix des investisseurs ne s'est pas tant fait sur leur nationalité mais sur leur continent d'appartenance. Il n'y a pas de bulle spéculative et la compétition est désormais plus resserrée.

Quels ont été les défis de ce tour ?

Le vrai challenge a été la rapidité. Tant du côté des investisseurs que des fondateurs, toutes les parties prenantes ont souhaité conclure dans un délai particulièrement court. La souveraineté numérique est une course de fond, mais aussi un sprint et le développement de ces enjeux s'accélère des deux côtés de l'Atlantique. Il était nécessaire en outre que les fondateurs puissent se concentrer pleinement sur l'opérationnel.

La société lève 16 millions d'euros alors qu'elle se lance à peine. Assiste-t-on à un retour de l'euphorie post-Covid ?

L'euphorie des dernières années correspondait à des levées très importantes pour des séries B, C et plus, qui se sont raréfiées de nos jours.

Pourquoi l'entreprise ne compte pas d'investisseurs publics comme Bpifrance alors que son positionnement s'y prête particulièrement ?

A l'image de Policloud, une solution tricolore de cloud souverain à destination des collectivités territoriales, Orasio compte parmi ses clients potentiels les mêmes cibles, mais n'a pas Bpifrance à son capital. L'institution est déjà présente au capital de nombreuses entreprises, vient de conclure une joint-venture avec MGX, Mistral et Nvidia pour le plus grand campus AI d'Europe, et ne peut pas être partout en quelque sorte. Après, Orasio n'en est qu'à son tour de financement seed et tout reste à faire dans la recherche de partenaires pour les levées de fonds ultérieures. ■

Propos recueillis par Pierre-Anthony Canovas

DEALS

Tous les deals de la semaine

PRIVATE EQUITY

Bird & Bird et Addleshaw Goddard sur la levée de fonds de MirSense

MirSense, deeptech française spécialisée dans la conception de lasers infrarouges à cascade quantique pour des applications dans la défense et l'industrie, réalise une série A de sept millions d'euros, menée par Safran Corporate Ventures, fonds d'investissement en capital du groupe industriel Safran, et à laquelle ont également participé Polytechnique Ventures et Crédit Agricole Alpes Développement (C2AD), ainsi que l'actionnaire historique Supernova Invest. La société tricolore prévoit notamment d'accroître ses capacités de production avec un nouveau site à Grenoble, un pôle R&D renforcé à Montpellier et un site modernisé à Orsay. Les investisseurs sont accompagnés par **Addleshaw Goddard** avec **Antoine Martin**, associé, **Marie-Emilie Codina** et **Baudouin Gueyffier**, counsels, **Louis-Alexandre Montpeyroux**, en corporate ; **Elisabeth Marrache**, associée, **Gabrielle Pierre-Lenfant**, en IP/IT ; **Jacques Dabreteau**, associé, en contrôle des exportations ; **Anna-Christina Chaves**, associée, en droit social ; **Blandine Bourelle**, en droit de l'immobilier ; **Charles Connesson** et **Stéphanie Chami**, en finance ; et **Dorine Reda**, en droit fiscal. MirSense est conseillée par **Bird & Bird** avec **Félicien Bardsley**, associé, **Elodie Vardon**, en corporate.

Quatre cabinets sur le lancement d'Atlantic Vantage Point

Atlantic Vantage Point (AVP), précédemment AXA Venture Partners, prend son indépendance du groupe assurantiel AXA au travers de la mise en place d'une holding de reprise et la structuration de la nouvelle gouvernance. Cette opération a été initiée au moment de l'annonce, fin 2024, du rachat d'AXA IM, la filiale de gestion d'actifs d'AXA dans laquelle était logée AVP, par BNP Paribas AM. Atlantic Vantage Point est conseillé par **Mermoz Avocats** avec **Tristan Segonds**, associé, **Eléonore Griffiths**, en corporate ; **Laurent Ragot**, en droit fiscal ; et **Martin Kyuchukov**, associé, **Anne-Sophie Rama**, en financement ; ainsi que par **ADL Avocats**. AXA est épaulé par **Sullivan & Cromwell** avec **Olivier de Vilmorin** et **Nicolas Karmin**, associés, **Brieuc Apffel** et **Anthony Magagnin**, en corporate ; et **Nicolas de Boynes**, associé, **Alexis Madec**, counsel, en droit fiscal. Le management d'Atlantic Vantage Point est accompagné par **DLA Piper** avec **Simon Charbit**, **Thomas Priolet** et **Diane Campion de Poligny**, associés, **Jean Senard**, counsel, **Sarah Gardes**, en transactionnel ; et **Raphaël Béra**, associé, **Thomas Guillier**, counsel, **Florian De Vienne**, en droit fiscal.

Trois cabinets sur la création de plateformes dédiées à la mobilité décarbonée

La société d'investissement Alba Infra Partners, la société de gestion Mirova et la Caisse des dépôts et consignations

lancent deux plateformes dédiées à la mobilité décarbonée en France et en Europe, avec un engagement total de 350 millions d'euros : Neot e-motion et Neot e-motion France visent ainsi à financer et à développer des projets axés sur la mobilité zéro émission et les systèmes d'énergies renouvelables. La finalisation de cette opération est notamment soumise à l'obtention des autorisations des autorités de concurrence. Alba Infra Partners, Mirova et la Caisse des dépôts et consignations sont épaulés par **Orrick, Herrington & Sutcliffe** avec **Patrick Tardivy**, associé, **Marc Diab Maalouf**, en corporate. Le trio, ainsi que Neot, est accompagné par **Reed Smith** avec **Guilain Hippolyte**, associé, **Marco Hazan**, en corporate M&A ; **Ilana Smadja**, associée, en finance ; et **Natasha Tardif**, associée, **Alexandre Shamloo**, en concurrence. Le management est conseillé par **Scotto Partners** avec **Adrien Badelon**, associé, **Manon Halna du Fretay**, en corporate ; et **Emilie Renaud**, associée, **Thibaut Sitoleux**, en droit fiscal.

Orrick et Parallel sur le pré-amorçage de Plakar

Plakar, solution de protection des données fondée en 2024 et centrée sur la sauvegarde, réalise une levée de fonds en pré-seed de 3 millions de dollars (environ 2,67 millions d'euros) auprès des fonds Kima Ventures, Motier Ventures, HelloWorld, IrregularExpression, Galion.exe, Oprtrs club, Purple, Pareto Holdings, et de plusieurs business angels. Seedcamp, fonds d'investissement qui accompagne les fondateurs, est épaulé par **Orrick, Herrington & Sutcliffe** avec **Olivier Vuillod**, associé, **Manon Speich** et **Sarah Amari**, en private equity. Plakar est accompagnée par **Parallel Avocats** avec **Jérémy Aflalo**, associé, **Candice Daull**, en corporate

Quatre cabinets sur l'arrivée d'Azulis Capital chez Acensi

Le fonds de capital-investissement indépendant français Azulis Capital devient actionnaire d'Acensi, spécialisée dans les services numériques auprès d'entreprises. Cette opération constitue le neuvième investissement réalisé par le fonds MMF 6 d'Azulis Capital. Azulis Capital est conseillé par **Moncey** avec **Marie-Victoire James**, associée, **Alexandre Bankowski**, counsel, **Alix Auclair** et **Clémence Lemaire**, en corporate ; **Diane Ferriol** et **Hélène Tazé**, en financement ; **Frédéric Bosc**, associé, **Mathilde Cotillon**, en droit fiscal ; et **Camille Cournot**, associée, en droit social. Le management est assisté par **Even Law** avec **Thierry Aballéa**, associé, en private equity ; ainsi que par **Rozant & Cohen**, avec **Joy Fant**, associée, en fiscalité. Le pool bancaire est soutenu par **Hogan Lovells** avec **Sabine Bironneau**, associée, en financement.

Goodwin sur le closing du Fonds CIC Mezzanine & Unitranche Financing

CIC Private Debt, le fonds de dette privée de l'acteur bancaire CIC, a réalisé le closing du Fonds CIC Mezzanine & Unitranche

Financing 6 d'un montant de 610 millions d'euros. Le fonds 6 conservera son positionnement de niche sur le segment du small et lower midcap. CIC Private Debt est épaulé par **Goodwin Procter** avec **Sarah Michel**, associée, **Galien Devillers** et **Nicolas Desmats**, sur les aspects création de fonds ; et **Marie-Laure Bruneel**, associée, **Paul Fournière**, en droit fiscal.

FUSIONS-ACQUISITIONS

Quatre cabinets sur la reprise de la clinique Sainte-Marguerite de Hyères

Le groupe Almaviva Santé spécialisé dans l'hospitalisation privée en France reprend les activités de la clinique Sainte-Marguerite de Hyères dans le cadre d'un plan de cession arrêté par le tribunal de commerce de Toulon par jugement en date du 7 mai. Le projet permet ainsi d'éviter la fermeture de l'établissement et de préserver 110 emplois repris par Almaviva Santé, outre 50 emplois supplémentaires qui devraient être réintégrés au sein d'autres cliniques du groupe Etablissements Sainte-Marguerite. Almaviva Santé est épaulé par **Stephenson Harwood** avec **Alexandre Koenig**, associé, **Lauriane Chauvet** et **Martin Cormont**, en restructuring ; **Isabelle Dauzet**, associée, **Victor Dehan**, en droit social ; **Guillaume Briant**, associé, **Ali Hilass**, en corporate ; **Gaëtan Rogeau**, associé, en droit immobilier ; **Jean-Julien Lemonnier**, associé, **Laetitia Ghebali**, of counsel, en droit de la concurrence ; et **Elise Dufour**, associée, sur les aspects IT. Le centre hospitalier de Hyères est assisté par **Delsol Avocats** avec **Manuel Wingert**, associé, **Marie Garde**, en restructuring ; **Delphine Bretagnolle**, associée, **Jessica Neufville**, counsel, en droit social ; **Gaëlle Merlier**, associée, **Armelle Dunand**, en droit de la santé ; et **Jeanne Bossi Malafosse**, associée, **Aura Braun**, en données personnelles. La société débitrice HPTH Sainte-Marguerite est conseillée par **Esclapez Sinelle Pilliard Avocats** avec **Pierre Esclapez**, associé, en restructuring. L'association des médecins de la Clinique Sainte-Marguerite est accompagnée par **BBLM & Associés** avec **Rémy Gomez**, associé, en restructuring.

LPA Law sur l'acquisition de V-Optics

Le groupe allemand Micro-Epsilon et sa filiale Optocraft rachètent l'ensemble du capital de la société française V-Optics, spécialisée dans les technologies de métrologie appliquée aux lentilles ophtalmiques et aux optiques de précision. L'objectif est de constituer une offre intégrée de systèmes de mesure optique à destination des industries ophtalmique et optique. Micro-Epsilon et Optocraft sont épaulés par **LPA Law** avec **Christian Sauer**, associé, **Karim Ben Khamsa**, en M&A ; **Sandra Hundsdoerfer**, associée, **Aude Dumas**, en droit social ; et **Mathieu Selva-Roudon**, associé, **Guillaume Saleh**, en droit fiscal.

Delsol sur le rachat d'un immeuble résidentiel à Paris

Wenova Asset Management, société de gestion de portefeuille spécialisée dans le capital-investissement immobilier, fait l'ac-

quisition d'un immeuble résidentiel haussmannien situé au 53 boulevard Saint-Marcel (Paris 13ème), de 1 025 m² répartis en 22 logements et deux commerces en pied d'immeuble. Le bâtiment fera l'objet d'une rénovation, conformément à la stratégie des fonds visant à transformer des actifs résidentiels obsolètes en logements aux dernières normes. Wenova AM est épaulé par **Delsol Avocats** avec **Adrien Williot**, associé, **Solène Defrance** et **Stanislas Andreu**, en droit immobilier.

Trois cabinets sur la reprise d'Eoliennes du Coquelicot 2

Sorégies, société de production, de distribution et de commercialisation d'énergies, reprend la participation de 49 % au capital de la société Eoliennes du Coquelicot 2, détenu jusqu'alors par le Fonds Professionnel de Capital Investissement (FPCI) de la société Demeter et exploitant un parc éolien d'une puissance de 18,4 MW dans la Somme (80) développé et opéré par H2air. Sorégies est conseillée par **CMS Francis Lefebvre** avec **Thomas Hains**, associé, **Louise Paysant**, en corporate. FPCI Demeter 4 Infra est accompagné par **De Pardieu Brocas Maffei** avec **Thomas Bréart de Boisanger**, associé, **Margaux Captier**, en corporate/M&A ; **Antoine Payen**, associé, en financement de projets ; et **Ilhem Haouas**, counsel, en droit public. Le prêteur Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) est épaulé par **Linklaters** avec **François April**, associé, **Charlotte Cunat**, en énergie et infrastructure.

DROIT GÉNÉRAL DES AFFAIRES

Trois cabinets sur la création d'une JV pour développer un campus IA

Bpifrance, la banque publique d'investissement, MGX, un fonds d'investissement des Emirats Arabes Unis, ainsi que le groupe tricolore Mistral AI, et la société américaine Nvidia, spécialisée dans les infrastructures de calcul, vont créer une joint-venture visant à développer le plus grand campus en intelligence artificielle d'Europe. Situé en Ile-de-France, ce dernier ambitionne d'atteindre une capacité de 1,4 GW et sera soutenu par un écosystème de partenaires publics et privés de l'Etat, de l'industrie, de la recherche, et de la tech (Bouygues, EDF, Polytechnique, RTE et Sipartech, etc.). Les travaux de construction du campus devraient débuter au second semestre 2026, pour une mise en service prévue d'ici 2028. Bpifrance est conseillée par **Linklaters** avec **Pierre Thomet** et **Julien Bourmaud-Danto**, associés en corporate/M&A ; **Françoise Maigrot**, associée, en droit immobilier ; **Samuel Bordeleau**, associé, en énergie & infrastructure ; **Fanny Mahler**, associée, en droit public ; et **Thomas Elkins**, associé, en concurrence et investissements étrangers. Mistral AI est accompagné par **Orrick, Herrington & Sutcliffe** avec **Benjamin Cichostepski**, associé, en corporate. MGX est assisté par **Freshfields**. ■

CONTENTIEUX

Etats et entreprises face aux droits de douane prétendument « réciproques » américains

Les droits de douane dits « réciproques » de 10 % actuellement imposés par les Etats-Unis sur la plupart des biens importés sont en contradiction apparente avec leurs engagements internationaux, notamment en matière de commerce et d'investissement. A ce titre, investisseurs et Etats s'interrogent valablement sur les recours possibles.



Par Jalal El-Ahdab, associé

Les contribuables américains ont été floués pendant plus d'un demi-siècle, et cela s'arrête aujourd'hui, a déclaré le Président Donald Trump lors de son discours du Liberation Day le 2 avril 2025, mettant en cause les droits de douane appliqués par les pays, amis ou ennemis, des Etats-Unis. Ainsi, depuis le 9 avril 2025, l'administration américaine applique de nouveaux droits de douane dits « réciproques » de 10 % sur la quasi-totalité des biens importés aux Etats-Unis pour une période de 90 jours. Si, à l'issue de la période de négociations, les Etats-Unis décidaient d'augmenter leurs droits de douane aux niveaux initialement annoncés (de 10 à 49 %), cela aurait nécessairement des conséquences importantes pour les entreprises exportant aux Etats-Unis ou opérant directement sur leur territoire.

Les Etats tiers et les opérateurs privés affectés par ces mesures peuvent s'interroger sur l'existence de voies de recours contre les Etats-Unis pour contester et contrer cette augmentation des droits de douane contraire aux engagements internationaux des Etats-Unis, et obtenir réparation des préjudices résultant de cette hausse brutale des droits de douane pour les seconds.

L'OMC impuissante à sanctionner la violation par les Etats-Unis de leurs engagements

Les Etats membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) peuvent en principe contester devant l'Organe de règlement des différends (ORD) l'augmentation des droits de douane par un autre Etat membre au-delà du niveau maximum qu'il s'est engagé à ne pas dépasser, c'est-à-dire au-delà du taux « consolidé ». La Chine, dont les biens importés étaient taxés à 145 % depuis le décret présidentiel du 8 avril 2025, a ainsi engagé dès le 8 avril 2025 cette procédure contre les Etats-Unis. L'Union européenne a également annoncé au début du mois de mai 2025 vouloir se lancer dans une telle procédure. En principe, si l'ORD faisait droit

à ces demandes et en l'absence de respect des prescriptions décidées par lui, les Etats membres pourraient demander à être autorisés à mettre en œuvre des mesures correctives, notamment à taxer les produits américains.

Cependant, l'Organe d'appel étant paralysé depuis décembre 2019, les Etats-Unis ayant empêché le renouvellement de ses membres, toute sanction par ce mécanisme de la violation des engagements pris par les Etats-Unis dans le cadre des accords de l'OMC est de facto neutralisée. Dans ce contexte, seul peut jouer le rapport de forces interétatique pour obtenir un rétablissement de la situation ou parvenir à un compromis, ce qui n'est guère satisfaisant et prive de nombreux Etats de tout moyen d'action sur le fondement des traités de l'OMC.

Les recours potentiels des investisseurs dans le cadre des traités d'investissement conclus par les Etats-Unis

Du côté des opérateurs privés, les investisseurs d'une soixantaine d'Etats pourraient invoquer la protection du traité bilatéral ou multilatéral de protection des investissements en vigueur entre leur Etat d'origine et les Etats-Unis. Ces traités comportent des clauses de règlement des différends Investisseur-Etat par voie d'arbitrage et imposent le respect de différents standards de protection des investissements, tels que le traitement juste et équitable, le traitement national, la clause de la nation la plus favorisée, l'interdiction des mesures arbitraires ou discriminatoires, la protection des attentes légitimes de l'investisseur ou encore de la garantie d'un cadre juridique stable [1].

Si l'investisseur parvient à démontrer que l'augmentation des droits de douane imposés par les Etats-Unis et l'instabilité créée par l'administration Trump violent in concreto un ou plusieurs des standards de protection consacrés par le traité, alors l'investisseur pourrait demander réparation pour les préjudices subis. Par analogie, à l'occasion de chan-

gements législatifs et réglementaires en Espagne sur les énergies renouvelables, certains tribunaux ont considéré qu'il y avait eu violation du traitement juste et équitable [2] ou des attentes légitimes de l'investisseur [3] du fait de ces évolutions qui remettaient en cause les bénéfices attendus par les investisseurs de leurs investissements. L'évolution inattendue ou incohérente du cadre législatif ou réglementaire peut donc, selon les circonstances, constituer un traitement injuste ou inéquitable, ou saper les attentes légitimes de l'investisseur. Pour les droits de douane, on peut souligner que la hausse unilatérale des droits de douane pour les investisseurs dont l'Etat d'origine se serait vu imposer des droits plus élevés qu'à d'autres est susceptible de constituer une discrimination, et de violer le principe de la nation la plus favorisée, en vertu duquel tout avantage consenti à un Etat doit être étendu à l'ensemble des autres Etats. Si les investisseurs chinois avaient pu bénéficier d'un TBI avec les Etats-Unis, ce fondement aurait été tout à fait approprié compte tenu des droits de douane particulièrement élevés qui ont frappé leur pays.

Les défenses potentielles dont peuvent se prévaloir les Etats-Unis

Les Etats-Unis peuvent envisager différentes défenses pour contester l'illégalité de leurs mesures, dont la pertinence dépend tant du traité considéré que des circonstances de la cause. En particulier, les Etats-Unis pourraient invoquer des exceptions de sécurité (article XXI(b) du GATT), ou le droit de mettre en place des restrictions destinées à protéger l'équilibre de la balance des paiements (article XII du GATT). Ces défenses seraient cohérentes avec l'objectif du décret présidentiel instaurant ces droits de douane « réciproques ». Ce dernier a en effet été pris sur la base de l'International Emergency Economic Powers Act (IEEPA), qui prévoit que le Président peut prendre des mesures économiques afin de faire face à une menace inhabituelle et extraordinaire, qui constitue une menace pour la sécurité nationale, la politique étrangère ou l'économie des Etats-Unis.

En ce qui concerne les traités de protection des investissements, certains prévoient des exceptions, par exemple en cas de menace aux intérêts

essentiels de sécurité – par exemple les TBI conclus entre les Etats-Unis et la Pologne ou la Turquie [4]. Les Etats-Unis pourraient également invoquer une exception de nécessité, doctrine de droit international permettant aux Etats de prendre certaines mesures illicites en cas de péril grave et imminent.

Ils pourraient arguer que l'augmentation brutale des droits de douane constitue l'unique moyen pour l'Etat de traiter de manière appropriée l'urgence nationale résultant du déficit de la balance commerciale.

Il faut noter que l'argument de la sécurité nationale a déjà été admis par des tribunaux arbitraux dans certaines circonstances, particulièrement lors de périodes de crise économique grave pour protéger les intérêts essentiels des Etats (v. not. LG&E Energy Corp., LG&E Capital Corp., and LG&E International, Inc. v. Argentine Republic, ICSID Case No. ARB/02/1). Mais le succès de cette argumentation est loin d'être garanti en l'espèce : il paraît en effet difficile de considérer que nous sommes dans une période de crise pour une problématique qui remonterait à il y a 50 ans selon le discours de Donald Trump pour le Liberation Day.

Les remèdes contractuels des opérateurs privés face à la hausse brutale des droits de douane

Enfin, il faut garder à l'esprit que les opérateurs privés éprouvés par les augmentations de droits de douane peuvent bénéficier par ailleurs, dans le cadre de leurs relations contractuelles, de différents mécanismes pouvant atténuer les conséquences préjudiciables des augmentations des droits de douane imposées par les Etats-Unis. Ces mécanismes contractuels (par exemple : force majeure, imprévision, clause de renégociation, etc.) bien connus depuis la crise du Covid méritent d'être mis en œuvre en priorité. ■



et Joseph Dalmasso, avocat, Bird & Bird

[1] Par ex., l'article III.3. du TBI Pologne – Etats-Unis.

[2] E.ON SE, E.ON Finanzanlagen GmbH and E.ON Iberia Holding GmbH v. Kingdom of Spain (ICSID Case No. ARB/15/35).

[3] Canepa Green Energy Opportunities I, Sàrl and Canepa Green Energy Opportunities II, Sàrl v Kingdom of Spain (ICSID Case No. ARB/19/4).

[4] « This Treaty shall, not preclude the application by either Party of measures necessary for the maintenance of public order, the fulfillment of its obligations with respect to the maintenance or restoration of international peace or security, or the protection of its own essential security interests ».

« Il ne faut pas confondre amitié et business ! » Ah oui ?

Dans l'univers des affaires où l'intérêt et les rapports de force priment souvent sur tout, l'avocat d'affaires doit occuper une position singulière. Entre empathie et professionnalisme, il doit cultiver un lien particulier avec ses clients, transcendant la simple relation utilitaire. Ce lien, que l'on pourrait qualifier d'« amitié », s'avère être un atout précieux, voire indispensable, pour protéger au mieux son client, parfois aussi contre ses penchants et continuer à « faire société ».



Par Philippe Rosenpick, associé, Rosenpick & Associés

Il est indéniable que les temps se sont durcis et que les rapports humains se sont souvent transformés en vapeur d'eau. Sourire aux lèvres, main sur l'épaule pour illustrer une proximité de circonstance, courriel signé « amitiés ». Souvent d'ailleurs avec un « s » comme si l'on voulait avertir qu'il y a plusieurs types d'amitiés mais que l'on ne passe pas comme cela de l'amitié utile à cette amitié rare, qui survit aux difficultés et aux surprises de la vie, quand le lustre social et l'intérêt cèdent la place au désarroi de ne plus être aussi important, roi de quelque chose qui n'existait pas.

Il ne faut pas confondre amitié et business. Incompatible, dit-on. Pourtant, tout le monde se dit « ami » dans le monde des affaires. « Chacun se dit ami. Mais fou qui s'y repose. Rien n'est plus commun que le nom, rien n'est plus rare que la chose », disait déjà Jean de la Fontaine. Les rapports professionnels tissent des toiles d'amitié utile qui rarement survivent au disparu social. « Mon cher ami » est un tremplin, celui de l'accession vers la réussite sociale. Souvent, l'autre n'a pas grand intérêt, il n'est qu'un moyen pour se valoriser et, lorsqu'il n'est plus utile, il n'importe plus. Je repense souvent à cette soirée où après un dîner, les premiers convives partis, ceux qui restaient devisaient aimablement sur ceux qui étaient partis : « Qu'est-ce qu'il a vieilli ; tu crois qu'il peut encore nous apporter quelque chose ? »

« Si tous les hommes savaient ce que disent les uns des autres, il n'y aurait pas quatre amis dans le monde », disait Pascal. L'amitié et le business sont des faux amis. Et pourtant. Il y a beaucoup à gagner à essayer de mélanger les deux. Les générations précédentes, dont l'amitié improbable s'était forgée dans les coups durs de l'Histoire, le savaient. Même si l'autre pense différemment ou n'est pas issu du même milieu social, même si les parcours professionnels se font différents, on ne s'oublie pas parce que l'on n'oublie pas. Quand on aidait quelqu'un à surmonter un moment difficile, quand

on avait été là quand les autres n'y étaient plus, cela créait un lien souvent indéfectible qui dépassait de loin les désaccords futurs. « Vraiment tu as fait n'importe quoi. Bon j'arrive, je vais t'aider ». C'est aussi le rôle de l'avocat d'être là quand les autres se sont détournés, quand la spirale du succès s'est inversée.

Entre service et empathie, le rôle singulier de l'avocat

Je pense à ce cadre en pleurs qui m'appelle avec sa femme, qui a misé sur un LBO qui sera gagnant sans lui. Viré, il va tout perdre, contraint de revenir en France comme un colon qui a échoué. Je m'apitoie, je négocie le meilleur, le protège. La sortie du LBO lui permettra d'encaisser plusieurs millions d'euros auxquels, sans ma négociation, il n'aurait jamais eu droit. Pas un coup de fil. Pas un merci. « Il y a des services si grands qu'on ne peut les payer que par l'ingratitude », disait Alexandre Dumas. J'ai changé sa vie, il n'a pas changé la mienne. Mais il vaut mieux être déçu que de se décevoir.

Le métier d'avocat reste néanmoins fait de rencontres formidables qui nous poussent à rester au bureau tard dans la nuit, à mettre à risque notre vie de famille, à passer des heures sur une phrase, un mot, une virgule, à être obsédé par une expression de visage, un regard, une posture, pour savoir si la parole sera tenue ou si elle s'enfuira à tire d'ailes une fois l'accord conclu. Aujourd'hui, il est souvent question de rompre avec celui qui vous a aidé, pour que cela ne se sache pas. L'ego, le narcissisme et l'individualisme ont pris le dessus. Il ne faut de miroir que celui qui vous renvoie la bonne image et il faut surtout écarter celui qui vous a vu plus faible, écarter celui qui connaît la vérité sur vous-même. Pourtant, protéger c'est connaître et dire la vérité. Il faut rester libre de penser plus que contraint à ne pas fâcher.

Amitié et business devraient bien sûr faire meilleur ménage. Pas une amitié à la Montaigne et La Boétie,

mais une empathie qui remet un peu de confiance et de solidité dans le rapport à l'autre, qui ne doit pas être que mise en scène et amitié de circonstance. Et s'il est bien une profession où l'implication pour l'autre est fondamentale, c'est la profession d'avocat. Elle est au service de l'autre. L'amitié va au-delà de la compétence et la seule compétence ne protège pas totalement le client. Aller chercher ce point supplémentaire qui change tout, bien que souvent incompris de son client, nécessite une sorte d'amitié alors qu'on pourrait laisser filer sans que personne n'y trouve à redire. Faire mieux que le service standard nécessite plus d'exigence morale. Il faut « avoir le courage de se soustraire au cirque de la vanité pour aller chercher la valeur là où se trouve le désert » (extrait du livre « Le goût du risque »). A compétence égale, il vaut toujours mieux pouvoir entendre celui qui est sincère et empathique. A compétence inégale, il ne faut jamais écarter totalement celui qui a de l'affect. Car celui-ci a en effet quelque chose en plus. Il est souvent le seul à pouvoir tenir le gouvernail en cas d'orage pour protéger son client. « L'amitié, ce n'est pas d'être avec ses amis quand ils ont raison, c'est d'être avec eux-mêmes quand ils ont tort », disait André Malraux.

Retrouver l'authenticité des relations, au-delà de l'« amitié utile »

L'avocat n'est pas là pour dire « oui-oui » mais aussi pour infléchir, réfléchir, faire changer de route, dire parfois « non, il ne faut pas aller dans cette voie ». Ou pousser au contraire son client à faire une opération alors que son ego le retient, parce qu'il n'a pas eu satisfaction sur un point toutefois mineur par rapport aux enjeux. L'homme de pouvoir est souvent seul, confronté aux tréfonds de ses aspirations et craintes intimes, de son histoire personnelle. Alors que l'avocat doute, le pouvoir fonctionne souvent sur le socle de la certitude et l'homme de pouvoir est souvent trop certain de lui-même. La vie des affaires lui renvoie une fausse image de puissance et flatte en permanence son ego. Il apprend souvent à ses dépens et trop tard la

vérité : c'était du sable, de l'amitié utile... mais rien de solide, de profondément humain. Il n'y a souvent plus personne pour passer sa porte et lui dire « non, je pense qu'il ne faut pas faire comme cela ». Il y a encore moins que personne après avoir raccroché les gants et l'on voit à quel point les hommes de pouvoir, sans autre centre d'intérêt que leur entreprise, se fanent à toute vitesse, et, comme une vieille pomme, se rident en attendant avec angoisse le dernier pourrissement.

Alors pourquoi, contre vents et marées, continuer à s'investir autant ? Peut-être parce que l'avocat est le trait d'union entre une sorte d'amitié et le business et reste un recours charnel au vide algorithmique qui se prépare. Le clavier ne capte pas les regards, les émotions, la joie, la souffrance, les non-dits, l'espérance. Les Grecs faisaient de la « philia » le lien social idéal, sans lequel la société ne peut tourner rond. Le business crée le plus souvent une amitié d'assujettis. A force d'amitié utile, on ne récolte que des spadassins, des flatteurs, des serviteurs. « L'amitié ne naît pas des accoutumances et familiarités nées par quelque occasion de commodité », mais sent la sueur, transpire le doute, la peur pour l'autre, de le voir échouer, de perdre pied. « Un bon ami est souvent quelqu'un qui nous élève », disait Aristote. Un bon avocat ?

Si le client réduit son avocat à un tarif, à une commodité, l'avocat d'affaires ayant pu donner la même image, chacun participe à la dégradation des rapports de confiance. Pourtant, ce qui fait la richesse du métier d'avocat ce sont les gens que l'on rencontre, les familles et les entreprises que l'on aide ou que l'on sauve, les histoires auxquelles on contribue et les liens que l'on tisse, les liens et fidélités que l'on crée, heureux du service bien rendu : rien à voir avec le tarif A, B ou C du taxi. Finalement, comme l'a justement dit Paolo Coelho, « la vie dépend plus des verres d'eau que l'on a donnés que de ceux que l'on n'a pas donnés ». Et à la fin, dans la solitude du dernier face-à-face avec la vie, quand on s'aperçoit que l'on est quand même mortel, on regarde en arrière et on se met à douter. Comme un avocat. ■

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
Rédactrice en chef : Sahra Saoudi - 01 53 63 55 51
sahra.saoudi@optionfinance.fr
Rédacteur : Pierre-Anthony Canovas - 01 53 63 55 73
pierre-anthony.canovas@optionfinance.fr

Editeur : Emmanuel Foulon - 01 53 63 55 56
Assistante : Rosalie Granger - 01 53 63 55 55
rosalie.granger@optionfinance.fr
Rédacteur en chef technique : Stéphane Landré (55 57)
Maquette : Christoph Ludmann (55 70)
Secrétaire générale : Laurence Fontaine - 01 53 63 55 54
Responsable des abonnements : Sandrine Prevost
01 53 63 55 58 - Sandrine.Prevost@optionfinance.fr
Service abonnements : 10 rue Pergolèse 75016 Paris
Tél. : 01 53 63 55 58 - Fax : 01 53 63 55 60
optionfinance : abonnement@optionfinance.fr

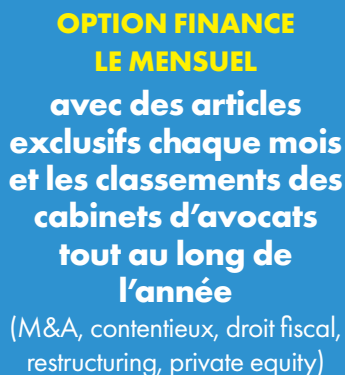
N° ISSN : 2105-1909 - N° CPPAP : optionfinance.fr : 0627 W 91411
Editeur : Option Droit & Affaires est édité par
Option Finance SAS au capital de 2 043 312 euros entièrement détenu
par Info SAS - Siège social : 10 rue Pergolèse - 75016 PARIS - RCS Paris
B 343 256 327
Option Finance édite : Option Finance, Option Finance à 18 heures,
Option Droit & Affaires, Funds, 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

**Option
Finance**

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



A participé à ce numéro : Charles Ansabère



BULLETIN D'ABONNEMENT

☒ OUI

☐ Cabinet de plus de 100 avocats :
1 990 € HT/an (soit 2 031,79 € TTC)

Vous avez contraire de votre part par lettre recommandée deux mois avant la date d'échéance de votre abonnement, celui-ci sera reconduit par tacite reconduction pour un an. Pour l'étranger, frais de port en sus (consultez le service abonnements au 01 53 63 55 58). Conformément à la loi informatique et liberté du 06/01/78 vous disposez d'un droit d'accès aux données personnelles vous concernant. Par notre intermédiaire vous pouvez être amené à recevoir des propositions d'autres sociétés ou associations. Si vous ne le souhaitez pas, il suffit de nous écrire en nous indiquant vos nom, prénom, adresse, et si possible votre référence client. * Obligatoire.