

Gazette du Magistère de Droit des Activités Économiques



À la une :

*L'IA et la Direction Juridique : Vers une Renaissance,
pas un Remplacement*

Benjamin Amaudric du Chaffaut,
Directeur juridique adjoint, Google France

*La direction d'un cabinet d'avocats de premier plan
(entretien)*

Jean-Philippe Bidegainberry,
Avocat Associé,
Directeur de CMS Francis Lefebvre

Robert Badinter, Professeur dans la cité, hommage

Pr. Étienne Pataut,
Directeur de l'École de Droit de La Sorbonne



Comité de direction

Direction de la Gazette :

- Pierre GASNIER-DUPARC, étudiant en M2 droit public des affaires - Parcours Magistère
- Noé VIGNEAU, étudiant en M2 droit international privé et du commerce international - Parcours Magistère

Supervision universitaire :

- Bertrand FAGES - Professeur agrégé à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- Sophie NICINSKI - Professeur agrégée à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Comité de rédaction

Étudiants du Magistère en M2 :

- Louise CASTAGNET
- Thomas CHARGELEGUE
- Noé COUVERT
- Eva EHERTON
- Louis GAUSSENS
- Pierre GASNIER-DUPARC
- Gauthier MICHAUD
- Millo PASQUALI
- Émilien RAOULT
- Noé VIGNEAU

Étudiants du Magistère en M1 Droit des affaires :

- Emma BIZZARI
- Capucine DUCROZ
- Alice ELAERTS
- Timothée GABEL
- Aïste GRICIUNAITE
- Rebecca LAVAUD
- Ariel LELONG
- Alix PEUCH-LESTRADE
- Noha VANDENPLAS

Étudiants du Magistère en L3 :

- Cyprien ALLOY
- Gabriel AURY
- Donatien GIRARD-LAMAURY
- Yohan LALANDE
- Armand LE PARC

Sommaire

La direction d'un cabinet d'avocats de premier plan : entretien avec Me

Jean-Philippe BIDEGAINBERRY

Louise CASTAGNET, Gauthier MICHAUD

page 3.

L'IA et la Direction Juridique : Vers une Renaissance, pas un Remplacement

Benjamin AMAUDRIC DU CHAFFAUT, Directeur juridique adjoint de *Google France* et *alumni* du MDAE

page 7.

Les actualités du Magistère

Alice ELAERTS, Aïste GRICIUNAITÉ, Noha VANDENPLAS

Robert Badinter, professeur dans la cité, Homme par le Professeur Étienne PATAUT, Directeur de l'École de Droit de la Sorbonne

page 10.

Les soutenances de thèse du Magistère, Théo VUARNET, 28^{ème} promotion, « Le conseil d'administration et la stratégie de l'entreprise »

page 11.

Débuts de carrière de la 36^{ème} promotion, Klervie NICOLAS, témoignage et retour sur son parcours

page 12.

La 38^{ème} promotion au cœur des pratiques professionnelles et institutionnelles

page 13.

Les succès des étudiants et alumni du Magistère

page 14.

La sanction du manquement au respect du lock-up agreement

Noé COUVERT (dir.), Rebecca LAVAUD, Émilien RAOULT

page 15.

Quelle articulation entre la dissimulation intentionnelle et le manquement à l'obligation précontractuelle d'information ?

Noé VIGNEAU (dir.), Yohan LALANDE, Gabriel AURY, Donatien GIRARD-LAMAURY, Cyprien ALLOY

page 18.

L'introduction du droit de vote multiple pour les sociétés entrant en bourse

Millo PASQUALI (dir.), Thomas CHARGELEGUE, Eva ÉTHERTON, Louis GAUSSENS

page 23.

L'avenir de la distribution de l'eau

Pierre GASNIER-DUPARC (dir.), Capucine DUCROZ, Timothée GABEL, Armand LE PARC

page 27.

La direction d'un cabinet d'avocats de premier plan : entretien



Jean-Philippe BIDEGAINBERRY

Directeur général du cabinet CMS Francis Lefebvre

Parrain de la 37^{ème} promotion et *Alumni* du Magistère de Droit des Activités Économiques

Entretien mené par Louise CASTAGNET et Gauthier MICHAUD

Les étudiants du Magistère accordent une importance particulière au choix de leur parrain de promotion : Robert BADINTER, Emmanuel MACRON ou encore Jean-Michel DARROIS, pour ne citer qu'eux, ont ainsi représenté une promotion. La 37^{ème} promotion a fait le choix d'un de ses *alumni* pour la représenter : Jean-Philippe BIDEGAINBERRY, membre de la 5^{ème} promotion, et désormais avocat associé en fiscalité chez CMS Francis Lefebvre, dont il est également Directeur général.

Ancien secrétaire de la Conférence et ancien membre du Conseil de l'Ordre du Barreau des Hauts-de-Seine, le parcours de Jean-Philippe BIDEGAINBERRY démontre l'éclectisme que les étudiants de la 37^{ème} promotion souhaitent mettre à l'honneur. Aussi attaché à son cabinet qu'à ses origines basques, la Gazette du Magistère de Droit des Activités Économiques l'a rencontré le temps d'un entretien pour revenir sur son parcours depuis le Magistère, pour livrer son analyse de la politique fiscale française actuelle et pour partager son expérience de la direction d'un cabinet d'avocats de premier plan.

*

Gazette : Pourriez-vous vous présenter et nous expliquer les différentes étapes de votre parcours depuis votre départ du Magistère ?

M^e J-P. BIDEGAINBERRY : Mes premiers pas dans la profession d'avocat se sont faits dans un cabinet d'affaires généraliste, dans lequel j'ai travaillé du premier jour de ma formation d'élève avocat au CRFPA jusqu'à ma prestation de serment. J'y ai beaucoup appris. Les souvenirs remontent. Mon premier contrôle fiscal, défendu seul et gagné pour un boulanger, avec pour seul partenaire un Mémento fiscal Francis Lefebvre, signe prémonitoire sans doute. Ma première plaidoirie devant le tribunal des affaires de la sécurité sociale, dans cette matière que l'on n'enseigne pas au MDAE, avec cette annonce terrifiante par mon maître de stage, un ancien secrétaire de la conférence, dans la voiture, sur le chemin du tribunal : « Tu sais que c'est toi, Jean-Philippe, qui plaideras ce dossier tout à l'heure. Seul ». Et cet instant de solitude profonde qui a suivi. Je revois le regard bienveillant de cette magistrate compréhensive et j'entends sa suggestion de préciser dans une note en délibéré ce qui ne ressortait probablement pas suffisamment de cette plaidoirie d'un élève avocat certes déterminé mais assurément pas encore en parfaite maîtrise des fondamentaux de la rhétorique.

J'aurais poursuivi ma carrière dans ce cabinet si, le lendemain de ma prestation de serment, l'associé fondateur, mon maître de stage, n'avait pas mis un terme à l'ensemble des contrats de collaboration du cabinet pour des raisons financières.

Un mal pour un bien : j'ai recherché une collaboration en droit fiscal, matière de prédilection à la fac, et intégré le cabinet CMS Francis Lefebvre, que je connaissais évidemment notamment pour sa réputation technique, amplement étayée par ses avocats qui enseignaient en Master 2, et pour la formation dont bénéficie ses collaborateurs.

J'ai découvert que ce cabinet combinait tous les avantages de la grosse structure, la marque et la notoriété, la qualité des dossiers, l'apprentissage dans un environnement exigeant et de très haut niveau, en respectant des valeurs fondamentales, de bienveillance et d'engagement notamment, avec une proximité réelle avec les associés, dans des équipes dédiées, avec les clients aussi, au travers d'une mise en contact très rapide et d'une implication forte dans l'établissement de budgets, la facturation et le développement commercial.

J'ai foncé dans cette aventure. Je suis devenu associé à 36 ans et travaille aujourd'hui dans une équipe fiscale composée d'une dizaine d'avocats, que j'anime avec deux autres associés.

Dans l'intervalle, j'ai été secrétaire de la conférence, ce qui m'a ouvert la voie du droit pénal jusqu'à la cour d'assises devant laquelle j'ai plaidé pour la première fois, tout jeune et tout seul à nouveau, et obtenu mon premier acquittement.

L'histoire m'a rattrapé, puisque le pénal fiscal est devenu un sujet très concret pour les entreprises, donc pour le cabinet. Nous accompagnons désormais et depuis plusieurs années nos clients dans ce domaine, et moi en particulier.

J'ai été membre du Conseil de l'Ordre du Barreau des Hauts-de-Seine pendant six ans, président de commissions ordinales pendant une dizaine d'années, membre du conseil régional de discipline. Je suis particulièrement attaché à la défense des règles et usages qui encadrent l'exercice de notre profession d'avocat et lui confèrent sa dimension singulière.

Au cabinet, j'ai ensuite intégré le conseil de surveillance, dont j'ai été le président et suis désormais membre du directoire du cabinet et directeur général.

Gazette : Vous avez fait partie de la 5^{ème} promotion du MDAE, en 1994. Pourquoi avoir choisi le Magistère de Droit des Activités Économiques à l'époque, et qu'en reprenez-vous aujourd'hui avec le recul ?

Me J-P. BIDEgainberry : Le Magistère était une création récente. Un chargé de TD *alumni* du Magistère nous a suggéré avec un autre camarade de promotion de postuler à cette formation très privilégiée au sein de l'université. Nous l'en remercions encore. J'ai adoré le Magistère, conscient de la chance que nous avions d'évoluer dans une classe restreinte, avec des conditions de travail et d'apprentissage exceptionnelles. J'aimais bien aussi cette idée de pouvoir continuer à étudier le droit des activités économiques dans ses composantes privée et publique.

Gazette : Vous enseignez la fiscalité internationale à l'Université Paris Nanterre depuis 16 ans. Vous avez aussi enseigné à Sciences Po Paris et à l'ESSEC. Qu'est-ce qui vous a poussé à conserver cette activité académique en parallèle de vos responsabilités de directeur général et d'avocat ?

Me J-P. BIDEgainberry : L'enseignement me plaît. Au cabinet, nous invitons les avocats à enseigner dans le cadre de formations initiales, auprès d'étudiants, ou de formations continues, auprès de professionnels.

Par manque de temps, j'ai dû limiter mes activités de formation et ne conserve qu'un enseignement à l'université, par amitié pour les directeurs du M2 concerné, et par fidélité à cette institution, l'université, qui m'a formé.

Gazette : Comment votre pratique en cabinet nourrit-elle vos enseignements ? Et inversement, le lien conservé avec l'université vous aide-t-il dans vos dossiers ?

Me J-P. BIDEgainberry : J'éprouve un intérêt profond à enseigner. Il me semble que l'enseignement de la fiscalité s'éclaire utilement d'exemples pratiques inspirés de situations concrètes. Au-delà, l'enseignement contraint à l'approfondissement des thèmes et à un effort de pédagogie, lequel est bénéfique par ailleurs

dans les relations avec l'ensemble des acteurs professionnels, clients, administration fiscale, magistrats. Le questionnement des étudiants pousse à la réflexion. J'en sors toujours enrichi intellectuellement et humainement et j'ai plaisir à accompagner les étudiants dans leur construction.

Gazette : En tant que praticien, avez-vous un avis sur la politique fiscale actuelle en France et sur son attractivité fiscale ? Y a-t-il des choses à améliorer ?

M^e J-P. BIDEgainberry : Les avocats fiscalistes ont rendez-vous avec le législateur au moins deux fois par an au travers de la loi de finances et de la loi de finances rectificative.

Ces dernières années, on peut parler de rendez-vous manqués. Le sentiment exprimé par des contribuables, personnes physiques et morales, d'un flottement de notre politique fiscale, ressortant de propositions de textes erratiques et de leur calendrier d'adoption, reflète un manque de confiance.

L'absence de prévisibilité et de ligne de force, davantage sans doute que le coût de la fiscalité, déconcertent et entretiennent un sentiment d'insécurité juridique, de surcroît dans un environnement géopolitique et économique très anxiogène.

Gazette : CMS Francis Lefebvre est historiquement considéré comme un cabinet de référence en droit fiscal. Comment expliquer cela et surtout, comment maintenir une excellence technique dans un domaine aussi vaste et mouvant que la fiscalité ? Avez-vous des stratégies particulières, par exemple dans votre recrutement, qui expliquent ce positionnement ?

M^e J-P. BIDEgainberry : CMS Francis Lefebvre est un cabinet pluridisciplinaire et international.

Au sein du Cabinet, vous soulignez le positionnement de la pratique fiscale qui représente aujourd'hui plus de 50 % de notre chiffre d'affaires.

Ce positionnement de référence repose sur plusieurs piliers :

- notre histoire, 100 ans de pratique fiscale, qui nous permet de disposer d'un socle très solide de connaissances et d'expériences,

avec une base documentaire interne très importante ;

- le souci permanent que nos avocats soient des experts de très haut niveau, reconnus par leurs pairs et par le marché, la montée en compétence technique s'inscrivant dans les différentes étapes du parcours au sein du cabinet ;
- le choix de disposer d'une équipe de doctrine fiscale de premier plan, animée notamment par Daniel Gutmann, professeur au sein de votre Université, pour ne citer que lui que vous connaissez bien. Cette équipe propose chaque jour des flashes internes d'information fiscale. Elle organise chaque mois une session de travail plénière pour présenter la synthèse de l'actualité législative, jurisprudentielle et doctrinale à l'ensemble des fiscalistes du cabinet. Elle coordonne par ailleurs des groupes de travail thématiques sur des thèmes récurrents ou des questions ponctuelles, auxquels participent des avocats de chaque équipe fiscale.

Cette équipe de doctrine organise le foisonnement intellectuel fiscal du cabinet ;

- le souci constant de satisfaire et d'anticiper les attentes de nos clients, de les accompagner utilement dans leurs réflexions, leur stratégie et leurs contraintes au quotidien qui nous contraint à questionner sans cesse, à progresser toujours et nous pousse inéluctablement vers l'excellence ;
- le choix de nous déplacer dans les universités et les grandes écoles pour y enseigner et y repérer des talents ;
- la volonté permanente d'être des passeurs, de recruter en permanence des stagiaires et des jeunes avocats, indépendamment du développement de l'intelligence artificielle, avec la promesse d'une formation de très grande qualité sur le long terme.

Gazette : Comment êtes-vous parvenu aux fonctions de directeur général du cabinet CMS Francis Lefebvre ?

M^e J-P. BIDEgainberry : Devenir directeur général n'était évidemment pas ce que j'imaginai au moment où j'ai rejoint le cabinet. J'étais

simplement reconnaissant d'entrer dans ce temple de la fiscalité et désireux de saisir pleinement l'opportunité qui s'offrait à moi de progresser comme fiscaliste, comme avocat.

Et c'est ce que j'ai fait. J'ai évidemment beaucoup travaillé, dans mes dossiers, dans mon équipe mais je me suis senti concerné par la vie du cabinet

J'ai donné du temps pour le collectif, en dispensant des cours, animant des formations puis des conférences, contribuant aux groupes de travail du cabinet, participant à la vie ordinaire, avant d'intégrer le conseil de surveillance, d'en être le président, puis de rejoindre le directoire, emporté par un peu de curiosité, beaucoup de gourmandise et d'énergie et cette envie de consacrer du temps aux autres. Et je continue évidemment d'exercer mon activité d'avocat au sein de mon équipe et auprès de mes clients.

Gazette : Quel est votre rôle dans la direction du cabinet ?

M^e J-P. BIDEgainberry : Le directoire agit classiquement en toute circonstance au nom du cabinet et en assure la représentation auprès des tiers. Nous tentons d'être le vecteur d'une énergie collective, de proposer des axes de développement et de croissance, de nourrir la réflexion sur les enjeux de notre profession et la stratégie de notre cabinet.

Au sein du directoire, et au-delà des décisions que nous prenons collégialement, je m'occupe plus particulièrement des questions liées à la direction financière et à la déontologie ainsi qu'aux relations avec notre Barreau et la profession.

Gazette : Quel est votre rôle dans le réseau CMS ?

M^e J-P. BIDEgainberry : Le réseau CMS est un réseau de cabinets indépendants. Notre cabinet est l'un des acteurs majeurs et historiques de ce réseau, aux côtés notamment des cabinets allemands et anglais.

Nous contribuons fortement à son animation aux plans de la gouvernance, du développement commercial et des expertises juridiques, ainsi qu'à la mise en place d'actions mutualisées notamment en matière d'intelligence artificielle.

Gazette : Quels sont vos objectifs pour CMS Francis Lefebvre ?

M^e J-P. BIDEgainberry : Notre volonté est de progresser toujours, de nous adapter aux évolutions du marché et de la technologie, de l'intelligence artificielle notamment, de satisfaire les attentes de nos clients et celles de nos avocats et collaborateurs, toujours dans un souci d'excellence.

Nous voulons rester un cabinet dynamique, engagé et exigeant tout en demeurant bienveillants, attentifs les uns aux autres et soucieux de concilier ces volontés avec la nécessité pour nos collaborateurs d'une vie personnelle équilibrée.

Nous voulons rester un cabinet de référence sur l'ensemble de ces terrains.

Gazette : Quel message ou conseil souhaiteriez-vous adresser aux étudiants actuels du Magistère qui vous liront dans la Gazette ?

M^e J-P. BIDEgainberry : Tentez. Osez. N'attendez pas qu'on vienne vous chercher. Soyez gourmands et ambitieux. Doutez toujours mais ne redoutez rien. Soyez engagés, combattifs. Restez toujours humbles et loyaux. Et surtout amusez-vous.

A ce stade de votre parcours, réfléchissez au mode d'exercice et à la structure qui vous conviendront le mieux. Mais n'ayez pas peur de vous tromper : vous êtes outillés avec votre formation pour relever tous les défis.

C'est une conclusion de vieux Schnock mais c'est votre faute : il ne fallait pas me poser cette dernière question.

L'IA et la Direction Juridique : Vers une Renaissance, pas un Remplacement



Benjamin AMAUDRIC DU CHAFFAUT

Directeur juridique adjoint de *Google France*

Alumni du Magistère de Droit des Activités Économiques

Quand j'étais étudiant sur les bancs de la faculté (notamment dans cet excellent Magistère de droit des activités économiques !), puis jeune avocat, je n'aurais pas imaginé – même dans mes rêves les plus fous – disposer d'une technologie capable de me résumer une loi étrangère entière en quelques secondes, de synthétiser l'impact croisé de plusieurs directives européennes totalisant des centaines de pages, ou de répondre instantanément à une question complexe comme « *Quels sont les moyens permettant de contester une saisie-attribution ?* » en préparant, dans la foulée, un projet de conclusions structurées.

Ce qui ne semblait être qu'un fantasme de science-fiction est devenu notre réalité quotidienne grâce à l'intelligence artificielle (IA). Nul doute que cette technologie a modifié, et va continuer de modifier en profondeur, notre manière de travailler. Les professions juridiques, loin d'être épargnées par cette vague, se trouvent au contraire en première ligne. Les changements sont déjà visibles, importants, voire même fascinants...

Une nouvelle réalité opérationnelle

L'impact de l'IA au sein des directions juridiques ne se limite plus à quelques expérimentations isolées ou à la simple génération de texte. Nous sommes passés de la curiosité à l'usage

opérationnel grâce à des outils qui redéfinissent la gestion de la connaissance.

Prenons l'exemple de **Google NotebookLM**. Cet outil permet à un juriste de « téléverser » des dizaines de contrats, de documents de *due diligence* ou de textes réglementaires, et d'interagir avec eux comme s'il discutait avec un expert qui aurait mémorisé chaque ligne du dossier. Il devient possible de « chatter » avec sa propre documentation juridique sans risque d'hallucination externe. Vous pouvez ainsi par exemple téléverser l'ensemble d'un dossier adverse et lui demander de trouver des « failles » ou arguments pour contrer la position de l'adversaire. Cet outil procure un gain de temps substantiel qui permet au juriste de se concentrer sur les tâches intellectuelles les plus essentielles et stratégiques.

De même, les « **Gems** » (versions personnalisées de modèles d'IA générative comme Google Gemini) permettent aux directions juridiques de créer des assistants sur-mesure : un « Gem » expert en politique de confidentialité interne, un autre spécialisé dans le ton « Business Partner » pour répondre aux opérationnels, ou encore un assistant de rédaction contractuelle calibré sur les clauses standards de l'entreprise.

Ces exemples démontrent la puissance de l'IA et l'impact qu'elle peut avoir sur les métiers du droit. Mais face à cette déferlante, une question légitime se pose : faut-il s'en inquiéter ? Est-ce

que l'IA sonne le glas des métiers juridiques et, plus généralement, des métiers de « cols blancs » comme certains le prédisent ?

Ce n'est pas mon avis et je reste comme beaucoup de monde, très optimiste sur l'avenir.

Sortir du piège de l'automatisation pour embrasser la collaboration

Pour comprendre les raisons d'être optimiste, il faut distinguer deux types d'outils. D'un côté, les outils d'**automatisation**, comme le lave-vaisselle ou la boîte de vitesses automatique, qui travaillent seuls. De l'autre, les outils de **collaboration**, comme le stéthoscope ou le traitement de texte, nécessitent une expertise humaine pour fonctionner.

L'erreur serait de voir l'IA uniquement comme un outil d'automatisation totale qui remplacerait le juriste. Comme le rappelle une analyse récente de *The Atlantic*, l'automatisation excessive peut être dangereuse : elle risque de « déqualifier » les experts, comme ces pilotes de ligne qui, trop habitués au pilote automatique, ont perdu leurs réflexes en situation de crise.

Pour la direction juridique, l'IA doit être vue comme l'outil de **collaboration** ultime. Elle agit comme un multiplicateur de force. Elle permet de déléguer la recherche documentaire fastidieuse, la première revue de contrats simples (NDA), ou la veille réglementaire brute. En libérant le juriste de ces tâches chronophages, elle lui permet de se concentrer sur ce qui fait l'essence de son métier : la stratégie, la négociation complexe, la gestion et l'évaluation du risque.

L'objectif n'est pas de laisser l'IA piloter l'avion seule, mais d'utiliser un « assistant de pilotage » puissant qui donne au juriste ou à l'avocat toutes les informations pour prendre la meilleure décision. L'IA offre l'apprentissage illimité et la rapidité ; l'humain apporte le contexte, l'intuition éthique et la compréhension des conséquences, sans oublier la créativité ! C'est cette complémentarité qui crée la valeur.

Les nouveaux métiers de la Direction Juridique : de l'exécution au pilotage

L'intégration de l'IA invite à repenser l'organigramme même des directions juridiques. Loin de détruire la fonction, l'IA la fait muter vers des rôles à plus forte valeur ajoutée, transformant le juriste en véritable chef d'orchestre de la donnée juridique.

1. Le « Legal Integrator » ou l'Architecte de la Solution Au sein de l'entreprise, le juriste ne peut plus se contenter d'être un expert du droit ; il devient un « ingénieur juridique ». C'est à lui de configurer les outils d'IA pour qu'ils répondent aux besoins précis des opérationnels.

- **« Legal knowledge manager » : le Juriste d'entreprise** doit construire et nourrir la base de connaissance interne (*Knowledge Management*) pour que l'IA génère des réponses alignées avec la politique de l'entreprise (par exemple, un ton « business friendly » pour les commerciaux ou strict pour la conformité).
- **L'Avocat**, en partenaire de la direction juridique, devra s'interfacer avec ces systèmes pour offrir un conseil fluide, capable de s'intégrer techniquement dans les processus de son client.

2. Le « Trust Officer » : L'IA possède une puissance de calcul phénoménale mais ne porte aucune responsabilité. Dans l'entreprise, la direction juridique devient le rempart éthique et la caution de fiabilité. **Le Juriste** endosse le rôle crucial de « maintien de l'humain dans la boucle » (*human in the loop*). Face à une analyse contractuelle ou une évaluation de risques pré-générée, c'est lui qui valide l'absence d'hallucination, vérifie la conformité aux valeurs du groupe et engage sa responsabilité vis-à-vis de la Direction Générale. Il transforme une probabilité algorithmique en sécurité juridique.

3. Le « Legal Designer » et Stratège : la primauté du jugement Si l'IA excelle dans la production de masse et la synthèse, la valeur ajoutée du professionnel du droit se déplace vers la stratégie pure et l'intelligence situationnelle. **Le Juriste** passe d'un rôle de rédacteur technique à celui de « designer » de la solution juridique. Il utilise l'IA pour l'exécution, mais garde la main sur la stratégie juridique à adopter et comment présenter le risque pour emporter l'adhésion du business.

C'est sur ce terrain de la **haute couture juridique** qu'il retrouve l'avocat pour les contentieux complexes ou les négociations stratégiques, des domaines où la finesse psychologique et l'intuition humaine restent, par nature; inaccessibles à la machine

Gouvernance et Protection du Patrimoine : le Juriste comme « Gardien de la Donnée »

Enfin, l'arrivée de l'IA place la direction juridique face à un défi de gouvernance substantiel: celui de la sécurité de l'information. Elle réside dans la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise ou du cabinet face à la porosité des nouveaux outils.

1. Le risque de la « fuite par le prompt » Le danger le plus immédiat n'est pas que l'IA nous remplace, mais qu'elle nous expose. L'utilisation incontrôlée d'outils d'IA générative publics (comme les versions gratuites de certains outils) constitue une faille potentielle de sécurité. Il suffit qu'un opérationnel ou un collaborateur « copie-colle » un projet de contrat confidentiel, une stratégie de fusion-acquisition ou des données clients dans un "prompt" pour demander un résumé ou une traduction, pour que ces informations quittent le giron de l'entreprise. Ces données peuvent alors être ingérées par le modèle pour son entraînement, risquant de ressortir ultérieurement dans les réponses fournies à d'autres utilisateurs, potentiellement des concurrents. Le rôle du juriste est ici critique : il doit évangéliser les équipes pour interdire l'usage du "Shadow AI" (l'IA non validée par la DSI) et imposer des outils cloisonnés qui garantissent que les données ne servent pas à entraîner le modèle public. La plupart des versions dites « payantes » d'outils d'IA génératives le proposent mais il convient de bien étudier les contours de cette protection.

2. Protéger le savoir-faire et le secret des affaires

Au-delà des données personnelles, c'est le "sel" de l'entreprise qui est en jeu : son savoir-faire. Pour un cabinet d'avocats, injecter ses modèles d'actes les plus pointus ou ses stratégies contentieuses dans une IA ouverte revient à offrir son expertise au monde entier, diluant ainsi sa valeur ajoutée. Le juriste moderne devient alors

le gardien du temple : il doit s'assurer que l'entreprise utilise des environnements "étanches" où le savoir-faire est assisté par l'IA, mais jamais absorbé par elle. C'est un nouveau volet de la protection du secret des affaires.

3. Une "hygiène numérique" rigoureuse La direction juridique doit donc prendre le leadership sur la mise en place de chartes d'utilisation strictes et de formations sur l'usage des outils d'IA. Le message est simple : "Ce qui est confidentiel ne doit jamais être prompté dans un outil public". Le juriste protège ainsi l'intégrité numérique de son organisation contre les fuites involontaires, devenant le rempart indispensable entre l'innovation technologique et la sécurité juridique.

Conclusion : Devenez le « PDG » de vos agents IA

Pour vous, futurs praticiens du droit et étudiants du Magistère, le message est clair : ne craignez pas l'outil, apprivoisez-le. L'IA ne rendra pas votre diplôme obsolète ; elle vous libérera.

L'expertise humaine — votre capacité à comprendre le contexte, à faire preuve d'empathie, de jugement et de créativité stratégique — reste une ressource que la machine ne peut égaler. L'IA peut traiter des millions de données, mais elle ne comprend pas leur sens et peut aussi générer des contenus inexacts à cause « d'hallucinations »

Comme le suggère Erik Brynjolfsson dans son article intitulé « *A.I. Might Take Your Job. Here Are 22 New Ones It Could Give You* », publié dans le New York Times le 17 juin 2025, nous sommes tous appelés à devenir les « PDG d'une petite armée d'agents IA ». Notre travail ne sera plus de tout faire nous-mêmes, mais de définir les objectifs, d'orchestrer les ressources et de garantir la qualité du résultat final.

L'avenir des directions juridiques n'est pas l'automatisation totale, mais une collaboration vertueuse où l'IA gère le volume et la complexité technique, tandis que le juriste gère le sens, la stratégie et la confiance.

Alors, à vos prompts !

Les actualités du Magistère

Robert BADINTER, professeur dans la cité

Monsieur le Professeur Étienne PATAUT, Directeur de l'École de Droit de la Sorbonne

Robert BADINTER était parrain de la 25^{ème} promotion du MDAE, en plus d'avoir été Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

La disparition de Robert BADINTER a touché beaucoup de monde, bien au-delà du cercle des juristes. Pour nous qui appartenons à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, elle a aussi ravivé le souvenir d'un professeur qui a marqué l'institution autant par son exigence que par son humanité.

On connaît bien sûr l'homme d'État, l'avocat des grandes causes, l'artisan de l'abolition de la peine de mort et la fameuse loi qui a révolutionné la responsabilité civile et qui porte toujours son nom, plus de quarante ans après son adoption.

Mais à Paris 1, on se souvient aussi de celui qui venait enseigner le droit avec une simplicité presque désarmante, en dépit d'une intimidante autorité. Il n'avait pas besoin d'en faire beaucoup pour capter l'attention : une phrase mesurée, un regard, une manière d'envisager le droit non comme un ensemble de règles, mais comme un outil pour rendre la société plus juste.

En cours, Robert BADINTER ne cherchait pas à impressionner. Il cherchait à transmettre. Il insistait souvent sur l'importance de la responsabilité individuelle : un juriste, disait-il, doit toujours se demander quel impact ses choix auront sur les autres. Cette idée, qu'il répétait sans emphase, mais avec conviction, a marqué beaucoup d'étudiants. Elle continue d'accompagner ceux qui ont en mémoire ses enseignements.

À Paris 1, il trouvait un environnement qui lui ressemblait : un lieu où l'on débat, où l'on interroge les évidences, où l'on essaie de comprendre le droit au-delà des textes. Il appréciait cette liberté intellectuelle, cette diversité de points de vue. Et la communauté universitaire voyait en lui un repère, quelqu'un qui rappelait que le droit reste vivant tant qu'on le questionne.

L'Université Paris 1, forte de sa tradition critique et humaniste, était sans doute le lieu qui lui convenait le mieux. Robert Badinter y trouvait un écho naturel à ses convictions : l'idée que le droit n'est pas figé, qu'il doit être interrogé, parfois contesté, toujours repensé pour être à la hauteur des valeurs qu'il prétend défendre. Il considérait l'université non seulement comme un lieu de savoir, mais comme l'un de ces espaces où la République continue de s'inventer.



Son parcours politique a évidemment laissé une empreinte majeure dans l'histoire du pays. Mais ce qui frappe, quand on parle avec ceux qui l'ont connu à l'université, c'est la constance de ses convictions. Qu'il soit en train de plaider, de parler à l'Assemblée ou de répondre à une question d'étudiant, il portait toujours la même idée : la dignité humaine n'est pas négociable.

Rendre hommage à Robert Badinter depuis Paris 1, c'est donc saluer à la fois le grand réformateur et l'enseignant. C'est rappeler qu'avant d'être

une figure nationale, il a été pour nous un professeur, un collègue, un guide intellectuel. Beaucoup d'étudiants, même ceux qui ne l'ont pas eu directement en cours, savent ce qu'il représente : la possibilité de mettre le droit au service du progrès humain.

Aujourd'hui, son absence laisse un vide, mais son héritage demeure clair. Il nous invite à garder le sens de la justice au cœur de notre pratique, quelle que soit notre spécialisation. Et il rappelle

que l'université joue un rôle essentiel dans la formation d'esprits libres et responsables.

Robert Badinter aura passé une partie importante de sa vie à Paris 1. Il y a transmis plus que des connaissances : une manière de regarder le droit et, au fond, une manière de regarder l'autre. C'est sans doute ce qui explique pourquoi son souvenir continue de compter autant ici.

Les soutenances de thèse du Magistère, Théo VUARNET, 28^{ème} promotion, « Le conseil d'administration et la stratégie de l'entreprise »

Théo VUARNET a soutenu sa thèse de doctorat le 14 octobre 2025 à l'Université Paris 1, sous la direction du professeur Bertrand FAGES. En tant qu'ancien magistérien, il a accepté de répondre à quelques questions sur sa thèse et son parcours.

MDAE : Pour commencer cet entretien, pouvez-vous nous présenter le thème de vos recherches sur le conseil d'administration et la stratégie de l'entreprise ?

Théo VUARNET : Ma thèse de doctorat porte sur les enjeux juridiques de l'attribution au conseil d'administration d'un pouvoir relatif à la stratégie de l'entreprise. Plus précisément, j'ai étudié les fondements de ce pouvoir et les conditions de son exercice. Pour l'essentiel, le thème de mes recherches est donc le droit des sociétés, mais le sujet m'a aussi conduit à explorer d'autres thématiques, pour certaines assez inhabituelles dans les thèses en droit. Ainsi, à condition qu'elles servent ma démonstration de droit positif, j'ai mobilisé des ressources relevant de l'histoire, des sciences de gestion et de droits étrangers.

A l'issue de ces recherches, j'ai établi la nature du pouvoir stratégique du conseil d'administration – un pouvoir de gestion que le conseil exerce en prenant des décisions sociales, et mis en évidence ses caractéristiques propres. Les caractéristiques du pouvoir stratégique tiennent principalement à la relativité de la stratégie d'une entreprise, dont je démontre qu'elle induit, pour l'organe en charge de déterminer la stratégie de l'entreprise, une aptitude à définir les contours de son propre pouvoir. Elles concernent aussi les liens unissant la stratégie et la gouvernance, l'effectivité du pouvoir stratégique étant assurée

à la fois par l'aptitude du conseil à structurer une gouvernance cohérente avec la stratégie déterminée et par la maîtrise des contributions, coopérations ou prises d'initiatives des autres organes ou de leurs membres en matière de stratégie.

MDAE : Vous avez enseigné au magistère après avoir été l'un de ses étudiants. Avec le recul, en quoi cette formation vous paraît-elle préparer au travail de thèse ?

A ma connaissance, rares sont les étudiants qui intègrent le magistère avec le projet d'entreprendre une carrière universitaire. Et pourtant, de nombreux anciens étudiants du MDAE sont aujourd'hui professeurs, maîtres de conférences, docteurs ou doctorants. Au minimum, le magistère sait donc créer des vocations universitaires. C'est peut-être lié aux enseignements théoriques que les étudiants du magistère ont la chance de suivre en classes restreintes en plus des enseignements classiques, et à la proximité singulière qu'induit le magistère entre les étudiants et le corps enseignant. Au même titre qu'un séminaire donné par un avocat brillant peut susciter des vocations, il n'est pas surprenant que les étudiants s'inspirent des carrières des professeurs et maîtres de conférences investis dans le diplôme.

Sur le plan de la préparation aux études en doctorat, si j'en crois ma jeune expérience, il me semble que le magistère impose surtout une

rigueur de travail qui est forcément utile pour entreprendre la rédaction d'une thèse. Par ailleurs, au-delà du bagage technique et théorique qui fait l'agilité des étudiants de ce diplôme, les liens uniques tissés entre les étudiants au cours de ces trois années me paraissent fondamentaux. Au quotidien, en dehors de la relation avec le directeur de thèse, la rédaction d'une thèse est une entreprise assez solitaire. Dans mon cas, le réseau d'anciens s'est révélé très précieux pour discuter en confiance de l'actualité des sujets abordés dans la thèse et même, en fin de thèse, pour faire relire certains passages. Ce n'est pas un hasard si l'on retrouve essentiellement d'anciens magistériens, avocats et universitaires, dans la liste de mes remerciements.

MDAE : Quels conseils donneriez-vous à un étudiant du magistère hésitant à poursuivre ses études en doctorat ?

Théo VUARNET : Je l'encouragerais vivement à franchir le pas. La rédaction d'une thèse en droit est une expérience extraordinairement enrichissante. Indépendamment des perspectives de carrière qui sont le plus souvent mises en avant, la thèse est en elle-même un

travail véritablement stimulant. Les moments de doute ou les frustrations liées à l'accomplissement d'un travail durant plusieurs années sont largement compensés par le plaisir que l'on prend à lire et écrire pour soi – avant d'apprendre à lire et écrire pour les autres.

Les étudiants croient parfois devoir proposer un sujet de thèse et le porter jusqu'à la soutenance. En réalité, au stade de l'inscription en thèse, l'enjeu n'est pas là. A mon avis, il faut surtout être prêt à renoncer aux attraits immédiats des carrières plus conventionnelles, et à s'imposer un cadre de travail rigoureux. Pour le reste, le sujet de thèse et les perspectives de recherche sont dessinées avec le directeur de thèse, voire le plus souvent par le directeur lui-même. Il est donc important de se rapprocher assez tôt d'un professeur, choisi en fonction des affinités de travail. C'est avec lui que les questions de fond sont abordées. En ce qui me concerne, c'est le Professeur FAGES qui m'a mis sur la voie de mon sujet de thèse, et je lui suis reconnaissant d'avoir ensuite dirigé mes recherches avec une exigence et une disponibilité constantes jusqu'à la fin de mon doctorat.

Débuts de carrière de la 36^{ème} promotion, Klervie NICOLAS, témoignage et retour sur son parcours

« J'ai intégré l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne dès la première année de licence, en parallèle du Collège de Droit. Animée par une volonté d'approfondir ma pratique du droit des affaires, j'ai rejoint le MDAE en troisième année de licence. C'est précisément au cours de cette année charnière que j'ai découvert le droit de la propriété intellectuelle, grâce aux cours d'introduction dispensés aux collégiens.

Le Magistère a joué un rôle fondamental dans la construction de mon parcours professionnel, et ce à plusieurs égards.

D'une part, la richesse et la diversité des enseignements en droit privé et en droit public m'ont permis d'affiner progressivement ma spécialisation. Après avoir suivi le Master 1 Droit des Affaires, j'ai pu sélectionner des matières optionnelles ciblées en propriété intellectuelle (propriété industrielle au premier semestre, propriété littéraire et artistique au second).

Cette flexibilité m'a confortée dans mon choix de me spécialiser dans cette branche passionnante du droit, me conduisant à intégrer le Master 2 Recherche Propriété Industrielle et Artistique (PIA), co-dirigé par les Professeurs Frédéric POLLAUD-DULIAN et Tristan AZZI, formation à l'issue de laquelle j'ai rédigé un mémoire sur « Les couleurs en propriété intellectuelle » sous la direction du Professeur Tristan AZZI.

D'autre part, la dimension professionnalisante du Magistère a constitué un atout majeur. L'obligation d'effectuer un stage chaque année m'a offert une opportunité précieuse : celle de confronter mes connaissances théoriques à la réalité du terrain, tout en construisant progressivement mon réseau professionnel dans le domaine de la propriété intellectuelle. J'ai ainsi pu effectuer trois stages : en administration en L3 à l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI France), en juridiction en M1 à la Cour d'appel de Paris (Pôle 5

Chambre 1 Propriété intellectuelle) et, enfin, en cabinet d'avocats en M2 au sein du cabinet Bird & Bird (département IP).

Déterminée à devenir avocate spécialisée en propriété intellectuelle, j'ai été admise à l'examen d'entrée au CRFPA 2024 (Spécialité Droit des affaires) auprès de l'IEJ Paris I Panthéon-Sorbonne. Avant d'intégrer l'École de Formation du Barreau en janvier 2027, j'ai choisi de réaliser une année de césure en 2026 afin de consolider mes connaissances en pratique ; cette année sera donc ponctuée de stages, au sein des cabinets TALIENS et A&O Shearman.

Le MDAE m'a ainsi apporté les outils nécessaires pour construire un parcours cohérent et ambitieux dans le domaine de la propriété intellectuelle. La formation académique pluridisciplinaire dispensée ainsi que l'approche pratique développée grâce aux stages, constituent des atouts extrêmement précieux, que je valorise au quotidien, dans une pratique que j'affectionne tout particulièrement ».

La 38^{ème} promotion au cœur des pratiques professionnelles et institutionnelles

Alice ELAERTS, Aiste GRICIUNAITE, Noha VANDENPLAS

Tout au long du premier semestre, les étudiants de la 38^{ème} promotion du MDAE ont eu l'opportunité de participer à plusieurs visites et rencontres au sein de cabinets d'avocats de premier plan ainsi que d'institutions publiques, illustrant pleinement la dimension professionnalisante de la formation.

La promotion a ainsi été accueillie au sein du cabinet **Clifford Chance Paris**, où les étudiants ont pu découvrir le fonctionnement du cabinet, échanger avec des avocats des équipes de Clifford Chance Luxembourg et assister à une introduction à la pratique de la *debt finance*. Cette rencontre a notamment été rendue possible grâce à l'implication de plusieurs avocats du cabinet, dont Ambre RONNEL, *alumni* du Magistère.

Les étudiants ont également eu l'occasion de visiter le cabinet **Darros Villey Maillot Brochier**, au cours d'une présentation des différents départements du cabinet. Les échanges avec des avocats spécialisés en fusions-acquisitions, financement, arbitrage, concurrence et droit public ont permis aux étudiants d'appréhender la diversité des pratiques du droit des affaires au plus haut niveau, en présence notamment de plusieurs *alumni* du Magistère.

Dans la continuité de ces rencontres, la 38^{ème} promotion a été reçue par le cabinet **Sullivan & Cromwell LLP**, où les étudiants ont pu échanger avec des avocats du département *Corporate* autour des enjeux de la pratique du droit des affaires dans un cabinet international.

Les étudiants ont par ailleurs bénéficié d'une immersion institutionnelle à l'occasion d'une visite du **Sénat**, durant laquelle ils ont assisté à une séance parlementaire consacrée à l'examen du projet de loi de finances et ont pu dialoguer avec Antoine LEFEVRE, sénateur de l'Aisne et premier questeur de la chambre.

Enfin, la promotion a été accueillie au sein du cabinet **Jeantet**, où une intervention consacrée au métier d'avocat d'affaires et à la pratique des fusions-acquisitions a permis de conclure ce cycle de rencontres sur une réflexion approfondie relative aux enjeux concrets de la profession.

À travers ces visites et échanges, les étudiants de la 38^{ème} promotion ont pu confronter les enseignements théoriques dispensés au sein du Magistère aux réalités de la pratique professionnelle et institutionnelle, confirmant l'ambition du Magistère de former des juristes à la fois rigoureux, ouverts et pleinement préparés aux exigences des carrières juridiques.

Les succès des étudiants et alumni du Magistère

Pierre ZIENTARA, 30^{ème} promotion, Avocat collaborateur chez Paul Hastings et premier secrétaire à la Conférence du Barreau de Paris



Le Magistère adresse ses félicitations à Pierre ZIENTARA, ancien magistérien, pour son élection à la Conférence du Barreau de Paris. Cette distinction prestigieuse, décernée par ses pairs, constitue une reconnaissance majeure au sein du barreau parisien.

Réussites à l'examen d'accès au CRFPA et à l'ENM

Cette année, la 37^{ème} promotion du Magistère de Droit des Activités Économiques a brillé par la réussite exceptionnelle de ses étudiants à l'examen d'entrée au CRFPA, avec un taux de réussite de 90%.

Une mention particulière doit être adressée à **Louise CASTAGNET**, vice-major de l'IEJ de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, qui s'est distinguée par l'obtention d'une note de 20/20 au Grand Oral.

Nous leur adressons ainsi nos plus chaleureuses félicitations et leur souhaitons une pleine réussite dans la poursuite de leur parcours professionnel.

Par ailleurs, le Magistère félicite également **Étienne SECONDY**, issu de la 35^e promotion, pour son admission à l'École nationale de la magistrature par la voie du premier concours, illustrant la diversité des carrières auxquelles prépare la formation.

Noé COUVERT et Noé VIGNEAU, Lauréats du concours de droit international privé organisé par l'Université Paris-Saclay et le cabinet Linklaters

Le MDAE est également fier d'annoncer la victoire de Noé VIGNEAU et Noé COUVERT au Concours de droit international privé (CDIP), organisé pour la neuvième année par le cabinet Linklaters Paris et l'Université Paris-Saclay.

Après une phase écrite sélective, les deux étudiants ont remporté le premier prix à l'issue d'une plaidoirie organisée à la Cour d'appel de Paris, devant un jury composé d'universitaires et de praticiens de premier plan.

Noé VIGNEAU s'est également vu décerner le prix du meilleur plaideur, lui offrant la possibilité d'effectuer un stage au sein du cabinet Linklaters Paris.



La sanction du manquement au respect du *lock-up agreement*

Noé COUVERT (dir.), Rebecca LAVAUD, Émilien RAOULT

Casino, Orpéa (désormais Emeis), CGG, toutes ces restructurations aux enjeux financiers importants ont un point commun : elles ont reposé, en amont de l'ouverture d'une procédure collective, sur la conclusion d'un *lock-up agreement*.

Longtemps cantonné aux pratiques anglo-saxonnes, cet instrument contractuel s'est imposé en droit français comme un outil central de sécurisation des plans de restructuration.

Le succès pratique du *lock-up* tient à sa fonction : cristalliser en procédure amiable le soutien des principaux créanciers et détenteurs de capital à un projet de plan, avant même son examen en procédure collective. Pourtant ce contrat demeure juridiquement un défi de qualification. Dépourvu de régime légal spécifique, il se situe au croisement du droit commun des contrats, du droit des sociétés et du droit des entreprises en difficultés, chacun de ces corpus apportant des réponses partielles, parfois contradictoires, aux questions qu'il soulève. Ce caractère hybride est particulièrement visible lorsqu'un créancier signataire du *lock-up* manque à ses engagements. Si le *lock-up agreement* est présenté comme un instrument de sécurisation, quelles sont, en pratique, les sanctions de son inexécution ?

Pilier de la sauvegarde accélérée

Le *lock-up* a progressivement trouvé sa place en droit français à mesure que les procédures collectives se sont ouvertes à une logique plus contractuelle et anticipative. Il s'est vu consacré par la réforme du Livre VI du code de commerce issue de l'ordonnance du 15 septembre 2021¹, laquelle a profondément remodelé la sauvegarde accélérée, en fusionnant la sauvegarde accélérée et la sauvegarde financière accélérée, tout en

supprimant les conditions de seuils qui en limitaient l'accès.

La sauvegarde accélérée se distingue fondamentalement de la sauvegarde classique. Là où cette dernière a pour vocation de permettre l'élaboration progressive d'un plan sous l'égide du tribunal, la sauvegarde accélérée repose sur une logique inverse : le plan est préparé en amont, dans le cadre d'une procédure de conciliation, et soumis à adoption dans un délai extrêmement bref de 4 mois après le jugement d'ouverture². Cette architecture explique les conditions strictes à son ouverture posées par l'article L. 628-1 du code de commerce. Le débiteur doit notamment démontrer qu'il est engagé dans une procédure de conciliation, que ses comptes sont certifiés ou établis par un professionnel qualifié, qu'il n'est pas en cessation des paiements depuis plus de 45 jours et surtout, qu'il dispose d'un projet de plan susceptible de recueillir un soutien suffisamment large des parties affectées.

C'est cette dernière condition qui fonde en pratique la nécessité du *lock-up agreement*. Le législateur exige un élément prospectif tenant en la vraisemblance de l'adoption future plan³, sans en préciser les modalités probatoires. L'article R.628-2 du code de commerce se contente d'indiquer que la preuve peut être rapportée « par tout moyen », tout en précisant qu'elle doit être recueillie auprès des parties affectées.

Face à cette indétermination, la pratique a rapidement identifié les limites des déclarations d'intentions ou des soutiens informels, et a contractualisé ce soutien permettant de lui conférer davantage de consistance tant aux yeux du tribunal que des autres parties prenantes. L'outil contractuel permettant également de s'assurer du calcul des 2/3 nécessaires d'une classe pour qu'elle soit considérée comme votant en faveur du plan et

¹ Ord. n° 2021-1193 du 15 sept. 2021.

² Art. L. 628-8 C. com.

³ H. SIBONI, « Le *lock-up* : clé de voute de la sauvegarde accélérée ? », *R. Droit & Affaires*, 2024, n°21.

ainsi anticiper son adoption en faisant signer le lock-up aux créanciers majoritaires dépassant ces 2/3 des voix en chaque classe.

Le lock-up s'est ainsi imposé comme l'instrument privilégié de matérialisation du soutien exigé par le texte, en ce qu'il rend ferme un consentement par nature anticipatif.

Un contrat innommé structuré par sa finalité économique

Le lock-up agreement ne bénéficie d'aucune reconnaissance légale explicite. Il s'analyse donc avant tout comme un contrat innommé soumis au droit commun des contrats⁴. Son contenu n'est pas fixé par la loi mais entièrement façonné par sa finalité tenant à la sécurisation de l'adoption du plan de restructuration dans un cadre procédural contraint. Ses stipulations essentiellement prennent généralement la forme de conventions de vote. Les créanciers signataires s'engagent à voter en faveur du plan, à s'abstenir de toute contestation de leurs créanciers ou de la constitution de classes, et parfois à renoncer à l'exercice de voies de recours contre le jugement arrêtant le plan.

L'efficacité du lock-up repose toutefois sur un élément déterminant : l'anticipation de la répartition des parties affectées en classes. Au terme des articles L.626-30-2 et suivants du code de commerce, l'adoption du plan requiert une majorité des deux tiers des voix exprimées au sein de chaque classe. Il appartient donc au débiteur, dès la conciliation, de structurer son lock-up de manière à pouvoir reconstituer ces majorités. Le lock-up est ainsi un instrument de préfiguration du vote, juridiquement distinct mais économiquement indissociable de la procédure collective à venir. Cette fonction stratégique explique l'importance attachée à son respect et corrélativement la sensibilité de la question de sa sanction.

D'un côté, la force obligatoire des contrats plaide en faveur de sanctions effectives et dissuasives du droit commun des contrats, d'un autre, les procédures collectives poursuivent des objectifs d'ordre public économique (poursuite de l'activité, maintien de l'emploi, apurement

du passif⁵) qui peuvent entrer en tension avec l'application rigoureuse des sanctions contractuelles classiques.

Comment appréhender les sanctions au manquement d'un lock-up agreement par un créancier signataire sans compromettre d'une part, l'objectif de procédures collectives qu'il sert : l'adoption d'un plan, ni d'autre part la force obligatoire du droit des contrats auquel il répond.

L'assimilation incertaine à la promesse unilatérale

La première tentation est celle de rapprocher le lock-up de la promesse unilatérale de contrat régie par l'article 1124 du code civil. A première vue, le parallèle est séduisant : les créanciers s'engagent de manière ferme et irrévocable à adopter un comportement futur, en l'occurrence le vote favorable, laissant au débiteur le soin de mettre en œuvre la procédure de sauvegarde accélérée et de solliciter l'adoption du plan. Une telle assimilation se heurte cependant à plusieurs limites.

Le lock-up ne porte pas sur la conclusion d'un contrat futur, mais sur l'exécution d'obligations procédurales intégrées dans un mécanisme collectif et juridictionnalisé⁶. De surcroît les engagements sont rarement unilatéraux et sont souvent conditionnés, réciproques et intégrés à un équilibre économique global. L'application mécanique de l'article 1124 et notamment de la règle selon laquelle la révocation de la promesse n'empêche pas la formation du contrat promis, soulève d'importantes difficultés pratiques. Contraindre indirectement un créancier à voter contre sa volonté pourrait se heurter tant à la liberté de vote qu'aux exigences de gouvernance et d'intérêt social, notamment lorsque le plan emporte des effets capitalistiques significatifs.

La promesse unilatérale constitue donc une grille de lecture partielle, utile pour souligner la fermeté de l'engagement, mais insuffisante pour fonder un régime de sanctions cohérent, l'exécution forcée de la promesse n'étant pas

⁴ Au sens des art. 1101 et 1105 C. civ.

⁵ Art. L. 631-1 C. com.

⁶ R. DAMMANN, « Le nouveau droit de la restructuration financière : les classes de parties affectées », *D.*, 2021, p. 1931.

adaptée. Opinion partagée notamment par les conseils d'Orpéa⁷.

La mise en œuvre de la responsabilité contractuelle : une effectivité limitée

En l'absence de régime spécial, l'inexécution du lock-up agreement relève de la responsabilité contractuelle de droit commun. L'article 1217 du code civil offre ainsi à la partie lésée un éventail de sanctions. Nombre d'entre-elles apparaissent inadaptées à la finalité économique du lock-up et au contexte de volonté d'adoption d'un plan⁸. Ni l'exception d'inexécution, ni la résolution du contrat ne permettent de restaurer le soutien nécessaire à l'adoption du plan, elles ne font qu'entériner l'échec de l'accord au détriment du redressement de l'entreprise. L'exécution forcée en nature, consistant à contraindre un créancier à voter dans un sens déterminé, apparaît tout aussi problématique. Outre les difficultés pratiques, une telle contrainte risquerait de produire un vote purement formel, dépourvu de toute adhésion économique, voire contre-productif au regard des objectifs de la procédure.

Reste alors la voie des dommages et intérêts, constituant à notre sens la sanction la plus réaliste mais également la plus délicate, notamment quant à l'évaluation du préjudice. Comment chiffrer la perte d'une chance de voir adopter un plan ? Comment intégrer le risque de liquidation ou de la destruction de valeur induite par l'échec de la restructuration ? La jurisprudence admet dans d'autres contextes l'indemnisation de la perte de chance résultant du manquement à une obligation de faire. Toutefois, la transposition au lock-up demeure incertaine, tant les enjeux collectifs et macroéconomiques diffèrent.

La sanction la plus redoutée n'est pas judiciaire mais systémique. Le retrait d'un soutien significatif peut suffire à mettre en cours le « *soutien suffisamment large* » exigé par le législateur, entraînant le rejet du plan ou l'échec de la sauvegarde accélérée.

Face aux limites des sanctions contentieuses, la pratique privilégie des mécanismes incitatifs et préventifs. Les *lock-up* comportent souvent des *lock-up fees*, des clauses pénales, des engagements croisés ou d'autres dispositifs contraignants l'alignement d'intérêts. Il organise lui-même les conséquences de son inexécution. Certains praticiens envisagent ainsi la possibilité de désigner, en cas de réticence d'un créancier, un mandataire votant en lieu et place de celui-ci conformément à la convention de vote. Ce mécanisme, proche de la désignation d'un mandataire en cas d'abus de majorité en droit des sociétés, viserait à assurer l'exécution économique du lock-up sans compromettre l'équilibre collectif de la procédure.

D'autres montages d'origines anglo-saxon reposent sur des contrats de put-option. En cas de non-respect du lock-up, la créance du créancier réticent à voter est temporairement cédée à un autre créancier signataire, emportant transfert du droit de vote attaché à la créance dans la classe de parties affectées. Le créancier cessionnaire peut alors voter en faveur du plan, la créance étant rétrocédée une fois celui-ci adoptée. Ce mécanisme permet de neutraliser l'opposition d'un créancier minoritaire tout en respectant formellement les règles de vote. Ainsi faute de pouvoir contraindre efficacement un créancier à voter, la pratique organise contractuellement les conditions d'un soutien effectif du plan.

Le lock-up agreement s'est imposé comme un instrument incontournable des restructurations modernes, sans pour autant bénéficier d'un régime juridique stabilisé.

Si son inexécution peut théoriquement être sanctionnée par les outils du droit commun, la réalité des procédures collectives conduit à privilégier des solutions pragmatiques, où l'efficacité économique l'emporte sur la rigueur dogmatique.

⁷ J. FINESCHI, S. GOLSHANI, A.-S. NOURY, J. BRACQ, « Actualité du droit de la restructuration des entreprises en difficulté », *BJE*, 2024, n°05.

⁸ F. KOPF, « L'anticipation de la restructuration », *BJE*, 2024, n°05.

Quelle articulation entre la dissimulation intentionnelle et le manquement à l'obligation précontractuelle d'information ?

Noé VIGNEAU (dir.), Yohan LALANDE, Gabriel AURY, Donatien GIRARD-LAMAURY, Cyprien ALLOY

Joseph K. n'a rien fait. Pourtant, un matin, la police l'arrête, et le soumet à un procès. A aucun moment il ne saura pourquoi il subit un tel traitement.

S'il avait souhaité donner plus d'intrigue à ses lecteurs, F. Kafka, dans son roman *Le Procès*, aurait pu imaginer l'accusation suivante : Joseph K. serait accusé de ne pas avoir livré une information à l'autre partie pendant la phase de négociation d'un contrat... alors même qu'il n'était pas légalement tenu de la fournir à son cocontractant.

L'articulation entre les articles 1112-1 et 1137 al. 2 du code civil a, en effet, quelque chose de kafkaïen. Si, avant l'ordonnance du 10 février 2016, le contrat était frappé de nullité pour réticence dolosive uniquement dans l'hypothèse où le cocontractant à l'origine de celle-ci était débiteur d'une obligation d'information¹, il n'en est plus rien.

En effet, à côté de la généralisation, à des conditions strictes, d'un devoir d'information au stade des négociations à l'article 1112-1 du code civil, le Code prévoit la possibilité, dans une section distincte, d'obtenir la nullité du contrat en cas de dissimulation intentionnelle. On en déduit qu'il n'y a pas besoin de violer intentionnellement l'article 1112-1 du Code civil pour voir le contrat sanctionné sur le terrain de la dissimulation intentionnelle². Cette déconnexion entre les deux dispositions est d'ailleurs confirmée par le rapport au Président de la République accompagnant la réforme³, et par la jurisprudence la plus récente⁴.

Elle est donc de droit positif, mais n'en reste pas moins critiquable. En effet, dans quelle mesure

peut-on, sans vider de leur substance les limitations apportées au devoir précontractuel d'information par l'article 1112-1 du Code civil, concilier un devoir circonscrit d'information (art. 1112-1 c. civ.) et un devoir général d'information (art. 1137 al. 2 c. civ.) ?

S'il ne fait en effet aucun doute que l'ordonnance a donné naissance à deux obligations distinctes (I.), leur coexistence est si malaisée qu'on peut remettre en cause sa pertinence (II.).

I. La coexistence, suggérée par le législateur, entre deux obligations précontractuelles d'information

Le rédacteur de l'ordonnance, dans un souci de sécurité juridique, a souhaité encadrer strictement l'obligation précontractuelle d'information que la réforme s'appretait à généraliser (A.). Mais, sans doute dans un esprit de mansuétude vis-à-vis des plaideurs, il a ouvert la porte à une sanction de la dissimulation intentionnelle sans recours à l'article 1112-1 du code civil (B.).

A. L'obligation explicite de l'article 1112-1 du code civil

L'article 1112-1 du Code civil pose une obligation précontractuelle d'information expresse depuis sa création par l'ordonnance du 10 février 2016. L'existence de cette obligation est subordonnée à plusieurs obligations. Elles sont de trois ordres.

D'abord, l'alinéa 1er de l'article 1112-1 prévoit que l'obligation précontractuelle d'information doit peser sur « celle des parties qui connaît une information ». Il ne reprend donc pas le premier

¹ B. FAGES (dir.), *Lamy Droit du contrat*, Lamy Éditions, 2025, n°546.
² O. DESHAYES, « La formation du contrat », *RDC*, hors-série, avril 2016.
³ « Le texte fait le choix de ne pas subordonner la réticence dolosive à l'existence d'un devoir d'information, conformément à une conception plus solidaire du contrat qui met l'accent sur la

sanction de l'intention de tromper (l'erreur provoquée étant toujours excusable) ».
⁴ Cass. com., 14 mai 2025, n°23-17.948, *Rev. Sociétés.*, 2025, p. 543, note B. FAGES ; *RTD civ.*, 2025, p. 316, obs. H. BARBIER.

projet de réforme qui ajoutait également celle des parties qui « devrait connaître une information », limitant ainsi le champ de cette obligation au seul débiteur qui connaît effectivement l'information (et pas à celui qui, au vu de sa position, devait *objectivement* connaître cette information) et écartant *a priori* toute obligation de se renseigner. Pour autant, « l'omission n'empêchera cependant pas les juges de continuer à appliquer la règle classique selon laquelle l'ignorance illégitime d'une information peut être assimilée à sa connaissance »⁵, un premier devoir de se renseigner étant ainsi déjà posé en filigrane.

Ensuite, il faut que la partie créancière de cette obligation d'information soit « légitimement » dans une situation d'ignorance ou fasse confiance à son cocontractant. Cela signifie que cette non-connaissance de l'information ne doit pas lui être imputable ou résulter, par exemple, de sa négligence. Le pendant positif de cette situation d'ignorance légitime est donc une obligation implicite de se renseigner, rendue d'autant plus impérieuse que la charge de la preuve pèse sur la partie avançant un manquement au devoir d'information. Pour établir que l'information litigieuse était d'une importance déterminante pour son consentement, il aura donc tout intérêt à démontrer qu'il a rempli, sur ce point, son devoir de se renseigner.

Enfin, l'information possédée par l'une doit être absolument communiquée à l'autre partie dès lors qu'elle est déterminante du consentement de cette dernière, le troisième alinéa de l'article 1112-1 ajoutant de surcroît « qu'ont une importance déterminante les informations qui ont un lien direct et nécessaire avec le contenu du contrat ou la qualité des parties ». Ces deux affirmations concomitantes doivent néanmoins être comprises comme étant cumulatives. Cela signifie donc « qu'est déterminante l'information qui, d'une part, est déterminante du consentement, et, d'autre part, a un lien direct avec le contenu du contrat ou la qualité des parties »⁶. Cette interprétation a de surcroît été confirmée par la chambre commerciale de la Cour de cassation le 14 mai 2025⁷.

L'article 1112-1 du Code civil propose ainsi une définition circonscrite de l'obligation précontractuelle d'information, à mettre en perspective avec la dissimulation intentionnelle, consacrée à l'article 1137, qui elle est bien plus large.

B. L'obligation implicite de l'article 1137 al. 2 du code civil

L'ordonnance du 10 février 2016, consacre une seconde obligation précontractuelle d'information, cette fois-ci de manière implicite, au deuxième alinéa de l'article 1137 du code civil.

Ce dernier dispose qu'au-delà de manœuvres ou de mensonges dont est à l'origine un cocontractant dans le but d'obtenir le consentement de l'autre partie (art. précit., al. 1^{er}), peut constituer un dol la « dissimulation intentionnelle par l'un des contractants d'une information dont il sait le caractère déterminant pour l'autre partie » (art. précit., al. 2). C'est là la consécration de la jurisprudence relative à la « réticence dolosive », sous le vocable de « dissimulation intentionnelle ». Deux conditions à la caractérisation d'une dissimulation intentionnelle sont ainsi énoncées : le caractère intentionnel et le caractère déterminant de l'information dissimulée, cette dernière condition étant le dénominateur commun des obligations précontractuelles d'information de l'article 1112-1 et de l'article 1137 du code civil (même si, la définition restrictive du caractère déterminant de l'article 1112-1 ne lie pas la jurisprudence quand elle applique l'article 1137). Résulte de celui-ci une obligation implicite de ne pas dissimuler de manière intentionnelle une information déterminante pour son cocontractant.

Néanmoins, cette dernière n'est pas subordonnée à une obligation d'information, comme en témoigne le rapport remis au Président de la République relatif à l'ordonnance de 2016. Une part de la doctrine l'a critiquée⁸. En effet, l'absence de subordination conduit au fait que le simple silence du cocontractant sur une information essentielle est constitutif d'un dol, alors même que cette partie n'était pas tenue de révéler

⁵ M. FABRE-MAGNAN, « Le devoir d'information dans les contrats : essai de tableau général après la réforme », *JCP G.*, 2016, n° 25.

⁶ C. GRIMALDI, « Quand une obligation d'information en cache une autre : inquiétudes à l'horizon... », *D.*, 2016, p. 1009.

⁷ Cass. com., 14 mai 2025, n°23-17.948, *Rev. Sociétés.*, 2025, p. 543, note B. FAGES ; *RTD civ.*, 2025, p. 316, obs. H. BARBIER.

⁸ B. FAGES, *Droit des obligations*, 14^{ème} éd., LGDJ, 2025, n°117 ; C. GRIMALDI, *art. précit.*

cette information au sens de l'article 1112-1 (puisque, par exemple, son créancier n'était pas dans une situation « d'ignorance légitime »). Cela revient ainsi à dire qu'un cocontractant peut être sanctionné pour n'avoir pas révélé une information déterminante du consentement de son cocontractant alors même qu'il n'était pas tenu de le faire.

Contrairement à l'obligation d'information explicitée à l'article 1112-1 du Code civil, le caractère légitime de l'ignorance du créancier de l'information n'est pas exigé. En effet, l'article 1139 du code civil pose le principe selon lequel toute erreur résultant d'un dol est « toujours excusable ». Dès lors, l'invocabilité de l'erreur de la victime, excusable ou non, sera préférée au comportement de l'auteur du dol à l'origine de la dissimulation intentionnelle d'une information déterminante pour l'autre partie. L'*errans*, même si l'ignorance est illégitime, sera préféré à l'auteur du dol s'étant tu.

À titre d'exemple, la chambre commerciale de la Cour de cassation, dans un arrêt en date du 18 septembre 2024⁹ a établi que la dissimulation du cédant au cessionnaire d'une information déterminante pour ce dernier relative à la situation financière de la société est une erreur provoquée donc excusable. Par conséquent, les motifs de la cour d'appel de Douai ayant écarté la dissimulation intentionnelle car selon elle, pesait un devoir de se renseigner pour le cessionnaire, sont censurés en ce qu'une dissimulation intentionnelle peut quand bien même avoir lieu. L'intentionnalité ici l'emporterait sur la faute de la victime qui aurait dû se renseigner¹⁰.

De plus, l'obligation d'information dégagée par l'article 1137 du Code civil semble porter sur toute information influant sur le consentement de l'autre partie. Les différences de définition de ces deux obligations ont, nécessairement, pour conséquence des frictions sur le terrain de l'articulation.

II. La coexistence, rendue kafkaïenne par le juge, entre deux obligations précontractuelles d'information

Pour le débiteur, la coexistence de deux obligations d'information est désastreuse du

point de vue de la sécurité juridique. Il est en effet très dur pour lui de savoir à quoi il est obligé, en raison des différences de champ d'application personnel (A.) et matériel (B.) des deux obligations.

A. L'insécurité juridique induite de la différence de champ d'application *ratione personae*

La coexistence de ces deux obligations d'information induit d'abord de l'insécurité juridique en ce qu'elles n'ont pas le même champ d'application *ratione personae*.

En effet, l'obligation d'information consacrée par l'article 1112-1 du Code civil dispose que la partie au contrat devient débiteur d'une information dès lors que son cocontractant lui fait confiance ou est en situation d'ignorance légitime. L'article 1137 alinéa 2 du Code civil, quant à lui, rend débiteur d'une information la partie qui sait le caractère déterminant de cette information pour l'autre. Dès lors, une partie peut se voir reprocher de ne pas avoir délivré une information dont elle savait le caractère déterminant sans pour autant que l'autre partie soit en situation d'ignorance légitime. Cette dernière peut ignorer illégitimement une information en ce qu'elle était tenue de se renseigner au sens de l'article 1112-1 mais rester créancière d'une information au sens de l'article 1137 alinéa 2 puisque la partie devient débiteur d'une information par la simple connaissance de son caractère déterminant pour l'autre.

Ce déliement des obligations d'information conduit à ce que l'une couvre un champ beaucoup plus large et indéterminé (celle découlant de l'article 1137 alinéa 2) laissant place à pléthore de possibilités d'éteindre le contrat. Elle ne consacre non pas l'obligation de se renseigner ni l'adage *emptor debet esse curiosus* puisque toute information que le débiteur connaît devra être dite sous peine de se voir reconnaître fautif de la non-délivrance de cette information. C'est alors mettre en péril la force obligatoire du contrat et son intangibilité.

L'arrêt de la chambre commerciale du 18 septembre 2024 ne fait que confirmer cela puisqu'elle énonce que les « motifs tirés de ce

⁹ Cass. com., 18 sept. 2024, n°23-10.183, Rev. Sociétés., 2025, p. 119, note S. FRANÇOIS ; Rev. Lamy civil, 2025, n°232, obs. B. FAGES.

¹⁰ S. FRANÇOIS, note précit.

que le cessionnaire aurait dû se renseigner, avant la cession, sur la situation financière de la société » sont « impropres à exclure l'existence d'une réticence dolosive »¹¹. L'une n'excluant pas l'autre, le cessionnaire ne s'étant pas informé sur le passif de la société, de ses contrats en cours et de ses prêts peut invoquer la dissimulation intentionnelle. Consacrer cette solution va à rebours de l'adage *nemo auditur* puisque le cessionnaire se prévaut d'un manquement dont il devrait être à l'origine selon l'article 1112-1 du Code Civil par sa situation d'ignorance illégitime.

De plus, la dissimulation intentionnelle, n'étant autre chose qu'un dol, nécessite de prouver une intention ce qui semble constituer une barrière et consolider l'étanchéité de l'article 1137 alinéa 2. Il n'en demeure pas moins qu'une véritable présomption d'intentionnalité est consacrée par la chambre commerciale. Ainsi, le silence sur les « informations, dont il ne pouvait ignorer l'importance dans la mesure où elles faisaient peser un aléa sur la pérennité des sociétés qu'il cédait, était nécessairement intentionnel »¹² ne rendant que plus facile le travail probatoire de la dissimulation intentionnelle.

Le problème n'a néanmoins pas été résolu en 2018 par la loi de ratification. On pourrait être amené à se prononcer sur une potentielle désuétude de l'article 1112-1. Le champ *ratione personae* de l'article 1137 alinéa 2 étant beaucoup plus large, quel intérêt pour les plaideurs de se fonder sur l'article 1112-1 ? D'autant plus que la chambre commerciale n'a pas hésité à consacrer la possibilité de ne demander que des dommages et intérêts sur le fondement de l'article 1137 alinéa 2. La partie au contrat « ayant fait le choix de ne pas demander l'annulation » peut alors se voir réparer uniquement « la perte d'une chance d'avoir pu contracter à des conditions plus avantageuses »¹³. Limiter l'utilisation de l'article 1137 alinéa 2 au prononcé de l'annulation du contrat pourrait permettre de stopper l'hémorragie et limiter l'insécurité juridique induite de la différence du champ d'application *ratione personae*.

B. L'insécurité juridique induite de la différence d'appréciation du caractère déterminant

Le second obstacle à une articulation harmonieuse est que le caractère déterminant ne semble pas s'apprécier de la même manière dans les deux articles : les critères d'appartenance à chaque obligation obéissent à des logiques distinctes. Certes, il est à chaque fois question du consentement de l'autre partie. Néanmoins, à deux égards, le caractère déterminant s'apprécie différemment, empêchant de penser clairement une articulation.

D'une part, parce que ce caractère déterminant ne recouvre pas le même champ : l'article 1112-1 en retient une conception plus objective en ce qu'il désigne toute information ayant un caractère déterminant pour le consentement. A *contrario*, l'article 1137 autorise la preuve de l'ignorance du caractère déterminant *pour l'autre partie* afin de s'exonérer du devoir implicite d'information précontractuelle.

D'autre part, la preuve du caractère déterminant est désormais subordonnée, dans le cadre de l'article 1112-1, à une preuve préalable depuis l'arrêt du 14 mai 2025¹⁴. En effet, il impose de démontrer le lien direct et nécessaire de l'information due avec le contenu du contrat ou la qualité des parties. Cet arrêt va dans le bon sens pour la sécurité juridique : en posant une condition supplémentaire, le champ d'application de l'obligation précontractuelle d'information est réduit¹⁵.

Cependant, en l'absence d'articulation cohérente entre les deux articles, cette jurisprudence risque d'accélérer la désuétude de l'article 1112-1 en rendant son accès plus difficile : l'obligation de se renseigner est donc menacée. Il est donc urgent que le législateur intervienne pour qu'on ne puisse plus sanctionner la dissimulation intentionnelle d'une obligation qu'on n'est pas tenu légalement de délivrer.

¹¹ Cass. com., 18 sept. 2024, n°23-10.183, Rev. Sociétés., 2025, p. 119, note S. FRANÇOIS ; Rev. Lamy civil, 2025, n°232, obs. B. FAGES.

¹² Cass. com., 9 janv. 2019, n°17-28.725.

¹³ Cass. com., 10 juill. 2012, n°11-21.954.

¹⁴ Cass. com., 14 mai 2025, n°23-17.948, Rev. Sociétés., 2025, p. 543, note B. FAGES ; RTD civ., 2025, p. 316, obs. H. BARBIER.

¹⁵ B. FAGES, note précit.

La coexistence des deux obligations précontractuelles d'information ne peut être appréhendée comme un simple rapport d'inclusion, induisant une insécurité juridique. Elle s'apparente davantage à celui de deux ensembles partiellement sécants, dont les champs respectifs ne se recouvrent qu'imparfaitement, et dont les critères d'appartenance obéissent à des logiques distinctes.

Si le législateur souhaite s'assurer d'une parfaite articulation entre les deux notions, il faudrait que l'obligation de l'article 1112-1 épuise celle de l'article 1137 alinéa 2. Pour s'assurer de cela, il pourrait poser en condition matérielle de la dissimulation intentionnelle la caractérisation d'une obligation précontractuelle d'information au sens de l'article 1112-1. Une telle articulation, relevant d'un simple rapport d'inclusion, était d'ailleurs en cours avant la réforme.

L'introduction du droit de vote multiple pour les sociétés entrant en bourse

Millo PASQUALI (dir.), Thomas CHARGELEGUE, Eva ETHELTON, LOUIS GAUSSENS

En 2014, le groupe chinois Alibaba avait réalisé la plus grande entrée en bourse de l'époque avec une levée de fonds de 25 milliards de dollars. L'opération avait fait l'objet d'une concurrence acharnée entre les places financières américaine et hongkongaise. Finalement, la plus grande flexibilité du cadre réglementaire du *New York Stock Exchange* avait entraîné l'éviction du marché asiatique, eu égard à la volonté des actionnaires historiques et des dirigeants de conserver le contrôle de la société sans pour autant détenir une majorité des actions. Ainsi, grâce à son mécanisme de double catégorie d'actions, la *dual-class*, qui permet aux sociétés d'entrer en bourse avec un capital divisé en deux classes d'actions comportant des droits de vote différents selon la classe considérée, la bourse américaine jouit d'une attractivité particulière chez les acteurs de la *tech*.

Longtemps prohibée en droit français, la possibilité pour les sociétés françaises de recourir aux actions à droits de vote multiples dans le cadre de la première admission aux négociations de leurs actions sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation a été consacrée par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France (dite loi Attractivité), transposant par anticipation la directive n° 2024/2810 du 23 octobre 2024 sur les *multi-class share structures* (MCS). Le décret n° 2025-1198 du 11 décembre 2025 a récemment précisé la mise en application de certaines dispositions concernant ces actions à droits de vote multiples.

Une action à droit de vote multiple confère à son titulaire une multiplicité de droit de vote, en opposition avec le principe cardinal de proportionnalité dit « *one share, one vote* », défendu de longue date par le législateur français. Toutefois, les impératifs de compétitivité et d'attractivité boursières

inhérents à la question de l'opportunité d'offrir aux sociétés candidates à l'introduction en bourse la possibilité de recourir à des actions dotées de droits de vote multiples, ont assurément orienté les évolutions récentes connues par le droit français (I.). La consécration de ces droits dans un contexte d'*Initial Public Offering* (IPO) s'est accompagnée de la mise en place d'un encadrement strict quant à leur mise en œuvre (II.).

I. La remise en cause du principe « one share, one vote » sous l'effet de la concurrence financière internationale

Cette technique d'entrée en bourse n'est pas une nouveauté. Les actions à droits de vote multiples existaient en France dès le début du XX^e siècle (loi du 16 novembre 1903 instaurant les actions à vote plural ou privilégié), avant d'être interdites par les lois des 26 avril 1930 et 13 novembre 1933 en raison des abus constatés. Le droit français était marqué par un refus clair de la possibilité pour une société cotée d'émettre des actions assorties de droits de vote multiples depuis lors. Cette interdiction trouvait pour fondement le principe de proportionnalité du droit de vote, consacré par l'article L. 225-122 du code de commerce. Par dérogation au principe, l'article L. 225-123 du code de commerce prévoit qu'un droit de vote double peut être attribué par les statuts aux actions entièrement libérées et inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire. En effet, depuis la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, le droit de vote double est de droit dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, sauf clause contraire des statuts, cette disposition n'ayant pas été modifiée par la loi du 13 juin 2024. La loi *Pacte* du 22 mai 2019 avait admis la création d'actions de préférence à droits de vote multiples, tout en excluant expressément les sociétés cotées de son champ d'application¹. L'ancien ministre de l'Économie

¹ Art. L. 228-11 C. com.

Bruno Le Maire soulignait alors le caractère « inopportun » de l'introduction du droit de vote multiple pour les sociétés cotées, au nom de la démocratie actionnariale boursière fortement défendue par les investisseurs en capital. Ainsi, les sociétés cotées figuraient comme les dernières « prisonnières »² de la règle « une action, une voix », la seule limite au principe résidant dans l'existence de droits de vote doubles, accessibles uniquement une fois l'entrée en bourse achevée.

Cependant, le contexte financier actuel a conduit les institutions à reconsidérer cette position prohibitive. D'une part, l'attractivité des marchés boursiers pour les PME/ETI s'est érodée, en raison de l'accumulation de contraintes, de coûts et de risques pour les émetteurs, tandis que les sources de financements alternatifs se sont développées. D'autre part, les MCS se sont largement diffusées depuis une vingtaine d'années, notamment dans les sociétés de la *tech*, afin de permettre aux fondateurs et dirigeants de conserver le contrôle après l'IPO. Ce fut le cas de Google qui, lors de son entrée en bourse en 2004, a décidé de créer une double catégorie d'actions, pariant sur la forte attractivité du titre pour compenser les critiques quant à sa gouvernance. En 2014, Google est allé jusqu'à émettre une troisième catégorie d'actions sans droit de vote, permettant ainsi à la société de poursuivre sa stratégie d'acquisitions sans pour autant diluer les droits de vote de ses fondateurs. Ainsi, alors que la *dual-class* se raréfiait parmi les sociétés cotées traditionnelles, cette technique d'introduction en bourse a connu une réapparition dans la Silicon Valley³. Son utilisation croissante témoigne de la même façon du changement de population progressif des sociétés qui composent la bourse. L'enjeu pour les pouvoirs publics est dès lors devenu d'envergure internationale, en vue d'espérer préserver l'attractivité de la place financière de Paris.

À l'échelle internationale, les solutions retenues sont diverses. Trois modèles principaux se dégagent : un modèle prohibitif (Allemagne, Espagne), un modèle permissif (États-Unis, Suède, Pays-Bas) et un modèle restrictif

(Singapour, Hong Kong, Chine continentale, Canada, Inde, Australie). Aux États-Unis, les MCS sont largement admises par les droits fédéraux des sociétés et par les entreprises de marché, bien que certains fournisseurs d'indices en limitent l'inclusion⁴. Au Royaume-Uni, depuis novembre 2021, les sociétés ayant émis des actions à droits de vote multiples peuvent être admises sur l'ensemble des segments du *London Stock Exchange*, au prix d'un encadrement strict. Les marchés asiatiques (Singapour, Hong Kong, Shenzhen, Shanghai) ont connu une trajectoire similaire entre 2018 et 2020. Finalement, les pouvoirs publics des principales places financières mondiales ont pris acte de la nécessité d'adapter leur législation aux besoins actuels des sociétés candidates à la cotation. Ces réflexions ont donc naturellement conduit à la production de travaux de place, tel que le rapport du Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris (HCJP) du 15 septembre 2022, lequel conclut à l'opportunité d'introduire dans le droit français des sociétés cotées la possibilité de l'attribution de droits de vote multiples à certaines actions au moment de l'introduction en bourse, sous réserve de la mise en place de certaines règles impératives afin d'éviter un nouvel usage abusif de ces droits de vote multiples⁵. L'absence de consensus à l'échelle européenne a également incité le Parlement européen à adopter la Directive (UE) 2024/2810 du 23 octobre 2024 sur les structures avec actions à votes multiples dans les entreprises qui demandent l'admission à la négociation de leurs actions sur un système multilatéral de négociation, visant à faciliter l'émission et l'utilisation des actions à votes multiples.

Les MCS sont présentées comme vectrices de certaines vertus : elles encouragent l'accès aux marchés des entreprises contrôlées par des entrepreneurs autrement averse à l'accès aux marchés financiers, favorisent une gouvernance tournée vers le long terme et peuvent constituer un outil de défense contre les prises de contrôle hostiles. Associées à une participation significative des fondateurs, elles peuvent contribuer à aligner les intérêts des actionnaires de contrôle et des minoritaires. Cependant,

² H. LE NABASQUE, « Les actions à droits de vote multiples ont pénétré le monde des sociétés cotées », *RDBF*, 2024, n°6.

³ E. DUBOIS, « La Silicon Valley et le retour en grâce du droit de vote multiple », *BJS*, 2015, p. 106.

⁴ Tels que le FTSE Russell, le S&P 500, le S&P MidCap 400 et le S&P SmallCap 600.

⁵ H. SYNVEIT (dir.), *Rapport sur les droits de vote multiples*, HCJP, 15 sept. 2022.

leurs inconvénients sont également mis en avant à l'échelle internationale. En effet, les MCS confèrent un pouvoir de vote largement déconnecté de l'intérêt économique, facilitent l'enracinement d'un management peu performant et font peser un risque accru de gouvernance défailante en diminuant l'existence de contre-pouvoirs internes⁶. En définitive, le débat nourri autour des MCS oppose la nécessité de protéger la liberté des fondateurs de mettre en œuvre leur vision entrepreneuriale de long terme à celle de protéger les investisseurs minoritaires contre des dirigeants devenus inamovibles⁷.

II. La consécration des droits de vote multiples au prix d'un encadrement strict

La loi Attractivité du 13 juin 2024 a introduit un nouvel article L. 22-10-46-1 au sein du code de commerce autorisant les sociétés françaises à recourir au droit de vote multiple lors de leur introduction en bourse. Si l'article évoque des « actions de préférence dont le droit de vote est aménagé », il s'agit bien, en substance, de droits de vote multiples. Le législateur a donc choisi de recourir à l'action de préférence comme support juridique du droit de vote multiple. Ce choix présente un double avantage : il permet d'adapter les droits de vote aux spécificités de chaque société entrant en bourse et offre une grande flexibilité, la société pouvant librement moduler ces droits, tant à l'égard de leur intensité qu'à l'égard des causes de leur extinction. La création de nouvelles actions de préférence, plutôt que la conservation des actions existantes, permet ainsi une meilleure adéquation aux exigences du marché ainsi qu'à la gouvernance de la société. Cette consécration s'est toutefois faite au prix d'un encadrement important quant à leur mise en œuvre, récemment précisée par le décret du 11 décembre 2025.

Quant aux conditions d'émissions des actions à droits de vote multiples, l'article L. 22-10-46-1 du code de commerce les encadre strictement. En effet, celles-ci ne peuvent être émises qu'à l'occasion d'une première admission sur un marché réglementé ou un système multilatéral

de négociation. Une société déjà cotée, radiée ou changeant de marché ne peut donc pas recourir à ce mécanisme⁸. Cette restriction s'explique par la finalité du dispositif, qui est d'éviter que les fondateurs ne renoncent à l'introduction en bourse par crainte de perdre le contrôle, ce qui, dans une société déjà cotée, bouleverserait l'équilibre des pouvoirs et poserait des difficultés de protection des actionnaires minoritaires. Les actions doivent également être émises au bénéfice de personnes nommément désignées, traduisant ainsi un certain *intuitus personae* attaché à ce dispositif. Le législateur a tout de même laissé le choix du bénéficiaire de ces actions de préférence à la discrétion de l'émetteur. Il pourra s'agir de personnes physiques ou morales, de dirigeants ou de simples actionnaires, le législateur ayant écarté une approche plus restrictive envisagée par le HCJP. S'agissant du ratio de vote, le nombre de droits de vote par action doit être un nombre entier. Il est plafonné à 25 pour les sociétés cotées sur un système multilatéral de négociation, tandis qu'aucune limite n'est prévue pour les marchés réglementés. Ce choix, critiqué, s'écarte des recommandations du HCJP, qui proposait un plafond de 10 voix par action ainsi qu'un seuil minimal de détention en capital, compte tenu du risque d'un désalignement trop important des intérêts capitalistiques et politiques des actionnaires. Dans l'hypothèse d'un ratio trop élevé, il serait malgré tout rationnel de considérer que les investisseurs potentiels arbitraient dans un sens défavorable à l'émetteur. En ce sens, la transparence du dispositif à l'égard des acteurs du marché est assurée par l'obligation de mentionner dans les statuts et les documents d'introduction en bourse le nombre d'actions à droits de vote multiples, leur durée, l'identité des bénéficiaires et le nombre de droits de vote attachés à chaque action. Enfin, l'article L. 22-10-46-1 du code de commerce pose un principe de non-cumul entre droit de vote multiple et droit de vote double issu de la loi *Florange*. Cette règle évite une surenchère de pouvoir injustifiée. Néanmoins, en cas de désactivation du droit de vote multiple, les actions converties en actions

⁶ Les investisseurs et les proxy advisors sont les principaux porteurs de ces critiques, face aux banquiers d'affaires, aux émetteurs et aux gestionnaires de marché, globalement favorables à l'instauration d'actions à droits de vote multiples ; V. HCJP, *op. cit.*
⁷ M. MOORE, "Designing Dual-Class Sunsets: The Case for a Transfer-Centered", 12 Wm. & Mary Bus. L. Rev. 93 (2020).

⁸ Certains auteurs anticipent, dans les années à venir, une multiplication des *spin-offs* d'entités cotées, dans le but de permettre à une société mère de conserver le contrôle de sa filiale nouvellement cotée.

ordinaires peuvent retrouver le bénéfice du droit de vote double dans les conditions de droit commun.

Quant à l'exercice des actions à droits de vote multiples, le législateur a prévu qu'elles retrouvent le régime des actions ordinaires pour certaines décisions essentielles. Il en va ainsi notamment des résolutions relatives à l'approbation des comptes, à la désignation du commissaire aux comptes, aux conventions réglementées, aux modifications statutaires hors augmentation de capital ou encore à la politique de *say on pay* des mandataires sociaux. Ces restrictions visent à prévenir les risques de conflits d'intérêts entre porteurs d'action de classes différentes, et à éviter qu'un privilège excessif ne soit accordé à certains types d'actionnaires au détriment des titulaires d'actions ordinaires pour des décisions sensibles. La question de la survie du droit de vote multiple en période d'offre publique d'acquisition (OPA) est intéressante. A cet égard, il convient de rappeler que le droit français n'a pas retenu la règle de neutralisation des mécanismes de défense au contrôle pendant la période d'OPA prévue par la directive européenne de 2004. Dès lors, les droits de vote multiples sont par principe maintenus, sauf disposition contraire des statuts de la société émettrice. Le retour au régime de l'action ordinaire nécessite impérativement une indemnisation équitable des titulaires d'actions de préférence⁹. Les droits de vote multiples constituent donc un nouvel outil de défense potentiel anti-OPA pour les futures sociétés cotées françaises.

Enfin, quant à leur durée, l'article L. 22-10-46-1 du code de commerce prévoit plusieurs cas d'expiration des actions à droits de vote multiples, entraînant leur conversion en actions ordinaires : l'arrivée du terme (le terme extinctif légal étant limité à 10 ans), l'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaires, et certains événements affectant le titulaire de l'action de préférence (transfert de propriété, succession, donation, changement de contrôle ou dissolution de la personne morale). Un renouvellement unique, pour cinq

ans maximum, est possible sur décision de l'assemblée générale extraordinaire statuant au vu d'un rapport spécial des commissaires aux comptes de la société¹⁰, les titulaires d'actions à droits de vote multiples étant exclus du vote¹¹. En prévoyant un tel régime d'expiration, le législateur français s'est inspiré du modèle américain des *sunset clauses*. Ces clauses « d'extinction » sont des dispositions insérées dans les statuts ou le règlement intérieur d'une société par laquelle les actions à droits de vote multiples détenues par ses bénéficiaires se convertissent automatiquement en actions ordinaires et ce après la survenance d'un événement prédéterminé. Il en existe quatre modèles outre-Atlantique : le *Ownership-based sunset model* s'appliquant lorsque la détention capitalistique du bénéficiaire d'actions à droits de vote multiples tombe en dessous d'un certain seuil (par exemple, de 10 à 15 %), le *Event-based sunset model* fondé sur la réalisation d'un événement particulier (comme le franchissement d'un seuil de performance négatif prédéfini ou la commission d'un délit par le bénéficiaire), le *Time-Centered Sunset Model*, modèle le plus usité, prévoyant la conversion automatique de l'action à l'écoulement d'une certaine durée, et le *Transfer-Centered Sunset Model*, où la clause se déclenche uniquement en cas de transfert des actions (par héritage, vente, etc.). Le droit français a retranscrit ces trois derniers modèles de *sunset clause*, tout en s'en distinguant, puisqu'il impose ces mécanismes à toutes les MCS sans possibilité d'adapter les règles de marché et ne permet pas de les neutraliser par un simple vote des actionnaires ordinaires.

⁹ Dans un tel cas, l'art. R. 22-10-30-1 C. com. prévoit que la décision est notifiée dans un délai de 7 jours à l'Autorité des marchés financiers, ainsi qu'aux autorités compétentes des États membres sur le territoire desquels les titres de la société sont admis à la négociation sur un marché réglementé ou font l'objet d'une demande d'admission à la négociation sur un tel marché.

¹⁰ V. art. R. 22-10-23-2 C. com. pour le contenu de ce rapport spécial.

¹¹ Les art. R. 22-10-23 et R. 22-10-23-1 C. com. imposent désormais aux sociétés de publier sur un site Internet, au moins 21 jours avant l'assemblée, « le nombre, la durée, l'identité des bénéficiaires des actions de préférence émises selon les dispositions de l'article L. 22-10-46-1 et les droits qui sont attachés auxdites actions en fonction des projets de résolutions qui seront présentées à l'assemblée ».

L'avenir de la distribution de l'eau

Pierre GASNIER-DUPARC (dir.), Capucine DUCROZ, Timothée GABEL, Armand LE PARC

Lors des élections présidentielles de 1974, le candidat René DUMONT s'est particulièrement démarqué, en étant le premier à alerter sur la raréfaction de l'eau¹. Naturellement, les inquiétudes d'hier sont encore plus vives aujourd'hui.

La Terre a beau être recouverte d'eau, celle que nous consommons n'est pas une ressource infinie, car elle provient majoritairement des eaux souterraines et de quelques réserves d'eau de surface, qui représentent ensemble une part minime du volume total d'eau sur la planète (respectivement 1,7% et <0,5%)². Pour ceux qui pensent alors à la technique de la désalinisation, il s'agit en réalité d'une non-solution, au regard de la consommation d'énergie qu'elle exige et des conséquences écologiques qu'elle provoque (le processus rejette une eau saturée en sel, appelée saumure, qui a pour effet de dérégler les écosystèmes accueillant ce rejet). Nous avons donc un volume limité d'eau disponible, pour une consommation qui croît chaque jour.

Constatant ce stress hydrique, le Gouvernement a publié en mars 2023 un plan d'action pour une gestion résiliente, sobre et concertée de la ressource en eau, fixant 53 mesures destinées à permettre une réduction de la consommation de 10% d'ici 2030. Ce rapport mentionne notamment un chiffre intéressant ; un litre d'eau sur cinq serait perdu du fait de fuites sur le réseau d'eau. Ce dernier serait-il trop vieux ? Le Sénat répond par l'affirmative dans un Rapport d'information déposé en juillet 2023³, exposant un déficit d'investissement pour le patrimoine de l'eau de 4,2 milliards d'euros en 2022.

Comment faire alors pour pousser les exploitants du réseau à moderniser ce dernier ? Plus généralement, comment faire pour inciter à la réduction dans une économie qui ne valorise que le plus et qui redoute le moins ?

Ce sont les questions que se sont posées les auteurs de cet article et voici les réponses qu'ils se sont données.

I. Un modèle concessif inadapté

D'abord, il apparaît aujourd'hui que le mode d'exploitation privilégié pour la distribution de l'eau potable soit la délégation de service public. En effet, le modèle concessif concernait 57% de la population en 2022⁴. Ainsi, le modèle concessif en ce qui concerne la distribution d'eau est aujourd'hui surreprésenté par rapport à la gestion directe en régie.

La concession est défini par l'article L. 1121-1 du Code de la commande publique, lequel pose les caractéristiques principales de cet instrument contractuel, que sont le transfert du risque lié à l'exploitation de l'ouvrage et du service ainsi que le droit offert en contrepartie d'exploiter ledit ouvrage ou service. Le concessionnaire se rémunérant donc par l'exploitation du service, dans le cadre du service public de distribution de l'eau, il se rémunère essentiellement au moyen des redevances payés par les usagers. La nature concessive pose ainsi problème dans la mesure où la rentabilité de l'exploitation dépend finalement de la quantité d'eau consommée par les usagers. Ainsi, les objectifs de réduction de la consommation d'eau apparaissent compromis puisqu'il n'y va pas de l'intérêt du concessionnaire. En outre, le concessionnaire dispose de moyens pour faire augmenter la consommation des usagers dans son intérêt, notamment la mise en place de tarifs dégressifs pour certains usagers tels que des industriels.

Dans le cadre de la délégation du service public de l'eau et de l'assainissement, le concessionnaire est aussi chargé d'entretenir le réseau nécessaire à la distribution. Cet entretien est d'une importance capitale dans la poursuite de l'objectif de sobriété hydrique dans la

¹ René DUMONT, « Je bois devant vous un verre d'eau précieuse », 1974, INA.

² S. GRAHAM, C. PARKINSON, M. CHAHINE, « The Water Cycle », *Nasa Earth Observatory*, octobre 1st, 2010.

³ Rapport d'information sur la gestion durable de l'eau : l'urgence d'agir pour nos usages, nos territoires et notre environnement, 11 juillet 2023.

⁴ EauFrance, « Observatoire des services publics de l'eau et d'assainissement : Panorama des services et de leur performance en 2023 », 2023, pt. 3.1.4.

mesure où les fuites d'eau représentent actuellement 18,7% de l'eau potable⁵. En la matière, le principe est celui de « l'eau paie l'eau », ce qui signifie que les redevances perçues servent à financer l'entretien et l'amélioration du réseau. Ainsi, une diminution des redevances perçues par le concessionnaire du fait d'une hypothétique diminution de la consommation pourrait mettre à mal ce principe en rendant difficile pour le concessionnaire un entretien efficace du réseau. Cet entretien est d'autant plus difficile pour le concessionnaire que les délégations du service public de l'eau et de l'assainissement font l'objet de dispositions particulières limitant leur durée à 20 ans⁶. En pratique, la plupart de ces concessions sont même conclues pour une durée inférieure à 10 ans. Dans cette mesure, l'amortissement des investissements réalisés pour l'entretien du réseau est rendu plus difficile et n'incite donc pas à l'amélioration de son efficacité.

Ainsi, le modèle actuel, essentiellement concessif, n'est pas pleinement satisfaisant compte tenu des objectifs de sobriété hydrique.

II. Des perspectives d'évolution

Une des solutions envisageables pour contourner les difficultés exposées serait d'adopter une structure contractuelle orientée vers la performance.

A. Le marché global de performance

Il pourrait donc d'abord être pensé aux marchés globaux de performance prévus à l'article L. 2171-3 du code de la commande publique et qui peuvent se définir comme des contrats « par lesquels un acheteur confie à un opérateur économique une mission globale comportant des prestations de nature différente, moyennant le paiement d'un prix »⁷. L'objet des marchés globaux de performance peut être variable : il porte sur la réalisation d'un investissement ou sur sa conception-réalisation et forcément sur l'exploitation ou la maintenance. Par sa décision *Société Orange*, le Conseil d'État a précisé qu'il était « loisible à l'acheteur d'inclure dans un tel

marché des prestations d'exploitation technique et de maintenance de ces équipements »⁸. Cette définition de l'objet des marchés de performance laisse aux acheteurs publics une marge de manœuvre suffisante qui permettrait aux collectivités de l'appliquer au secteur de la distribution de l'eau.

Nous voici à la partie la plus intéressante en matière de gestion de l'eau. Les marchés globaux de performance doivent comporter des engagements de performance mesurables. La nature de ces performances n'est nullement définie limitativement par le code de la commande publique ou la jurisprudence, ce qui permettrait de créer un marché global de performance visant à la réduction des volumes d'eau utilisés. La jurisprudence du Conseil d'État penche en ce sens puisque la décision *Société Orange* précitée précise que les performances à atteindre peuvent dépendre en partie de l'action de tiers⁹ : la consommation en eau des populations pourrait donc être prise en compte. Ainsi, les titulaires des marchés seraient effectivement incités à mettre en place les mesures nécessaires car leur rémunération serait corrélée à la diminution de la consommation en eau. En effet, les marchés globaux de performance ont cette particularité de rendre la rémunération dépendante de la réalisation des performances prévues au contrat¹⁰.

Dans cette poursuite de sobriété hydrique, les collectivités auraient donc tout intérêt à se pencher sur ce modèle qu'est le marché global de performance. Néanmoins, si le recours aux marchés globaux de performance est possible, cela reste aujourd'hui théorique, contrairement au modèle de concession intégrant la prise en compte des performances.

B. La concession repensée

La concession peut aussi prendre en compte des considérations performancielles. À ce titre, il faut s'intéresser au contrat de concession passé par la Métropole européenne de Lille, en ce qu'il introduit un objectif de sobriété hydrique inédit pour une agglomération de cette envergure. La quatrième métropole de France

⁵ Ibid.

⁶ Article L.3114-8 du C. marchés pub.

⁷ F. TENAILLEAU, « Les marchés globaux de performance : heureuse confirmation d'une occasion saisie », AJDA 2019, p. 1814.

⁸ CE, 8 avril 2019, *Société Orange*, n°426096.

⁹ Ibid : « il ne résulte pas de ces dispositions que dans le cadre d'un marché global de performance l'acheteur ne pourrait demander

aux candidats que des engagements de performances exclusivement liés aux missions qui leur sont confiées dans leur totalité, et non également des engagements liés à des actions de tiers, dès lors que ces performances dépendent en partie des prestations fournies dans le cadre du marché ».

¹⁰ H. HOEFFNER, *Droit des contrats administratifs*, 4^{ème} éd., Dalloz, 2024.

ambitionne en effet l'économie d'une année de consommation d'eau sur 10 ans (soit 65 millions de m³). À cette fin, le contrat prévoit que le concessionnaire distributeur se verra proposer un prix d'achat progressif pour son acquisition de l'eau. La vente d'eau au-dessus des seuils définis entraînera donc des pénalités pour ce dernier. Plus largement, l'ensemble du contrat porte vers un objectif de sobriété et d'efficacité, avec la mise en place de dispositifs d'« alertes fuites », l'accompagnement des gros consommateurs, l'installation de capteurs, etc...

D'autres collectivités sont également porteuses d'innovation en la matière, ouvrant la porte à une évolution des usages. La Communauté d'agglomération de Brive inclut un système de « bonus-malus » dans son contrat de concession, lequel consiste en la variation à la hausse ou à la baisse de la rémunération du concessionnaire, en fonction notamment de la baisse annuelle des volumes prélevés à la source. Plus exactement, le contrat instaure un ticket d'entrée annuel décomposé en 14 forfaits correspondant aux 14 paramètres de suivi performanciel. Ce ticket peut ensuite être

remboursé par la collectivité pendant la durée de la concession en fonction de l'atteinte des différents objectifs. Ainsi, le concessionnaire pourra récupérer la totalité de la somme s'il respecte l'ensemble des objectifs¹¹.

Autre exemple vertueux, l'Agglomération Saumur Val de Loire introduit dans son contrat de délégation de service public des indicateurs de performance, dont l'atteinte ou non va influencer sur la rémunération à hauteur de 10%. Peuvent être cités comme indicateur l'amélioration du rendement de réseau ou le respect des délais de réparation des casses et fuites¹².

Ces différentes solutions permettent ainsi de repenser notre façon de faire pour promouvoir la réduction de la consommation de l'eau. Qu'il s'agisse d'adopter des solutions inédites comme le marché global de performance ou de faire du neuf avec du vieux en repensant le modèle des concessions, l'idée directrice est effectivement de valoriser la sobriété, objectif qui s'imposera très certainement en valeur fondamentale de la société de demain.

¹¹ Intercommunalités de France, Rapport, « Sobriété : vers un nouveau modèle de financement des services d'eau et d'assainissement », juil. 2024.

¹² *Ibid.*

Créé en 1987, le Magistère de Droit des Activités Économiques (MDAE) est un diplôme d'excellence qui forme simultanément au droit privé et au droit public des affaires. Il prépare aux carrières d'avocat d'affaires, de juriste d'entreprise, de fonctionnaire français et international, de cadre supérieur des entreprises publiques ou privées et de professeur de droit. Le rythme de travail est intensif puisque les étudiants suivent un nombre d'enseignements bien supérieur à celui exigé par le cursus classique. Une émulation importante a lieu entre ces très bons étudiants réunis dans la classe du Magistère.

Dispensée en trois ans, cette formation de haut niveau est ouverte aux étudiants titulaires d'une Licence 2 (L2) en droit, admis sur dossier (présentant des mentions assez bien au minimum), après un entretien avec les directeurs du Magistère.

Les étudiants reçoivent d'une part, une formation approfondie en droit privé et droit public des affaires, en anglais juridique et en comptabilité ; et d'autre part, une formation pratique comportant chaque année un stage en France ou à l'étranger.

Les enseignements sont assurés par des universitaires de l'École de droit de la Sorbonne et des praticiens de tout premier plan. La possibilité en deuxième année de choisir jusqu'à quatre options permet aux étudiants d'individualiser et intensifier leur parcours dans la perspective du M2 de leur choix.

De nombreux étudiants du MDAE décident de faire une thèse, ou de poursuivre leurs études en LLM dans les meilleures facultés de droit américaines et anglaises (Harvard Law School, Columbia Law School, Berkeley Law School, Cornell Law School, London School of Economics, King's College London, UCL, etc.) ou en école de commerce (HEC, ESSEC, ESCP, etc.).



Gazette du Magistère - Édition Janvier 2026

ISSN : 3077-3202