



Jean-Luc Juhan

Avocat négociateur de projets dans le domaine des technologies

Associé au cabinet international d'origine américaine Latham & Watkins, en charge du département « Technology transactions », Jean-Luc Juhan nous fait part de son expérience de négociateur et de rédacteur de contrats dans le domaine des technologies de l'information, de l'impact de l'arrêt Oracle / Faurecia sur la pratique contractuelle, des enseignements de la décision Maif/IBM, de la répercussion de la crise sur les contrats d'externalisation et les solutions envisageables.

Sylvie Rozenfeld : Vous êtes avocat d'affaires dans le secteur des nouvelles technologies, associé au cabinet Latham and Watkins, un cabinet global d'origine américaine. Est-ce que votre carrière correspond au projet que vous aviez quand vous étiez étudiant ?

Jean-Luc Juhan : Je dois avouer qu'en commençant mes études de droit, je n'avais pas d'idées définies sur mon avenir. Je ne connaissais pas la profession d'avocat, et encore moins les cabinets et leurs différentes structures. A l'issue de mes études de droit à la faculté d'Aix-Marseille qui se sont conclues par un DEA en droit des affaires, je suis « monté à Paris » (comme on dit !) pour suivre le DESS de propriété industrielle de Paris II. Je suis entré sur le marché du travail à un moment où l'on en trouvait plus facilement qu'aujourd'hui. C'était en 1998, l'époque du boom de l'internet. J'ai été pris dans un cabinet qui s'appelait Stibbe Simont Monahan Duhot Giroux. C'était une structure européenne avec notamment un bureau à Paris, à Bruxelles et à Amsterdam. J'avais été recruté, tout comme mon associée Myria Saarinen, spécialisée dans le contentieux des technologies au cabinet, en tant que collaborateur par Laurent Szuskin, et j'ai travaillé avec lui pendant près de dix ans. Il m'a formé et m'a initié au monde des technologies.

Ce n'était donc pas un choix de rejoindre une telle structure et de travailler dans les nouvelles technologies. C'est l'évolution de votre carrière qui vous a guidé.

Exactement. Je suis arrivé là un peu par hasard, même si j'ai toujours été attiré par la propriété intellectuelle et les nouvelles technologies. Mais c'est la rencontre avec Laurent qui m'a aiguillé vers ce monde. J'ai intégré le cabinet Stibbe dont le bureau de Paris a rejoint en 2001 le cabinet Latham and Watkins. J'ai donc grosso modo fait toute ma carrière au sein du même cabinet et je travaille avec les mêmes personnes depuis le début.

Comme beaucoup d'avocat d'affaires, vous plaidez peu. Vous vous occupez davantage de négociation, de rédaction de contrats. N'êtes-vous pas plutôt homme d'affaires qu'avocat ?

Je suis d'abord et avant tout un avocat qui s'intéresse aux affaires, dans le bon sens du terme. J'ai un goût pour le monde de l'entreprise, une envie de bien le connaître et de le comprendre. Nous devons être pragmatiques et connectés à la réalité du terrain. C'est particulièrement vrai pour les nouvelles technologies dont il est important de comprendre le fonctionnement et de savoir qui développe quoi, quand et où.

Une bonne partie de votre métier consiste donc à négocier.

Effectivement, c'est principalement une activité transactionnelle, à savoir la négociation et la rédaction de contrats généralement internationaux, même si je travaille égale-

ment sur des opérations franco-françaises. Ce sont des contrats dans le domaine des technologies au sens large, et plus particulièrement des technologies de l'information. En dehors de cette activité principale, je m'occupe aussi de contrats internationaux dans le domaine industriel.

La négociation demande des compétences juridiques mais aussi des talents en matière de psychologie.

La technique juridique est évidemment nécessaire à la rédaction d'un contrat. Mais il y a aussi une partie plus humaine et c'est cela qui est intéressant dans ce métier. Car négocier, c'est essayer de faire rencontrer les volon-

« Il faut avoir du flair, de l'intuition, du recul, une bonne connaissance de son client, de son métier, de ses préoccupations, des risques, de la partie adverse. Il faut aussi essayer d'identifier les points au-delà desquels on ne pourra pas aller. C'est tout un travail d'intelligence, au sens anglais du terme. »

tés de personnes, bien sûr en préservant les intérêts de son propre client. Cela implique d'être prêt à faire des concessions, à établir des priorités. Pour cela, il convient de bien se préparer avec son client. Cela évite aussi qu'il ne vous contredise en pleine réunion, comme cela a pu m'arriver une fois ou deux. Il y a ensuite tout un jeu qui s'installe avec ses règles, ses codes, des personnes que l'on fait intervenir à un certain moment de la négociation, notamment en cas de blocage. Il y a donc des stratégies qui se mettent en place

et qui rendent l'exercice vraiment intéressant.

Les techniques de négociation ne s'apprennent ni dans les livres ni à l'université.

Sûrement pas à la faculté. Cela s'apprend dans la pratique de tous les jours, au fil des négociations et de leurs difficultés. La formation se fait donc sur le tas. J'ai eu la chance d'avoir été assistant de Laurent Szuskin. Il m'emmenait partout. J'écoutais, sans beaucoup intervenir au début.

Ce n'était donc pas très productif pour le cabinet.

C'est in fine très rentable car cela permet de former un collaborateur. Mais il est vrai que tout le monde ne le fait pas. Or, c'est indispensable dans ce métier, d'autant plus que les techniques de négociation ne s'enseignent pas dans les livres. Ce n'est que lorsque l'on est confronté aux situations que l'on apprend à réagir de la bonne façon, à s'emporter quand il le faut, à calmer le jeu au bon moment et à ne pas surréagir aux provocations.

La négociation, c'est donc un jeu de rôles.

C'est un jeu qui peut prendre une dimension très passionnelle, même s'il ne s'agit pas d'affaires personnelles. Les entreprises ont des intérêts à défendre, des choses à vendre ou à acheter et tiennent à obtenir ce qu'elles veulent. Certaines personnes peuvent se montrer particulièrement difficiles dans les négociations, mais l'on peut réussir à les faire un peu changer de chemin. Il faut avoir du flair, de l'intuition, du recul, une bonne connaissance de son client, de son métier, de ses préoccupations, des risques, de la partie adverse. Il faut aussi essayer d'iden-

tifier les points au-delà desquels on ne pourra pas aller. C'est tout un travail d'intelligence, au sens anglais du terme. La phase de préparation préalable à la réunion de négociation est indispensable.

Et le droit est donc le cadre dans lequel on négocie.

Exactement. La négociation est quelquefois un peu déconnectée des aspects juridiques. Elle s'instaure entre deux groupes de personnes qui ont des intérêts pas nécessairement convergents mais qu'il faut faire converger. Je pense que l'une des qualités essentielles pour faire cet exercice, en dehors des qualités techniques et de la réactivité, est la créativité. Cela suppose d'être inventif, de toujours proposer des solutions, de contourner les difficultés pour aboutir, si possible, à un accord.

Les négociations concernant des projets en matière de technologies de l'information ont-elles des spécificités ?

Il y en a. Si nous prenons l'exemple des grands projets informatiques ou de télécommunications, ils comprennent une dimension technique très importante. Il faut donc savoir de quoi on parle. Les juristes ne sont pas techniciens, ils se font donc assister. Néanmoins, il est conseillé d'avoir une bonne connaissance de l'industrie et du milieu. Par ailleurs, c'est un monde assez industriel et c'est un univers relativement masculin.

Souhaiteriez-vous qu'il y ait plus de femmes ? Qu'est-ce cela apporterait ?

Un autre regard, une autre sensibilité, une capacité à prendre des décisions assez rapidement, de façon très pragmatique. Sans faire de généralité, mais ce que j'ai souvent constaté.

Donc, vous disiez un milieu industriel.

Oui avec ses codes et ses process. Quand on négocie avec des entreprises américaines, intégrateurs, opérateurs ou autres, on note qu'ils sont extrêmement bien structurés. Chacun a un rôle bien défini et on se retrouve rapidement non pas face à deux personnes mais à cinq, six ou sept : une qui va représenter la partie soit avec les aspects « licence », une autre pour les services, encore une autre sur le volet financier, la gestion des risques, etc. Cela offre l'avantage de réunir les bonnes personnes autour de la table. Ils viennent en nombre et ce n'est pas toujours le cas de nos clients qui sont plutôt utilisateurs. Seront présents à la négociation, le directeur des achats, peut-être des juristes mais pas nécessairement, et puis des utilisateurs tels que le directeur des systèmes d'information. Le travail de l'avocat va aussi servir à coordonner les équipes du client et à aller chercher l'information, obtenir les validations, s'insérer dans le monde du client de façon délicate pour

comprendre ses fonctionnements et son métier, tout en ménageant les susceptibilités.

J'aimerais que l'on parle de l'arrêt Oracle/Faurecia de la Cour de cassation du 29 juin 2010, que l'on a publié dans le n°350. Sentez-vous une influence de cette jurisprudence sur la vie des affaires et des contrats IT ?

J'ai vu très récemment un prestataire proposer une clause qui, bizarrement, était quasiment copiée sur celle du contrat Oracle/Faurecia. C'est-à-dire que la clause elle-même faisait référence au fait qu'elle avait été librement négociée par les parties et qu'elle tenait compte du risque que chacune d'entre elles avait l'intention de prendre. J'ai

rarement rencontré ce genre de précisions avant cet arrêt. Cette jurisprudence a donc un impact très important. Selon moi, c'est l'arrêt de l'année pour l'informatique mais plus généralement en droit des contrats. Il se trouve que cette affaire concerne un projet informatique. Mais la solution envisagée est applicable à tous les contrats. Nous avons évidemment suivi toute la saga, comme celle de Chronopost précédemment. Nous avons au cabinet des

« L'arrêt Oracle / Faurecia nous enseigne qu'il faut faire très attention à la façon dont on rédige ces clauses de limitation ou d'exclusion de responsabilité. Tout l'art des rédacteurs et des négociateurs va être d'essayer de refléter dans le contrat la véritable intention des parties et les risques qu'elles ont entendu prendre ou, au contraire, ne pas prendre ! »

dossiers qui sont directement concernés par cet arrêt. D'ailleurs, c'est tout le cœur de notre activité car dans un contrat informatique la clause de limitation de responsabilité est celle sur laquelle on va se mettre d'accord le dernier jour de la négociation. Il s'agit donc d'une des clauses les plus sensibles.

On négocie ce qui est plus facile en premier, c'est cela ?

En fait, on va tout négocier en même temps, mais ce qui est difficile va rester pour la fin. Lors de la négociation de cette clause, on voit apparaître des personnes capables de prendre la décision et d'engager la société. C'est une clause essentielle qui ne doit pas être prise isolément comme d'ailleurs la décision de la Cour de cassation le fait très justement remarquer. Cette clause peut « sauter » si elle vient contredire la portée d'une obligation essentielle. Et pour vérifier si elle se trouve en contradiction, il faut demander au juge du fond de procéder à une analyse in concreto du contrat, et bien sûr de la clause en question. Il se trouve que dans cette affaire, de façon expresse, il est dit qu'elle avait été bâtie et négociée en tenant compte du risque encouru par chacune des parties. Plus généralement, les juges ont examiné les discounts accordés à l'une des parties et les facilités concédées à l'autre et ont considéré que cette clause avait un sens car les parties avaient entendu partager leur risque, la clause en étant le parfait reflet. Le plafond tel qu'il était fixé ne paraissait pas dérisoire mais issu d'une réflexion globale. L'arrêt de la Cour est bon en ce qu'il va dans le sens de la liberté contractuelle, en rappelant la nécessité d'appliquer les dispositions prévues par les parties et dans le sens de la sécurité contractuelle.

D'autant plus que Faurecia et Oracle sont deux grandes entreprises et que le rapport de force était relativement équilibré.

Effectivement. Cet argument a du reste été avancé par l'avocat général. Mais il n'est pas déterminant. Même si Faurecia est une entreprise importante avec probablement un service juridique conséquent et des conseils extérieurs, ce n'est pas un élément suffisant pour conclure qu'il faut appliquer la clause. Cet arrêt la valide, à condition qu'elle ne contredise pas la portée d'une obligation essentielle du contrat ou qu'elle n'en vide pas toute la substance. Il nous enseigne qu'il faut faire très attention à la façon dont on rédige ces clauses de limitation ou d'exclusion de responsabilité. Tout l'art des rédacteurs et des négociateurs va être d'essayer de refléter dans le contrat la véritable intention des parties et les risques qu'elles ont entendu prendre ou, au contraire, ne pas prendre ! Encore une fois, je pense que c'est un bon arrêt car la position contraire eût finalement consisté à conclure que la seule violation d'une obligation essentielle aurait dû faire échec à la clause limitative de responsabilité. Or la violation d'une obligation essentielle n'encourt pas automatiquement la qualification de faute lourde (qui elle aurait fait automatiquement sauter la clause), comme le rappelle d'ailleurs la Cour de cassation dans ce même arrêt.

Jérôme Huet qui s'exprimait sur cet arrêt lors d'une conférence disait qu'il avait eu l'opportunité de lire les contrats concernés par cette affaire et concluait qu'ils étaient mal rédigés. Ce qui expliquait ces divergences d'interprétation entre les juridictions.

Aujourd'hui, encore plus qu'avant, il convient d'être vigilant sur la rédaction et de trouver un équilibre. Certains prestataires ont tendance à regarder cet arrêt comme une victoire. Or, ce n'est pas du tout un chèque en blanc. Une clause limitative ou exclusive de responsabilité, si elle ne reflète pas justement la répartition du risque voulu par les parties ou si elle est dérisoire - ce que l'on rencontre très fréquemment - est tout à fait susceptible d'être invalidée.

Les contrats des prestataires sont souvent standards.

Standards, déséquilibrés et agressifs. Ce qui est assez normal puisque ce sont leurs projets de convention. C'est d'ailleurs une tendance qui a toujours existé. De même que si un utilisateur propose son propre contrat, il va lui être favorable. On voit des clauses limitatives de responsabilité d'origine anglo-saxonne qui sont très souvent traduites, voire mal traduites, et qui ne veulent rien dire en droit français. Et quand vous lisez l'intégralité de la clause, vous vous rendez compte que le prestataire n'est en fait responsable de rien, sauf en cas de décès, ce qui n'est pas, fort heureusement, un risque majeur dans un projet informatique. Il y a de nombreux dommages exclus

comme les pertes de profit ou de chiffre d'affaires. Et pourtant ce sont des dommages qui peuvent tout à fait être des dommages directs et se produire en cas d'échec d'un projet informatique. Trop souvent, on voit des contrats signés avec des exclusions de ce type à rallonge.

Une bonne connaissance de l'économie réelle d'un contrat demande donc une lecture très attentive.

Oui, car il y a souvent des clauses « pièges » avec des renvois compliqués. On constate une vraie tendance de certains acteurs du marché à surlimiter leur responsabilité croyant ainsi se « surprotéger ». C'est à mon avis un mauvais choix comme nous l'enseigne, in fine, l'affaire Oracle. Car si l'on peut démontrer que l'indemnisation prévue par la clause présente un caractère dérisoire et contredit la portée d'une obligation essentielle, elle encourt la censure du tribunal.

« Certains prestataires ont tendance à regarder cet arrêt comme une victoire. Or, ce n'est pas du tout un chèque en blanc. Une clause limitative ou exclusive de responsabilité, si elle ne reflète pas justement la répartition du risque voulu par les parties ou si elle est dérisoire - ce que l'on rencontre très fréquemment - est tout à fait susceptible d'être invalidée. »

Certes, mais tous les projets informatiques qui connaissent des dysfonctionnements ne sont pas soumis à un tribunal.

Non, mais il y en a un certain nombre même si les parties transigent souvent en cours de procédure. Les entreprises n'ont pas forcément envie d'afficher leurs différends.

Est-ce que véritablement le partage de responsabilité est issu d'une négociation et reflète le partage des risques que les parties

ont voulu ?

Pour y répondre, il faut étudier le contrat et la documentation précontractuelle. Il y a la partie purement juridique et des centaines de pages d'annexes dans lesquelles on trouve parfois des « bombes », des dispositions qui contredisent parfois des clauses purement juridiques. L'avocat doit accorder quasiment autant d'importance aux annexes qu'au corps du contrat. C'est d'ailleurs peut-être une des spécificités des négociations en matière de technologies de l'information, à savoir le travail sur les annexes.

D'où la nécessité de bien comprendre la technologie en cause dans le contrat.

Exactement. Ce qu'« achète » le client est notre capacité à comparer les prestataires et à fournir des éléments relatifs à ce qui se fait sur le marché d'un point de vue juridique et économique.

Une autre affaire a fait beaucoup de bruit dans le milieu de l'informatique : l'affaire Maif / IBM jugée par le TGI de Niort le 14 décembre 2009, que l'on a publié en mars 2010 dans le n°346. Elle concerne la sous-évaluation des marchés informatiques en vue de remporter un marché. Cette pratique a été sanctionnée par le tribunal de Niort. Cette décision influence-t-elle la vie des affaires et dans les contrats ?

Cette décision, dont un appel est en cours, commence à être connue dans le petit monde de l'informatique. Elle est en quelque sorte courageuse par ses prises de position. Aujourd'hui, on note une tendance de certains opérateurs à essayer de mettre toutes les chances de leurs côtés pour remporter un marché et à confondre certaines promesses commerciales très optimistes avec les engagements qu'ils peuvent véritablement tenir. Finalement, un client peut être conduit à s'engager sur la base de vaines promesses et voir son consentement vicié au moment de la formation du lien contractuel.

Promesses qui pourtant figurent au contrat.

Oui, c'est vrai, dans le contrat, à plusieurs reprises, renforcées le cas échéant par des obligations de résultat, un engagement au forfait ou des délais de réalisation très courts. Ce qui est très rassurant pour un client. Cela étant dit, rappelons-nous que l'échec d'un projet informatique peut être lié à des dysfonctionnements aux responsabilités partagées. Cela peut être le cas dans certaines opérations complexes où le rôle du client est très important dans la réalisation du projet objet du contrat. Mais il est des cas où l'échec du projet provient des seuls manquements du prestataire.

Pourquoi dites-vous que la décision du tribunal de Niort est courageuse ?

Les juges ont vu dans le comportement du prestataire, non pas un manquement à une obligation de conseil au moment de la formation du contrat, mais une succession de fautes importantes s'apparentant finalement à une manœuvre ayant pour effet de forcer le consentement du client. L'annulation d'un contrat dont l'exécution a largement commencé - qui plus est un gros contrat - pour dol reste assez exceptionnelle. Cette décision avec sa très lourde condamnation envoie un signal fort aux prestataires pour qu'ils s'engagent sur ce qu'ils peuvent véritablement entreprendre. Le jugement montre l'importance du processus précontractuel, des études de faisabilité, des prototypes qui sont réalisés avant d'entrer dans le contrat, et à partir desquels on va prendre une décision. Cela englobe l'examen des documents précontractuels, les échanges de propositions, les procès-verbaux de comités qui sont censés se prononcer sur la sélection des prestataires, sur la façon dont on mène un appel d'offres, etc. Plus les avocats et les juristes seront associés à ces étapes, mieux ce sera. La phase précontractuelle est essentielle, et cette décision nous le rappelle.

Sent-on des répercussions de la crise sur les contrats IT, notamment les grands contrats, en particulier d'externalisation ?

Oui pour une raison simple : ces grands contrats sont souvent de longue durée, cinq ans ou plus. Par définition, ils s'inscrivent dans le temps et sont donc suscep-

tibles d'être plus touchés par une crise. Dans le cas d'une externalisation, le client confie les clés de son système à un prestataire. Il prend donc un risque. De son côté, le prestataire procède à des investissements importants pour réaliser l'opération. Ces contrats ont été touchés. Nous l'avons constaté car nous avons été sollicités pour des renégociation de contrat.

La renégociation de contrats d'externalisation était-elle rare avant la crise ?

C'était plus rare. Une première question se pose : le client peut-il imposer une telle renégociation ? Depuis 1876, la jurisprudence Canal de Craonne nous rappelle l'importance du principe de respect de la parole donnée, « pacta sunt servanda », et donc du strict respect des termes du contrat. Mais des assouplissements sont intervenus depuis, notamment 100 ans plus tard, en 1976, avec un arrêt intéressant de la cour d'appel de Paris. C'était peu

de temps après la crise pétrolière et le prix du baril avait explosé. La formule de prix d'un contrat était devenue inapplicable. Dans ce cas, les juges ont fortement invité les parties à renégocier. D'autres arrêts sont allés dans ce sens. Et aujourd'hui, nous constatons en France un accueil un tout petit peu plus favorable à la théorie de l'imprévision. En France, il existe un avant-projet de réforme du droit des obligations qui propose de tenir compte de ces difficultés : si l'exécution d'un contrat devient, pour des raisons naturellement imprévisibles et extérieures

aux parties, excessivement onéreux pour l'une des deux parties, celle-ci peut demander à renégocier. En cas d'échec ou de refus de la négociation, le juge peut être saisi et, avec l'accord des parties, modifier le contrat. A défaut, le juge pourrait prononcer la résiliation du contrat à des conditions qu'il fixerait.

Mais c'est un avant-projet, aujourd'hui on ne peut pas imposer la renégociation.

Effectivement, aujourd'hui c'est difficile. Cependant, certains contrats prévoient des clauses de « hardship », ou dites de « sauvegarde », qui prévoient un tel droit à la renégociation et l'encadrent. On en voit dans les grands contrats industriels internationaux, moins dans les contrats IT. Il faut bien sûr se mettre d'accord sur les événements objectifs qui pourraient déclencher la renégociation, sur ses modalités (combien de temps, appel à un tiers, etc.) et sur l'issue de cette discussion. Ces clauses peuvent ainsi permettre à des contrats de passer l'épreuve du temps. D'autres dispositions peuvent également être utiles en cas de crise, comme les clauses d'évolution pour traiter les modifications de périmètres, par exemple la sortie de plusieurs filiales d'un groupe et son impact sur les engagements. L'on en retrouve fréquemment dans les contrats d'outsourcing. Ce sont des clauses dites liées à ce que l'on appelle souvent le

« L'annulation d'un contrat dont l'exécution a largement commencé - qui plus est un gros contrat - pour dol reste assez exceptionnelle. La décision Maif/IBM avec sa très lourde condamnation envoie un signal fort aux prestataires pour qu'ils s'engagent sur ce qu'ils peuvent véritablement entreprendre. »

« change management », lesquelles peuvent être assez complexes tout en instaurant un processus collaboratif et une certaine flexibilité. De même que les clauses de benchmarking qui permettent de s'assurer qu'un contrat long terme va rester compétitif sur cinq ou sept ans. Il est en effet souhaitable de s'assurer que la qualité de service et les prix consentis restent compétitifs par rapport au marché. Les clauses de benchmarking sont généralement difficiles à négocier. Et elles peuvent être privées de caractère utile lorsqu'elles sont le fruit d'une longue négociation où chacun s'est un peu neutralisé, les clauses perdant alors en efficacité. Mais elle a au moins et de toute façon un effet psychologique. Les parties savent qu'elle existe et elle peut constituer un bon levier en vue d'une renégociation.

Mais il aurait fallu que ces clauses soient intégrées avant la crise.

Absolument, même si des contrats intégraient évidemment ce genre de dispositifs. Si ces mécanismes de flexibilité et de variation des contrats n'ont pas été intégrés, on risque d'être face à un vrai problème car on ne peut pas facilement forcer une partie à renégocier. Il est nécessaire de trouver d'autres arguments et de faire comprendre à son interlocuteur qu'il est également de son intérêt de rediscuter le contrat, avec, par exemple, comme perspective celle de conserver son client plus longtemps. Un donnant-donnant qui peut être sécurisant pour les deux parties.

Quel intérêt le client aurait-il à renégocier ?

En cas de baisse de ses besoins, il peut vouloir faire baisser le prix. Ces clauses de flexibilité sont aussi importantes que les clauses de responsabilité. Qui dit contrat à long terme, dit passer l'épreuve du temps. Aujourd'hui l'inadaptation du contrat au contexte présent peut justifier qu'un client souhaite renégocier. C'est un besoin qui peut également toucher le prestataire qui considère qu'un contrat n'est plus rentable, ne correspond plus à la réalité du service fourni, etc.

Les utilisateurs se fragilisent en confiant leur système d'information à un tiers extérieur. La réversibilité, souvent prévue dans ces grands contrats, est-elle possible dans les faits ? Est-ce que ça marche ?

Ça marche. Certes, la réversibilité a un coût car on y consacre des ressources. On peut prévoir dans le contrat un volume de jours/homme prédéfini, s'accorder sur un plan précis dans lequel on précise qui va faire quoi. Il faut savoir que la réversibilité, ce sont certes des obligations à la fin du contrat, mais aussi pendant son exécution. Le client peut avoir intérêt à demander au prestataire d'utiliser des solutions standards pour pouvoir plus facilement se les réapproprier à la fin du contrat, de former des équipes du client, etc. Il s'agit en fait d'un contrat dans le

contrat, mais aussi d'un contrat « à l'envers ». Au moment de sa conclusion, on imagine déjà la façon dont on doit tout démonter, si on doit le faire.

La possibilité de la réversibilité a donc un coût.

Certes elle a un coût, mais c'est une forme d'assurance. Ce sont du temps, du savoir-faire et des ressources.

Est-ce que vous avez constaté de nouvelles tendances ou pratiques en matière contractuelle, en dehors du cloud computing ?

Le cloud computing n'est pas totalement nouveau, mais on en entend parler de plus en plus, avec des problématiques juridiques de sécurité, de localisation des données, de transfert des données personnelles. Il n'y a pas de vraies difficultés, il faut simplement les identifier et les traiter. Néanmoins cela suppose de bien connaître la technologie proposée. Je note par ailleurs une vraie tendance de grands groupes français à communiquer sur le fait qu'ils sont pleinement entrés dans l'ère numérique.

Ils affichent une vraie ambition pour ce domaine alors que ce n'est pas leur métier de base. Ils considèrent qu'ils ne peuvent plus l'ignorer et que cela représente un atout pour vendre, communiquer, échanger, rationaliser leurs coûts avec des problématiques de vie privée, de protection des données personnelles, de propriété intellectuelle et naturellement purement IT.

Vous avez jusqu'à présent toujours travaillé dans des cabinets internationaux. Avez-vous envie de continuer dans cette voie ?

C'est une vraie chance de travailler dans un cabinet international et intégré tel que que Latham and Watkins. Ce cabinet a une vraie sensibilité aux technologies. Nous sommes plusieurs avocats spécialisés dans les « Technology Transactions », de différents pays ; nous nous rencontrons régulièrement et échangeons nos expériences, ce qui est, selon moi, une vraie chance et une vraie plus value. Et incidemment, c'est une manière de bien servir les clients, notamment les clients globaux qui sont très contents d'être assistés par des avocats appartenant au même cabinet mais qui se trouvent dans différents pays. Par exemple, un projet d'outsourcing international est par nature complexe. Cela nécessite des compétences IT, sociales, fiscales, données personnelles, en droit des sociétés, etc., et ce dans plusieurs juridictions. Travailler dans un tel environnement est vraiment très stimulant. Mon seul regret est que le cabinet n'ait pas (encore ?) ouvert de bureau à Marseille, car je m'y verrais bien, mais bon... ça c'est une autre histoire !

Propos recueillis par **Sylvie ROZENFELD**