

**Emmanuel Gaillard**

Managing Partner de Shearman & Sterling

# Stratège

Dans l'univers de l'arbitrage international, Emmanuel Gaillard est incontestablement l'avocat français le plus connu au monde. Une réussite exceptionnelle qui s'explique autant par sa maîtrise de la discipline et son sens de la stratégie que par la place prise par ce type de règlement des litiges dans le commerce international, à l'image de l'affaire Ioukos.



Emmanuel Gaillard n'aurait sans doute pas pu s'épanouir ailleurs que dans l'arbitrage. Procédure transnationale, enjeux financiers considérables, complexité des faits, acteurs mondiaux : la discipline rassemble tous les ingrédients à même de satisfaire la soif intellectuelle d'un avocat basé à Paris mais qui, chaque février, prend ses quartiers d'hiver à l'université de Yale pour un mois de cours magistraux. Car sans doute nulle part ailleurs que dans l'arbitrage, théorie et pratique entretiennent un lien si étroit. "L'arbitrage est une niche, mais de portée mondiale. C'est pourquoi une pure question juridique comme la validité d'une clause de stabilité dans un contrat de vente de gaz à long terme peut avoir des conséquences financières se chiffrant en milliards de dollars", témoigne celui qui dirige une équipe de 100 avocats dont 56 opèrent à partir du dernier étage des locaux de Shearman & Sterling, sur les Champs-Élysées. "C'est un bonheur absolu que d'être payé pour se préoccuper de ces questions", pointe-t-il d'ailleurs avec une pointe de malice. Et pour cause. Mû par une passion sans faille pour sa discipline, Emmanuel Gaillard est parvenu à faire du bureau parisien de Shearman & Sterling un pôle d'excellence mondiale. Si on additionne les enjeux financiers représentés par les causes que son équipe a traitées pour la seule année 2014, on arrive au chiffre extravagant de 106 Mds \$ - soit l'équivalent du montant combiné de plusieurs deals M&A majeurs comme Lafarge-Holcim ou SFR-Numericable. Même si à vrai dire, 2014 constitue sans doute un exercice à part. C'est en effet au cours de cette année que le dossier Ioukos a trouvé son épilogue : la condamnation de l'Etat russe par la Cour d'arbitrage de la Haye à payer 50 Mds \$ d'indemnités aux anciens actionnaires de la compagnie pétrolière dirigée par Mikhaïl Khodorkovski pour expropriation induue. Le dossier. Cette cause, Emmanuel Gaillard ne l'a bien entendu pas gagnée seul. A ses côtés, son associée Yas Banifatemi a également joué un rôle de premier plan. Toujours est-il que c'est bien eux qui sont parvenus au bout de dix années de procédure à

faire plier Vladimir Poutine qui, dit-on, en aurait brisé un vase de rage. Résultat immédiat pour Shearman & Sterling : le gain de 70 M\$ d'honoraires venant récompenser des milliers d'heures de travail accomplies par une équipe réunissant plus d'une 20aine de nationalités. Mais au-delà des chiffres, l'affaire Ioukos témoigne également de l'importance prise par l'arbitrage comme mode de règlement des litiges, alors que l'une de ses marques de fabrique est de s'appuyer sur le consentement de ses acteurs – sociétés, Etats ou entités para-étatiques - et leur participation à la définition des règles du jeu. "L'idée de base est que les parties accepteront d'autant plus facilement le résultat qu'elles auront participé activement à la conduite de la procédure. Et dans 90 % des affaires, la sentence est exécutée volontairement". Ce qui explique que dans ce cas précis, un gouvernement aussi autoritaire que celui de la Fédération de Russie ait accepté de s'en remettre à un trio d'arbitres siégeant aux Pays-Bas pour traiter d'une affaire reflétant, in fine, le fonctionnement du système politique de Vladimir Poutine.

Praticien, manager, Emmanuel Gaillard est aussi un véritable écrivain du droit. "Traité de l'arbitrage commercial international", "Aspects philosophiques du droit de l'arbitrage international" : ce professeur de droit privé n'a pas seulement publié des ouvrages de référence traduits en anglais, en chinois et en arabe mais aussi plus d'une centaine d'articles au cours d'une carrière dont les universités de Lille, Paris XII, Sciences Po et aujourd'hui Yale constituent les jalons. Ce qui explique pourquoi Emmanuel Gaillard, lui-même arbitre, est régulièrement nommé comme expert dans de nombreuses procédures arbitrales. Ses maîtres à penser : des sommités telles que Bertold Goldman, Philippe Malaurie, Gérard Cornu ou Arnaud Lyon-Caen qui, chacun à leur manière, ont façonné sa pensée juridique. Au point qu'on pourrait se deman-

der pourquoi un universitaire de ce calibre a éprouvé l'envie de se lancer dans une double carrière de praticien. "Le simple rôle de commentateur ou de consultant ne m'intéressait pas. Je voulais être en mesure de prendre des décisions sur la stratégie du dossier", explique Emmanuel Gaillard. "Pour réussir, il faut une certaine énergie et un véritable intérêt pour les faits." A ses yeux, rien n'est d'ailleurs plus intéressant que de s'immerger dans les arcanes d'un secteur industriel comme l'énergie gazière, le nucléaire, ou les circuits de financement. Ou plus encore, de se lancer dans deux jours de contre-interrogatoire d'un expert, qu'il s'agisse d'un spécialiste de l'évaluation financière ou d'un ingénieur des BTP. "Les arbitrages culminent au moment de l'audience dont la procédure de

“ En contentieux, la réussite est toujours relative à l'objectif qu'on s'est fixé au départ. L'essentiel, c'est d'avoir fait bouger le curseur ”

cross-examination constitue la clef. Le choc est là. Compte-tenu de son importance stratégique, c'est aujourd'hui l'exercice que je préfère dans mon métier. L'excitation vient de l'incertitude que soulève cette confrontation qui doit être préparée avec d'autant plus de minutie qu'elle recèle toujours une part d'inattendu", résume Emmanuel Gaillard.

Reste à savoir à garder la tête froide face à l'importance des enjeux financiers que soulèvent les affaires de clients comme la Sonatrach, la Répu-

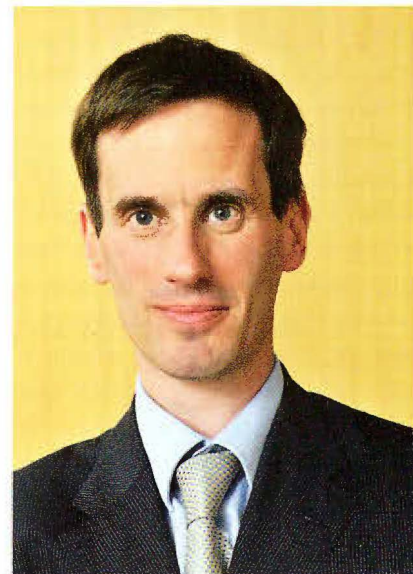
blique Arabe d'Egypte ou Dow Chemical. "Il faut être rassurant. Ce qui inquiète nos clients, c'est l'incertitude, en particulier dans une matière aussi dure et cyclique que le contentieux. Mais dans cette matière la réussite est toujours relative à l'objectif qu'on s'est fixé au départ. L'essentiel, c'est d'avoir fait bouger le curseur", rappelle l'intéressé. Distance, rationalité, rigueur d'analyse : telles sont sans doute les qualités que les clients d'Emmanuel Gaillard apprécient chez lui. Et qui ont conduit Bernard Tapie à choisir ce spécialiste de l'arbitrage pour le défendre dans la procédure qui l'oppose au Crédit Lyonnais. Mais lorsqu'on a l'habitude de plaider dans la confidentialité de cours arbitrales à Stockholm, Singapour ou New-York, pourquoi accepter de se plonger dans un dossier aussi médiatique et finalement, si français ? "Il s'agit d'une affaire atypique pour moi mais c'est le fond du litige qui m'intéresse", répond Emmanuel Gaillard. "J'ai toujours éprouvé une forme d'agacement face à la pensée unique entourant Bernard Tapie et la vente d'Adidas. A mon sens, le projecteur n'a jamais été braqué avec la même intensité sur l'attitude du Crédit Lyonnais", précise-t-il encore à propos d'un dossier qu'il n'a toutefois accepté de plaider qu'après avoir examiné le détail des pièces. "En revanche, la médiatisation ne m'attire pas". Il n'a toutefois pas échappé à l'avocat que sur ce dossier, Bernard Tapie jouait "sa vie". Ce qui, au fond, est sans doute ce qui motive le plus Emmanuel Gaillard. ■ *Xavier Leloup*

## Ce qu'ils disent de lui

**Jacques Naquet-Radiguet**  
Associé du cabinet d'avocats Davis Polk

“

Emmanuel fait partie de ces très rares personnes qui ont une influence déterminante au niveau mondial sur la manière dont leur profession est exercée. Il est à la fois un très grand penseur du droit de l'arbitrage et un praticien hors pair, doté d'une vision stratégique, d'une puissance de raisonnement, d'une capacité de synthèse, d'une ténacité et d'une qualité d'exécution uniques. Sa totale liberté de pensée – qualité rare de nos jours – associée à une rigueur intellectuelle sans faille, donnent à ses avis et conseils une valeur particulièrement recherchée. C'est enfin quelqu'un qui sait écouter ses interlocuteurs et qui a la passion de transmettre son savoir, comme il le démontre depuis de nombreuses années au sein de ses équipes et auprès des étudiants des meilleures universités mondiales. ”



**Yves Derains**  
Associé fondateur du cabinet Derains & Gharavi et ancien secrétaire général  
de la Cour Internationale d'Arbitrage de la CCI

“

Emmanuel Gaillard est un des rares spécialistes de l'arbitrage international qui sache combiner avec succès les qualités d'acteur, d'observateur et de concepteur. Acteur talentueux, comme arbitre mais aussi comme conseil des parties. L'avoir comme contradicteur est un véritable défi qui se transforme en régal intellectuel lorsque que l'on cesse de débattre des faits pour s'affronter sur le droit. Je conserve de ces joutes le meilleur souvenir. C'est aussi un fin observateur de la scène qu'il contribue à animer, comme le montre ses réflexions passionnantes sur la sociologie de l'arbitrage international. En tant que concepteur d'un véritable système de la philosophie du droit de l'arbitrage international, il suscite des débats enflammés. Enfin, c'est un ami discret, ce qui est essentiel. ”



**José Ferrer**  
Vice President - Head of Legal Operations, Sanofi

“

En dehors de sa compétence juridique indiscutable et reconnue, Emmanuel, sur les dossiers qui lui sont confiés, a la capacité rare et donc précieuse de pouvoir faire de façon optimale la synthèse des problématiques juridiques et des contraintes opérationnelles de ses clients. Il a su s'entourer d'une équipe de grands talents qui le supporte efficacement, mais il reste toujours disponible lorsque les circonstances le requièrent. Il gère ainsi au mieux à la fois son temps et celui de ses collaborateurs dans le meilleur intérêt des dossiers. Il propose toujours les solutions les plus pragmatiques, en privilégiant systématiquement les approches les plus opérationnelles. ”

