

« La bureaucratie n'est pas permise »



Nolwenn Delaunay
directrice juridique, Faurecia

À la tête d'une équipe de trente-cinq juristes, Nolwenn Delaunay n'est pas qu'un *business partner*: l'ancienne avocate est impliquée dans la stratégie de Faurecia. Démonstration.

DÉCIDEURS. En 2016, Faurecia vendait Automotive Exteriors à Plastic Omnium. Quel a été le rôle de votre direction et à quelle difficulté majeure a-t-elle été confrontée ?

NOLWENN DELAUNAY. La transaction a été négociée par le directeur de la stratégie et

moi-même et nos avocats. Neuf pays étaient concernés et nous avons dû gérer cinq *carve out*, ces activités à vendre alors qu'elles sont imbriquées dans d'autres non concernées par l'opération. La direction juridique les a donc délimitées avant de les « découper » et de les filialiser. Cela implique que nos juristes soient présents dans les pays pour élaborer la meilleure façon de procéder. L'opération a demandé de notre part beaucoup de coordination interne puisque de nombreuses fonctions du groupe étaient concernées (RH, finance, fiscal, opérations, etc.). Nous avons joué le rôle de locomotive.

Est-ce la plus importante opération que vous ayez menée au cours de votre carrière ?

Chez Airbus, j'avais travaillé sur des dossiers de grande ampleur mais c'était la première fois que ma vision était aussi globale et intégrée. Je me souviens de la réaction de notre P-DG quand, avec cette fusion, nous avons réalisé en six mois ce que l'entreprise avait fait en dix ans ! Plus

généralement, l'implication de la direction juridique dans la stratégie du groupe est rendue possible par l'organisation que j'ai mise en place en arrivant début 2015. Elle correspond à celle du groupe et assure la présence d'un juriste auprès de tout collaborateur de Faurecia.

Qu'est-ce que cela signifie ?

Les juristes sont impliqués sur tous les projets de l'entreprise. Par exemple, lorsque nous avons décidé de développer notre activité en Iran après la levée des sanctions internationales, notre direction a travaillé sur la réglementation dans la région et nous avons piloté les projets de partenariat réalisés sur place. C'est un bon exemple de notre agilité: nos juristes ont une vision globale et assurent une rapidité d'exécution pour trouver le bon partenaire et conclure le *deal*. En Chine par exemple, un accord peut être conclu en quelques semaines. Dans nos méthodes de travail, la bureaucratie n'est pas permise.

« Le phénomène de la justice négociée va perdurer à l'avenir »



Nicolas Brooke
directeur des affaires contentieuses et enquêtes, Société générale

Après dix ans d'exercice en cabinets entre Londres et Paris, Nicolas Brooke se plonge dans les affaires contentieuses de la Société générale. Une nouvelle carrière qui débute dans un contexte répressif accru.

DÉCIDEURS. Fin 2010, l'affaire du Libor éclate. Comment réagissez-vous ?

NICOLAS BROOKE. J'ai été recruté quelques mois avant le début de ce dossier pour renforcer l'expertise de la direction juridique en matière de gestion de contentieux internationaux. De manière générale, le secteur financier était confronté depuis fin 2008 à une forte hausse du nombre de litiges, aux États-Unis notamment. L'expérience acquise

au sein de cabinets d'avocats internationaux m'a permis de prendre en charge ces problématiques. Quand les enquêtes relatives au Libor ont commencé à toucher Société générale au printemps 2011, il a fallu prendre la mesure des enjeux, comprendre et mettre en œuvre les rouages de l'enquête interne menée à la demande des autorités. Il s'agissait d'une première pour la direction juridique.

Pensez-vous que la réglementation accrue et les programmes de *compliance* éviteront que des dossiers de cette ampleur ne se reproduisent à l'avenir ?

Le renforcement de la réglementation et les programmes de conformité ambitieux sont de nature à réduire le risque de litiges. Il est toutefois difficile de mesurer le point auquel de telles mesures, si lourdes et contraignantes soient-elles, pourront prémunir les entreprises et leurs clients de comportements répréhensibles. En outre, pour dépasser le sujet des seules

institutions financières, de plus en plus de pays cherchent à renforcer leur efficacité répressive en mettant en place des mécanismes de « justice négociée » en matière pénale (notamment le Crime and Courts Act 2013 au Royaume-Uni et la loi Sapin 2 en France), ayant vocation à s'appliquer à tous secteurs d'activité. Les enquêtes internationales, et plus généralement le phénomène de la justice négociée, vont semble-t-il perdurer à l'avenir.

Est-il possible, selon vous, que le principe *non bis in idem* s'applique au niveau international ?

Le développement d'outils permettant une plus grande efficacité en matière de répression pénale au sein de pays qui respectent le principe *non bis in idem* pourrait permettre aux autorités de ces pays de jouer un rôle plus actif dans le cadre d'enquêtes *cross border*, et donc un meilleur respect de ce principe au niveau international. En tout cas, il faut le souhaiter !