

INTERVIEW

Interview croisée : Corinne Caillaud, directeur juridique de Microsoft France, et Christophe Barut, directeur juridique de Dell Europe du Sud

En partenariat avec la commission DJ au féminin du Cercle Montesquieu, Option Droit & Affaires réalise une série d'interviews croisées entre directrices et directeurs juridiques. La deuxième de cette série a permis la rencontre de Corinne Caillaud, directrice juridique de Microsoft France, et Christophe Barut, directeur juridique de Dell Europe du Sud.

Comment envisagez-vous la mission de directeur juridique dans la définition de la stratégie de l'entreprise ?

Corinne Caillaud : La direction juridique se doit d'être un véritable business partner que l'entreprise va naturellement engager dans les décisions concernant non plus uniquement des problématiques juridiques, mais également les décisions de développement des marchés, de positionnement des produits, de politique marketing, etc. Elle doit être vue comme une force de propositions et de solutions. Chez Microsoft France, elle est directement impliquée dans l'élaboration stratégique du plan de croissance. A titre d'exemple,



au sein d'équipes opérationnelles, nous développons des groupes composés de membres du département juridique, commercial, finance, etc. afin de construire ensemble des synergies dans la conduite des projets de croissance interne ou externe. Pour ma part, j'ai en charge la gestion des affaires juridiques et réglementaires pour la France et suis membre du comité exécutif de conformité de Microsoft France. Je fais également partie d'un comité européen pour la partie direction des affaires juridiques.

Christophe Barut : La base du métier juridique en entreprise est de jouer un rôle de facilitateur, c'est réellement une «fonction support». Compte tenu de la culture anglo-saxonne très forte chez Dell, le juriste n'est plus depuis longtemps le pompier qui est appelé pour éteindre l'incendie. Il est davantage celui qui échange sur les solutions possibles, propose des plans de formation, est associé à des discussions qui ne sont pas exclusivement juridiques. Je suis membre du comité de direction en France et je couvre au total cinq pays en Europe du Sud. Je suis également membre du comité de direction de l'équipe juridique européenne.

Comment est organisée votre direction juridique ?

Corinne Caillaud : Les affaires juridiques et les affaires publiques

de Microsoft France sont regroupées au sein d'un même département «Legal and Corporate Affairs», sous la direction de Marc Mossé, Assistant General Counsel de Microsoft France auquel je reporte. L'équipe juridique conseille l'ensemble des divisions



opérationnelles de la filiale sur les aspects contractuels, contentieux ou réglementaires. La mission juridique d'accompagnement et de support est extrêmement variée compte tenu de la large gamme de services proposés par Microsoft. L'équipe se compose aujourd'hui de deux femmes et de trois hommes, essentiellement des profils seniors. L'expression «RoB» (Rhythm of Business) chez Microsoft implique que nous devons être capables de nous adapter très rapidement au

business et nous sommes avant tout des généralistes capables de passer d'un sujet de type droit de la consommation à un autre sujet comme la protection des données personnelles. Depuis quelque temps, nous avons introduit l'idée de faire participer le juriste à des projets qui vont au-delà de l'expertise juridique pour avoir une perspective à 360° des objectifs de l'entreprise. Nous avons par ailleurs un reporting matriciel Europe/Etats-Unis.

Christophe Barut : J'ai une dizaine de collaborateurs, dont un seul homme. Le degré de seniorité est assez élevé pour la majorité d'entre eux. Nous couvrons cinq pays et une dizaine de sites, sur place ou à distance. Dans l'équipe européenne, qui compte 70 juristes, nous sommes quasiment tous des généralistes, à quelques exceptions près : une spécialiste de protection des données personnelles, des juristes spécialistes des contrats complexes, et une spécialiste du droit du travail à l'échelle européenne. La plupart de nos juristes font en parallèle partie de groupes de travail transversaux, que ce soit sur des aspects techniques comme le droit de la consommation, ou sur des sujets plus proches du business comme le cloud. Nous avons une double ligne de reporting. Je rends des comptes à la vice-présidente de

l'équipe juridique européenne, mais j'ai évidemment un rapport étroit avec les directeurs pays, et en particulier avec le directeur général de Dell France.

Comment appréhendez-vous votre rôle de manager d'équipe ?

Corinne Caillaud : Comme un chef d'orchestre qui doit diriger une troupe de professionnels avec conviction et s'assurer de la cohésion de la partition musicale ! Un manager doit avant tout développer ses équipes en fonction de leurs compétences, mais également leur donner les moyens de réaliser leurs objectifs pour eux et pour l'entreprise. Chaque semaine, une réunion juridique est organisée, afin de trouver la solution à un problème qui peut intéresser toute l'équipe. Nous faisons également des réunions au cours desquelles nous discutons de l'organisation et de la charge de travail pour gérer la répartition des dossiers. Les collaborateurs disposent d'une très grande autonomie dans la gestion de leurs missions. Nous conduisons avec les RH un programme afin d'établir des plans de succession pour chacun des juristes et des collaborateurs à chaque échelon.

Christophe Barut : Un bon manager doit avant tout être un bon juriste, afin de connaître les problèmes traités par l'équipe et d'y répondre. Ensuite, il s'agit d'établir des liens de confiance, dans les deux sens, pour que chacun donne le meilleur de soi-même. Le manager est aussi la courroie de transmission. Les personnes plus bas dans la hiérarchie en ont besoin pour faire passer des messages, comprendre un certain nombre de points qui peuvent être interprétés différemment selon la position de chacun. Dans la gestion des carrières, nous évaluons les collaborateurs sur la base de ce qui est fait, mais également de la manière dont c'est fait. Je sollicite notamment les avis de nos clients internes lorsque j'évalue un collaborateur, ce qui permet d'avoir une meilleure vision de leur travail. En termes de processus de décision, nous avons des règles strictes suivant la séniorité d'un juriste, la valeur commerciale et la complexité d'un contrat, établissant si un collaborateur a l'autorité pour négocier tel type de clause ou s'il faut monter d'un cran pour le faire. Tout en respectant cette grille, les collaborateurs sont très autonomes.

Quel regard portez-vous sur les questions de parité au sein de l'entreprise ?

Corinne Caillaud : Chez Microsoft France, nous participons à l'évolution de la parité car plus de 35 % des managers et 33 % du comité de direction sont des femmes. C'est une politique portée au plus haut niveau de l'organisation par le comité de direction de Microsoft France d'une part, et par Brad Smith, EVP General Counsel de Microsoft Corporation, avec le programme «Diversity and Inclusion: Go Global» (D&I) qui encourage la diversité globale. Notre environnement de travail favorise également le développement de ces programmes de diversité : flexibilité, accord de télétravail, accord de temps partiel.

Le développement de carrière des femmes est essentiel et nous y consacrons deux journées au cours desquelles sont animées des formations appelées «Développement au féminin», avec

des sessions de coaching et de mentoring. Nous disposons de programmes au sein de la filiale visant à promouvoir le recrutement de jeunes femmes.

Christophe Barut : La parité ne doit pas nécessairement signifier l'affirmation de l'égalité absolue, car ce serait nier les différences entre hommes et femmes et la diversité dans ce qu'elle a d'intéressant. Chez Dell, nous avons un conseil global de la diversité, dirigé par une femme qui s'occupe de la responsabilité sociale de l'entreprise et qui est aussi Chief Diversity Officer. Nous sommes membres du réseau WISE (Women In Search of Excellence) et les femmes sont très fortement encouragées à y participer, afin de développer leur rôle dans l'entreprise. Nous évaluons le traitement des femmes et des hommes depuis des années et, de ce point de vue, nous sommes très performants. A rôle égal, le salaire est identique. Mais le fait est qu'il y a encore chez Dell davantage d'hommes à des postes de responsabilité. Nous disposons également d'un programme de mentoring inversé où des hommes sollicitent des femmes un ou deux crans en dessous d'eux pour les aider à améliorer leur façon de travailler avec les femmes. Nous proposons enfin une série de programmes de flexibilité, de travail à distance, etc. Ceux-ci bénéficient essentiellement aux jeunes parents, hommes ou femmes.

Vous engagez-vous personnellement pour les questions de parité ?

Christophe Barut : J'ai une équipe très féminine qui m'a appris beaucoup. J'ai également dû gérer beaucoup de congés maternité ces dernières années. Malgré tous les efforts que nous faisons, il est encore compliqué pour une jeune femme de revenir après plusieurs mois d'absence. Mais nous avons beaucoup œuvré sur cette question et aucune femme n'a finalement connu de problème d'intégration à son retour. Nous avons néanmoins des arbitrages à faire, pour la répartition des dossiers en particulier, et je me suis beaucoup investi sur ces sujets pour faciliter le travail de toute l'équipe. L'une des collaboratrices de l'équipe juridique France est elle-même responsable du programme WISE pour notre site parisien.

Corinne Caillaud : Avec mes collaboratrices et mes collègues, nous échangeons sur des questions de développement de carrière, de balance vie professionnelle/vie privée. J'aborde régulièrement ces questions également avec mes collaborateurs masculins qui eux aussi ont des attentes en la matière. D'ailleurs, parité/égalité ne veut pas dire exclusion des hommes. Je suis responsable du programme D&I au niveau européen depuis cette année, décliné dans l'ensemble des pays européens avec des axes de recrutement, de développement, de gestion de carrière des femmes juristes au sein du groupe et de communication de ces initiatives à l'externe. La commission DJ au Féminin du Cercle Montesquieu me permet également de développer un réseau externe très enrichissant et nous travaillons cette année sur des travaux concrets visant à sensibiliser les entreprises sur ce sujet. ■

Propos recueillis par Florent Le Quintrec