

Évolution de la mission du Conseil d'administration: la valeur ajoutée des administrateurs-juristes

Par **Jean-Pierre Charlet**

Vice Président Exécutif

Directeur Juridique & Secrétaire Général de Gemalto

& **Florence Lonis**

Directrice Juridique déléguée en charge de la Communication

en Gouvernance et des programmes de Compliance de Lagardère

Membre du Cercle Montesquieu



Jean-Pierre Charlet

La mission du Conseil répond tout d'abord à une exigence légale posée par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 et l'ordonnance 2008-1278 du 8 décembre 2008 sur le rôle du Conseil d'administration et de son Comité d'audit. Ainsi, celui-ci se doit de vérifier que les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont mis en place et adaptés à l'activité de l'entreprise, à son modèle économique et à sa stratégie.

Cette mission de contrôle et d'orientation est également renforcée par la « soft law » qu'illustre en détail le Code AfeP-Medef et ses recommandations dans sa version initiale de 2010 puis celle révisée en 2013.

Dans leur rôle traditionnel d'analyse de risques et de contrôle de ceux-ci, les Conseils d'administration se sont longtemps dotés d'expertises commerciales, managériales ou financières (notamment au sein des Comités d'audit).

Ils ont cependant à faire face aujourd'hui à un nouveau défi : celui de s'assurer que l'entreprise est dans une démarche organisée de prévention des risques.

NOUVEAU DÉFI ET NOUVEAU PROFIL D'ADMINISTRATEUR

Aux côtés de l'analyse et du contrôle classique des risques, il leur appartient désormais de renforcer leur capacité d'appréciation des situations de plus en plus complexes, internationales et concurrentielles auxquelles l'entreprise est confrontée.

La gestion du risque et les problématiques de conformité (« Compliance ») doivent être maintenant envisagées sous un prisme plus large permettant d'anticiper et de prévenir les écueils rencontrés par l'entreprise dans un univers de plus en plus réglementé et sanctionné.

Il est alors un profil d'administrateur qui devient de plus en plus incontournable : celui de l'expert capable d'appréhender et d'analyser un projet transverse à l'entreprise, tout en ayant suffisamment de recul et d'expérience pour identifier la zone de confort dans laquelle la prise de risque ne peut être que profitable à l'entreprise.

L'ADMINISTRATEUR-JURISTE

Le juriste d'entreprise actuel correspond parfaitement à ce besoin en ce qu'il est devenu un véritable « *Business Partner* ».

En effet, un rapport réalisé conjointement entre le Cercle Montesquieu, l'Association Femmes AAA+ et le cabinet d'avocats SKADDEN en avril 2013 sur la représentation des professionnels du droit au sein des Conseils d'Administration, illustre chacune des facettes du nouveau juriste. Celui-ci a conservé son expertise traditionnelle d'homme ou femme de loi, de guide au milieu d'un arsenal légal et réglementaire de plus en plus subtile et composite, mais il a surtout tiré parti de son positionnement au sein de l'entreprise, à la croisée des équipes de direction, des équipes opérationnelles et des équipes fonctionnelles.

Fort de sa connaissance transverse de l'entreprise, il a ainsi développé une capacité à analyser et prévenir les risques de façon globale et exhaustive et son rôle

de chef de projet lui permet d'apporter aux organes de gouvernance cette vision d'ensemble.

Les expertises techniques individuelles de chacun des membres du Conseil d'administration ne suffisent plus à l'analyse et à la prévention du risque et l'administrateur-juriste peut apporter une coordination des différents points de vue pour une meilleure appréciation de la façon dont l'entreprise se prépare à de nouveaux enjeux.

Le rôle de l'administrateur-juriste au sein du Conseil se démarque véritablement du rôle du directeur Juridique de la même entreprise. Si ce dernier accompagne les activités quotidiennes de l'entreprise (activités transactionnelles, contentieuses, corporate ...), l'administrateur-juriste vient enrichir le Conseil de sa capacité à embrasser des projets stratégiques dans leur globalité et à fédérer ainsi les approches opérationnelles ou financières, pour permettre une analyse du risque dans ses dimensions multiples. Il ne répond pas ici à une demande précise de couverture juridique de l'entreprise mais à un besoin du Conseil de se doter d'un profil différent, qui, loin de brandir l'obstacle de la loi ou la menace d'une sanction légale, contribue à préserver un avantage concurrentiel ou à participer à la création de valeur.

Le rapport précité met également en lumière un autre atout de l'administrateur-juriste : celui que lui confère son statut et qui lui permet de présenter des gages d'intégrité et d'indépendance nécessaires à l'exercice de son mandat.

Enfin, aux côtés des directeurs de conformité (« Compliance Officers »), les juristes sont les acteurs principaux de la définition, de la mise en œuvre et du contrôle des règles de conformité et d'éthique dans les entreprises. Leur présence au sein des Conseils est, comme le rappelle le rapport, « porteuse d'un message fort à destination de toutes les parties prenantes de l'entreprise, salariés, partenaires et actionnaires » ; ou encore, citant M. Bouthinon-Dumas, professeur à l'ESSEC, « un signal susceptible par exemple de susciter un mouvement de confiance et notamment de rassurer les investisseurs ».

Les Conseils d'administration visionnaires et soucieux de jouer pleinement leur rôle au sein de la gouvernance des entreprises ont ainsi compris que la présence d'administrateur-juriste était une véritable opportunité et répondait à une nécessaire diversité. Les autres se laisseront porter par la réglementation mais seront toutefois contraints de s'y conformer de façon précipitée et plus aléatoire car les standards et règles de gouvernance sont de plus en plus précis sur ces exigences de diversité.

L'EXIGENCE DE DIVERSITÉ

L'apport bénéfique de profils nouveaux et diversifiés au sein du Conseil a été identifié très tôt par de nombreux acteurs de gouvernance, tant sur le marché français qu'international.

Déjà en 2007, rappelle le rapport précité, le Président de l'IFA, Daniel Lebègue, (« Culture et Droit – oct. 2007 – page 47) soulignait le fait que « le Conseil d'administration prenait de plus en plus appui sur les services juridiques et rappelait « la montée en puissance des problématiques juridiques, réglementaires et éthiques au sein des Conseils ».

C'est pour permettre cette même gestion des risques et des questions de compliance que le Code Afep-Medef a relayé, par ses recommandations en 2010 et 2013, la nécessité de nommer des profils très divers, tant par leur expérience internationale, leur expertise, leur nationalité et leur sexe (recommandation 6.3 du Code). Sur ce dernier critère garantissant l'équilibre de la composition du Conseil de ses comités, l'AFEP a préconisé dès avril 2010 un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans à compter de la publication de la recommandation ou de l'admission des titres de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure.

Faisant écho aux recommandations de l'AFEP, l'article L225.117 al. 2 du Code de commerce et la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance (dite loi Zimmermann-Copé) imposent eux aussi une mixité des administrateurs.

Cette marche vers la féminisation est déjà engagée au niveau international puisque différents quotas visant à créer une dynamique de progrès sont notamment mis en place en Norvège, en Italie, Pays-Bas et Espagne.

Devant une telle incitation des Conseils à faire évoluer leur composition pour encore plus de diversité des expériences et des échanges, le rapport d'avril 2013 soulève une question clef : étant donné la très forte féminisation des professions juridiques, n'y a-t-il pas une réelle occasion pour les Conseils de nommer en leur sein des administratrices-juristes et d'atteindre ainsi un double objectif ?

C'est la question à laquelle tentera de répondre dans les semaines à venir la Commission « Directions Juridiques au Féminin » du Cercle Montesquieu, fondée en juin dernier par différents membres dont Béatrice Bihr, Directrice Juridique de la société 118 218 et administratrice du Cercle². Les travaux d'un de ces groupes de travail sur la présence des femmes juristes au sein des Conseils pourront certainement mettre en lumière cette superbe opportunité !



Florence Lonis