

INTERVIEW

Interview croisée : Nathalie Debeir, secrétaire générale d'Adisseo et Jacques-Olivier Boudin, directeur juridique du groupe Pomona

A l'occasion du lancement de la commission DJ au féminin par le Cercle Montesquieu, Option Droit & Affaires commence une série d'interviews croisées entre directrices et directeurs juridiques membres du Cercle Montesquieu. Le premier de cette série a permis la rencontre de Nathalie Debeir, secrétaire générale d'Adisseo (ex-Rhone Poulenc Aventis Animal Nutrition, désormais filiale du groupe international BlueStar, première entreprise chinoise dans le domaine de la chimie) et Jacques-Olivier Boudin, directeur juridique du groupe Pomona (leader de la distribution livrée de produits alimentaires aux professionnels de la restauration et des commerces spécialisés de proximité).

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

Nathalie Debeir : Je suis membre du management committee d'Adisseo, qui comprend également un comité exécutif. Je connais donc bien les problématiques qui peuvent se poser au sein du groupe et suis étroitement liée aux décisions majeures impactant la vie de notre entreprise. J'interviens d'ailleurs sur d'autres aspects hors le domaine juridique stricto sensu, comme le M&A, la RSE, ou encore les indicateurs de performance de la société. Par ailleurs, je reporte directement au PDG du groupe qui a passé une partie de sa carrière aux Etats-Unis et qui considère le droit comme stratégique au sein même de l'entreprise. Chaque année, la direction générale définit une road map qui précise les priorités d'action du groupe. Nos objectifs et missions sont ainsi calés sur ceux de la direction générale. Par exemple, notre groupe construit une usine en Chine qui représente à peu près 450 millions d'euros d'investissement, je suis donc en charge de la bonne intégration de cette structure au sein de notre groupe de 22 sociétés, ainsi que de la mise en place de la gouvernance.

Jacques-Olivier Boudin : La direction juridique est rattachée à la direction financière du groupe Pomona. Les missions de la direction juridique sont clairement orientées par rapport à la stratégie du groupe. Elle sécurise les grands engagements et accompagne le développement de l'entreprise et des métiers (croissance externe, distribution, immobilier...). Elle intervient et coordonne les relations avec les syndicats interprofessionnels (CGI) néces-



saires pour mieux faire connaître notre métier de distributeur B to B et ses spécificités auprès des autorités et des pouvoirs publics.

Je suis par ailleurs secrétaire du conseil de surveillance du groupe qui valide les opérations stratégiques présentées par le directoire. Je suis quotidiennement conduit à appréhender les enjeux juridiques des opérations stratégiques du groupe avec les dirigeants sociaux, les directeurs de branche et de succursale et les directions fonctionnelles.

Comment est organisée votre direction juridique ?

Nathalie Debeir : La direction juridique comprend cinq personnes, organisées en domaine d'activité et par business units, sachant que nous bénéficions de relais dans nos différentes filiales à l'étranger. Je suis en charge de la compliance, du corporate (que ce soit avec les directions des régions ou dans le cadre des relations avec l'actionnaire chinois), des projets de financements et de croissance externe. J'ai la chance d'avoir une équipe très autonome et très investie et suis efficacement assistée d'un responsable Affaires Industrielles et Assurances qui connaît particulièrement bien notre cœur de métier, d'une juriste senior très pointue en R&D (incluant le droit des brevets et des marques) et d'une juriste junior qui intervient sur la région Europe et en droit des contrats. Notre assistante gère quant à elle les outils d'informations juridiques. En période de croissance d'activité ou lors de projets spécifiques, nous pouvons recourir à des CDD spécialisés dans la matière traitée.

Jacques-Olivier Boudin : La direction juridique compte six juristes organisés par rapport aux métiers du groupe. Chacun

des juristes est le correspondant d'une branche d'activité et le point d'entrée privilégié dans tous les domaines du droit des affaires que ce soit en droit de la distribution, en pénal, ou en droit des sociétés. Derrière cette organisation, en back-office, nous avons développé des dominantes sur des compétences techniques particulières. Nous avons par exemple recruté un ancien avocat spécialisé en droit de la concurrence et des marques. Il est chef de file quand un sujet de cette thématique se pose dans une branche d'activité. Cette organisation offre des perspectives de développement et de polyvalence aux juristes tout en reconnaissant leurs spécificités, leurs expertises et leurs capacités de management. Ma mission est de faire fonctionner le dispositif en développant une doctrine de groupe pour que chacun ait les mêmes positions, que l'on valorise les expériences et l'autonomie.

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

Jacques-Olivier Boudin : J'encourage le travail en équipe. Tous les juristes communiquent au quotidien. Nos dossiers sont partagés informatiquement par thème et sont accessibles par toute l'équipe. J'ai également mis en place une réunion hebdomadaire, tous les lundi matin, permettant de faire un tour des sujets d'actualité de façon interactive et thématique. Je dois comprendre les problématiques de la semaine et cela me permet d'être informé de l'actualité et de l'activité de chacun des juristes et, le cas échéant, de me positionner auprès de chacun des membres de l'équipe. C'est aussi l'occasion pour chacun d'expliquer aux autres ce qu'il fait de substantiel et de coordonner le travail. Cette réunion n'a pas pour but d'aborder les points techniques des dossiers. Sur ces sujets, je revois chaque juriste dans mon bureau pour prendre le temps d'en parler et d'analyser la problématique, d'arbitrer, de choisir un conseil externe si nécessaire. Je pense que cette organisation permet aux juristes de mieux comprendre les enjeux urgents de la société et de délimiter leur champ de délégation et d'autonomie.

Nathalie Debeir : De la même façon, j'organise tous les quinze jours des réunions où chacun discute de ses dossiers, des problématiques rencontrées, et ce afin de capitaliser sur les retours d'expérience. Nos dossiers sont partagés en fonction des thèmes et des domaines sur lesquels nous intervenons. Etant tous juristes généralistes de formation, nous pouvons travailler de concert sur l'ensemble des dossiers, ce qui est fort appréciable en période d'activité intense comme ce fut le cas lors de notre tentative d'introduction à la bourse de Hong Kong en 2010. Il me semble par ailleurs important de pouvoir faire évoluer les membres de mon équipe, y compris dans une structure intermédiaire internationale comme la nôtre, et c'est la raison pour laquelle notre spectre d'intervention est assez large, puisqu'il couvre également les assurances et la propriété intellectuelle.

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

Nathalie Debeir : J'ai passé une partie de ma carrière dans l'in-

dustrie, notamment au Canada, et ai pris conscience assez tardivement des problématiques de parité et du plafond de verre que l'on rencontre dans les entreprises françaises. Je pense que ce qui est important, c'est l'équilibre et la complémentarité. Les entreprises où il y a une meilleure mixité présentent d'ailleurs de meilleurs résultats.

J'ai travaillé avec la direction des ressources humaines d'Adisseo sur la place des femmes, car nous sommes tout à fait conscients du fait qu'un bon équilibre est souhaitable. Cela étant, nos indicateurs ne démontrant pas de dérive, notre accord formalise essentiellement des mesures de prévention en matière de rémunération, d'organisation du travail et de carrière, avec un focus particulier sur les droits accordés aux femmes pour lesquelles le parcours professionnel est interrompu par de longues absences.

Jacques-Olivier Boudin : Le groupe Pomona s'est plutôt engagé sur l'égalité. Un accord social a d'ailleurs été signé l'année dernière sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Il a permis d'encourager les candidatures de femmes dans le recrutement, de favoriser les aménagements du temps de travail et le développement des carrières. Si culturellement le métier de la distribution est plutôt masculin, petit à petit l'entreprise s'est féminisée dans un certain nombre de fonctions, notamment la télévente et dans les directions fonctionnelles. Il compte désormais des directrices de succursales, c'est-à-dire de centres de profit, qui gèrent la logistique entrepôt, l'achat-vente, et les chauffeurs-livreurs...

Vous engagez-vous personnellement pour les questions de parité ?

Nathalie Debeir : En dehors de mon entreprise, je fais partie de plusieurs réseaux d'échanges, notamment sur la place des femmes dans les conseils d'administration suite à l'adoption de la loi Copé Zimmerman, et j'ai par exemple récemment rencontré le Barreau de Paris afin d'évoquer la position des cabinets d'affaires. Par ailleurs, je pense que nous pouvons aussi être source d'inspiration et, ce faisant, aider les jeunes femmes dans leur carrière. C'est la raison pour laquelle je compte bien mentionner ce point lors des cours de common law et de droit asiatique que je vais dispenser à l'Edhec cette année et qui regrouperont des étudiants de différentes nationalités.

Jacques-Olivier Boudin : Au sein de la direction juridique, la parité est respectée. Ce n'est pas fait consciemment bien sûr, mais je m'en réjouis. A titre personnel, je favorise et organise la direction en prenant en compte les contraintes de vie personnelle de chacun, que ce soit pour les hommes ou pour les femmes. L'un de juristes de l'équipe s'apprête à être papa, nous avons donc anticipé l'organisation de son travail et nous avons déjà réparti les dossiers. Il en est de même en cas de congé de maternité qui ne doit pas être vécu comme un drame pour l'entreprise. Si l'équipe est sérieuse et organisée, il n'y aura aucune répercussion sur l'entreprise. C'est aussi l'occasion d'employer un(e) salarié(e) en CDD et d'avoir un nouveau vivier de compétences. ■

Propos recueillis par Ondine Delaunay