Gérard Gardella : « La question de la protection des écrits reste cruciale »

LAURENCE NEUER | LE 16/02/2015 À 06:00

Gérard Gardella, ancien magistrat et directeur juridique de la Société Générale jusqu'en 2014, juge cruciale l'élaboration de cartographies des risques juridiques. - **Photo DR**

Directeur juridique de la Société Générale jusqu'en 2014, Gérard Gardella livre son analyse des missions du juriste d'aujourd'hui.

ARTICLE(S) ASSOCIÉ(S)

Trois ténors plaident pour le statut d'avocat en entreprise

Confidentialité rime avec compétitivité

Secrétaire général du Haut Comité juridique de la place financière de Paris, Gérard Gardella fait la liste des défis à relever et les moyens dont le directeur juridique dispose pour occuper pleinement sa place - de plus en plus centrale - au sein des entreprises. Familier du sujet, cet ancien magistrat (une quinzaine d'années d'activité) a choisi de rejoindre la Société Générale en tant que directeur des affaires contentieuses en 1990. Nommé deux ans plus tard directeur des affaires juridiques de l'établissement bancaire, il a occupé ce poste pendant près de vingt-deux ans, jusqu'en fin d'année dernière. Son regard affûté sur la profession est riche d'enseignement.

Quels sont les grands défis des directions juridiques à l'heure de la mondialisation ?

Gérer l'humain, c'est l'un des grands défis auxquels est confronté tout directeur juridique, surtout dans les grands groupes ! Il faut faire travailler ensemble les juristes qui sont fréquemment de culture individualiste. Il faut éviter que ne s'installent des rivalités et des rapports de pouvoir, éviter les clans et mettre en place les rouages adéquats. A cet égard, le « Group Legal Steering Comitee » que j'avais mis en place à la Société Générale consistait à réunir des juristes de différentes filiales et succursales trois fois par an pendant deux jours, pour discuter de questions de fond et de management du droit. Cela permettait aux membres de ce groupe de bien travailler ensemble. Autre défi tout aussi important : structurer, organiser et animer la direction juridique. Cela suppose de mettre à jour en permanence l'organigramme, afin de disposer de l'organisation la plus adaptée en fonction des évolutions des activités de l'entreprise et des pays où elle est implantée.

Quels sont les obstacles récurrents rencontrés par la profession ?

Le traitement de la confidentialité des écrits en est un. La protection des écrits est pour nous une question cruciale porteuse de risque juridique. Il nous appartient de signaler ce risque - ainsi que d'autres - à la direction générale lorsque nous l'estimons nécessaire. Les écrits n'étant pas protégés par la confidentialité, on hésite plus d'une fois avant de les établir, car ils pourraient se retourner contre nous. Il arrive que l'on passe par un

avocat dont les écrits sont protégés. Mais il est difficile de le faire pour tous les dossiers, d'autant que les choses vont très vite. Je regrette à cet égard que le projet de réforme sur l'avocat d'entreprise ait été abandonné.

Quelles sont les autres problématiques véhiculées par la globalisation et la tendance à « l'off-shorisation » de l'économie ?

La mission « contrôle des risques » s'est beaucoup développée depuis une dizaine d'années. Les juristes d'entreprise doivent avoir une politique adéquate de ce contrôle des risques. Ce qui suppose de mettre en place une cartographie des risques juridiques par type de risque et par pays de manière à identifier ceux qu'on accepte de prendre et les autres. Par exemple, nous n'acceptions jamais de prendre sciemment un risque pénal. En revanche, dans certains cas, il peut être acceptable de prendre un risque civil mesuré.

Parmi les risques, il y a le choix des juridictions avant la naissance des contentieux…

Oui, la politique sur le recours aux juridictions est très importante, car il s'agit de décider quel type de juridiction on désigne dans tel ou tel contrat. Beaucoup d'avocats ont tendance à penser que la juridiction de Londres est la meilleure. Ce n'est pas mon avis et j'ai tendance à privilégier Paris.

Qu'en est-il de la politique « avocats » à l'heure où les budgets se resserrent ?

La désignation des avocats doit se faire de manière rationnelle, ce qui suppose de déterminer un panel d'avocats au niveau international et aux divers niveaux nationaux, et de fixer des principes à respecter. Par exemple, obliger les avocats à présenter leurs factures de façon uniformisée. Aujourd'hui, il faut toujours faire plus - dans un environnement législatif qui devient de plus en plus contraignant -, avec des moyens toujours plus réduits, compte tenu des réductions d'effectifs. Cela nous oblige à optimiser les processus et à réfléchir aux synergies, mais aussi à délocaliser un certain nombre de tâches à des juristes travaillant dans d'autres pays, où ils sont payés moins cher. La réalisation de tâches juridiques assez répétitives comme par exemple la négociation des contrats cadres peut ainsi être confiée à des juristes que nous formons à cet effet.●