Entretien avec Carol Xueref

« La contribution d'un juriste aux institutions et aux entreprises constitue un avantage stratégique majeur »

Secrétaire générale d'Essilor International SA, Carol Xueref vient de recevoir le prix IBA 2016 de la femme juriste international d'exception. Cette ancienne Directrice des affaires juridiques travaille pour Essilor depuis vingt ans. Entre ouverture d'esprit et vision stratégique, elle a su développer la direction juridique tout en se rapprochant de la direction, en étant nommée en 2002 au sein du Comité exécutif du groupe Essilor. À l'aube de sa retraite, rencontre avec une juriste presque comme les autres.

L'International Bar Association vous rend hommage en vous remettant le prix 2016 de la femme juriste international d'exception entre autres, pour votre ouverture d'esprit stratégique au sein d'Essilor International. Comment accueillez-vous ce prix, qui vous récompense vous et votre travail ?

Recevant ce prix au moment de mon départ à la retraite, je l'accueille avec fierté et beaucoup de bonheur. Alexander Lunshof a la responsabilité des affaires juridiques au sein du groupe Essilor, mais c'est évidemment pour moi un honneur d'être reconnue par mes pairs sur le plan international pour l'ensemble de ma carrière juridique. Ce prix récompense également le travail de toute une équipe.

Concrètement, comment aviez-vous mis en place cette ouverture d'esprit stratégique au sein de vos équipes ?

Pendant ma carrière professionnelle et également dans le cadre de mes activités au sein d'associations (telles que le Cercle Montesquieu, l'Association française des femmes juristes, l'Association des juristes franco-britanniques, l'Association française d'arbitrage, etc.) mais encore lors de formations et conférences, je me suis efforcée d'ouvrir des portes, de rester accessible et attentive, de donner des chances égales à tous et de montrer que la contribution stratégique d'un juriste aux institutions et aux entreprises constitue un avantage majeur. J'ai encouragé mes collègues à en faire de même. J'ose imaginer que cette vision à long terme a pu contribuer à rendre certains postes clés plus accessibles aux femmes. À mon sens, il faut encourager et soutenir l'autonomie professionnelle et intellectuelle. Il faut discuter au sein d'une équipe (qu'il s'agisse de l'équipe juridique ou de l'équipe projet) de tous les enjeux d'un dossier, des conseils à donner et des positions à prendre, à *« faire de la médecine préventive, plutôt que de la chirurgie esthétique »* (un de mes leitmotivs), puis rester solidaire des décisions prises par l'équipe. Enfin, il faut savoir *« chasser en meute »*, autrement dit, ne pas bâtir une stratégie sans tenir compte de toutes les expertises disponibles...

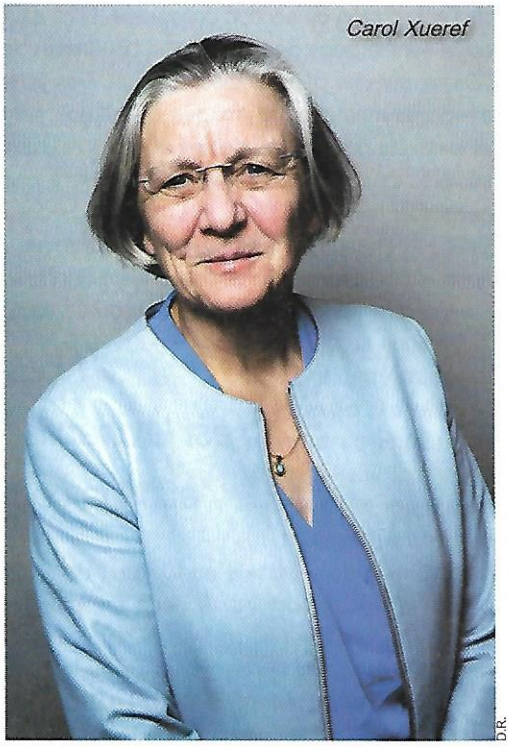
Pour vous, quelle place occupe aujourd'hui la femme dans la profession juridique ?

Elle est évidemment meilleure et plus visible que celle que j'ai connue au début de ma carrière, il y a plus de 35 ans... Mais il y a encore une marge de progression ! Heureusement de nombreuses associations prennent le sujet à bras le corps et notamment l'Association française des femmes juristes et le Cercle Montesquieu (en particulier au travers de sa commission *« DJ au Féminin »*). Il faut promouvoir le sujet de la mixité à tous les niveaux des institutions et entreprises françaises concernées et intéressées par la performance des entreprises. Par exemple, même si la France est précurseur en la matière en Europe sur le plan juridique avec une mixité de 34 % en moyenne des conseils d'administrations en 2015, il reste encore beaucoup de sensibilisation à faire sur la prise en compte concrète de la corrélation significative entre la féminisation de l'encadrement (femmes au Comex/Codir) et la rentabilité d'une entreprise... Soyons positives, grâce à des *« role models »* tels que Dominique de la Garanderie, le vivier se constitue dans les jeunes générations !

> *« Il faut encourager et soutenir l'autonomie professionnelle et intellectuelle ».*

Quelle stratégie aviez-vous mis en place pour favoriser l'égalité au sein de vos équipes ?

J'ai essayé de veiller à une égalité de chances, de parité au niveau du genre, de mélanges de cultures, d'expériences, d'attentes et de visions, mais aussi de temps et des ressources pour aider



Carol Xueref

D.R.

à réussir un bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Dans l'exercice de l'activité juridique, j'ai préféré dans la majorité des cas que les juristes n'aient pas une spécialisation trop pointue, où un petit nombre de compétences, mais plutôt qu'ils exercent comme généralistes. Il m'a semblé également important qu'il y ait la possibilité pour les membres d'une équipe de changer de fonctions, d'équipes, de clients et d'avoir de la variété dans les sujets qu'ils traitent. Je pense que tout au long d'une carrière, les personnes d'intellect et d'engagement peuvent accomplir de grandes choses de par leurs efforts professionnels et avec de l'entraide. En ma qualité d'agent du changement dans la profession juridique et au-delà, j'ai essayé de mettre cette vision en pratique dans la mesure du possible et en fonction des situations. Il faut toujours mettre son équipe et ses collègues en avant afin qu'ils progressent, tout comme on progresse soi-même.

Propos recueillis par Cécile Leseur

2016-1677