

# Option DROIT & AFFAIRES

## L'ÉVÉNEMENT

### Pierre Minor devient directeur juridique et conformité de Crédit Agricole SA

Comme annoncé en rumeur dans la lettre 82 d'Option Droit & Affaires, Pierre Minor a quitté le cabinet De Pardieu Brocas Maffei pour devenir directeur juridique et conformité de Crédit Agricole SA. Il est placé sous la responsabilité de Michel Mathieu, directeur général délégué de Crédit Agricole SA, en charge des fonctions centrales groupe, des assurances et de la gestion d'actifs. Pierre Minor remplace à ce poste Hubert de Vauplane qui a quitté le groupe et que l'on annonce prochainement dans un cabinet d'avocats.

Agé de cinquante-sept ans, Pierre Minor présente une carrière originale en ce qu'il a alterné un statut de juriste en entreprise et d'avocat d'affaires. Titulaire d'un DESS de droit des affaires et fiscalité de l'université de Rennes (1979), il débute sa carrière comme enseignant en droit, d'abord à l'université du Pacifique située à Stockton en Californie (1980), ensuite comme maître de conférences en droit français à l'université d'Exeter au Royaume-Uni (1982). En 1983, il rentre en France et rejoint la Banque française du commerce extérieur en tant que responsable des affaires juridiques internationales et du droit des opérations de marché. Il poursuit par ailleurs l'enseignement, notamment en matière de droit bancaire international au sein des universités Paris I et Paris II (1983-2001). En 1991, il est nommé directeur juridique adjoint groupe de la BNP et prend en charge le département de l'ingénierie des activités financières françaises et internationales. Il demeurera sept ans dans la banque française, avant d'être tenté par l'aventure du barreau. Il prête serment



à Paris en 1998 et rejoint rapidement le cabinet De Pardieu Brocas Maffei comme associé en charge du département droit bancaire et boursier ingénierie financière. Avocat discret, peu adepte des grandes conférences de presse et des interviews, il se fait remarquer par la communauté pour son sérieux et sa redoutable technicité sur les sujets bancaires et boursiers.

Il s'est par exemple démarqué l'année dernière comme conseil de la société Wendel SA, dans le cadre de la procédure de sanction ouverte par l'AMF dans le dossier Wendel/Saint Gobain.

En rejoignant aujourd'hui le Crédit Agricole SA comme directeur juridique, c'est toute son expérience passée qui saura lui être utile dans ses nouvelles fonctions. Hubert de Vauplane, lorsqu'il était à ce poste, expliquait que «le secteur des banques est un grand consommateur de juristes internes, mais également un gros donneur d'ordre pour les cabinets d'avocats» (cf. ODA, lettre 15). En effet, le Crédit Agricole SA compterait une centaine de salariés au sein du département juridique et conformité.

A l'époque, les problématiques de droit bancaire, de droit financier de droit des contrats ou de financement étaient traitées en collaboration avec des cabinets d'avocats. Si, bien entendu, le Crédit Agricole SA continuera à sous-traiter ces matières à des cabinets, gageons néanmoins que le savoir-faire du nouveau directeur du département emportera quelques changements organisationnels avec, sans doute, plus de questions de ce type traitées en interne. ■

Ondine Delaunay

## AU SOMMAIRE

### Droit&Communauté

Risque juridique : une définition et une méthode enfin posées

p.2

Sandra Lagumina nommée directeur juridique de GDF Suez

p.4

### Droit&Affaires

Le rapprochement de GO Voyages, eDreams et Opodo crée un acteur majeur du voyage en ligne

p.5

Le conseil du consortium acquéreur d'Opodo : Olivier du Mottay, associé de Latham & Watkins

p.5

### Droit&Expertise

Les entreprises et les programmes de conformité en droit de la concurrence

p.8

Quel avenir pour le droit européen des sociétés ?

Mobilité – gouvernance – groupes de sociétés

p.10

## DROIT DE LA CONCURRENCE

# Les entreprises et les programmes de conformité en droit de la concurrence

**Le montant des sanctions récemment prononcées à l'égard des entreprises pour infraction au droit de la concurrence est sans précédent et atteint fréquemment plusieurs centaines de millions d'euros, sans compter l'impact sur la réputation de l'entreprise. La mise en place d'un programme de conformité interne adapté à l'entreprise est un moyen efficace de prévenir et détecter les infractions, et ainsi de réduire les risques d'amendes.**



Par Christian Dargham, avocat, Clifford Chance Europe LLP

## Les bénéfices du programme de conformité : prévention, détection, réduction des risques d'amendes

Les autorités de concurrence nationales et européenne frappent fort : ententes et abus de position dominante sont sanctionnés de manière exemplaire. En théorie, les amendes peuvent aller jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires hors taxes du groupe. En pratique, même si ce seuil n'est pas atteint, les amendes infligées sont très importantes, par exemple 799 millions d'euros d'amendes infligées par la Commission européenne pour des pratiques d'entente aux transporteurs de fret aérien en 2010 ou, plus récemment, 315 millions d'euros d'amendes infligées aux fabricants de lessive. Quant aux abus de position dominante, les amendes peuvent atteindre 9 chiffres : 1,06 milliard d'euros d'amendes infligées à Intel en 2009. Pour des entreprises de plus petite taille, les amendes sont moins impressionnantes en valeur absolue mais peuvent représenter une part significative de leurs bénéfices.

En outre, les entreprises s'exposent à des actions en dommages et intérêts de la part des clients ou des concurrents. Quant aux personnes physiques, elles peuvent se voir infliger une sanction pénale. Les entreprises doivent donc être particulièrement vigilantes dans leur fonctionnement et tenter de le limiter ce risque.

Le programme de conformité ou compliance a pour principal objet, en instaurant une «culture de la concurrence» au sein de l'entreprise, de sensibiliser les collaborateurs, cadres dirigeants comme commerciaux, aux comportements anticoncurrentiels (et, plus largement, aux comportements illicites). En effet, les infractions au droit de la concurrence peuvent résulter de pratiques commerciales qui échappent au contrôle de la direction : un commercial qui se renseigne sur les prix pratiqués par les concurrents en les contactant ou qui partage avec eux ses plans commerciaux futurs. Les infractions en droit de la concurrence

sont parfois plus sophistiquées et leurs auteurs peuvent de ne pas en avoir conscience comme cela peut être le cas en matière d'abus de position dominante ou d'ententes verticales. Un dispositif de conformité adéquat permet aux collaborateurs de l'entreprise d'identifier les comportements à risque, et donc de réduire le risque d'implication dans une pratique anticoncurrentielle.

Il peut permettre de mettre à jour des pratiques anticoncurrentielles, d'y mettre fin le plus rapidement possible et de documenter l'arrêt des pratiques – rappelons que le montant des sanctions en droit de la concurrence est proportionnel à la durée des pratiques. La détection peut également permettre de bénéficier de la clémence des autorités pouvant aller jusqu'à une immunité totale d'amende pour l'entreprise dénonciatrice. Quoi qu'il en soit, même en cas d'échec de la détection précoce, le programme de conformité peut jouer un rôle positif en cas de condamnation. Si le programme était déjà en place quand l'infraction a été commise et que les dirigeants n'étaient pas au courant de la pratique, il pourra être dans certains pays un facteur atténuant de sanctions. Si le programme n'était pas en place lors de la commission de l'infraction, l'entreprise peut proposer comme engagement, entre autres, de mettre en place ce type de programme, ce qui peut conduire à une réduction d'amende selon la qualité et la sophistication du programme.

## Le contenu du programme de conformité : un programme sur-mesure

Le contenu du programme doit être adapté à l'activité et à la structure de l'entreprise. Cela suppose une réflexion préalable sur le type de pratiques anticoncurrentielles que l'entreprise est le plus susceptible de commettre : l'entreprise est-elle en position dominante sur certains marchés ? A quel niveau de la chaîne de production intervient-elle ? Est-elle amenée à répondre

à des appels d'offres ? Est-elle membre d'associations professionnelles ou de syndicats ? Le marché sur lequel elle opère est-il concentré ? Une fois les principales préoccupations identifiées, il convient d'intégrer les règles traitant des situations rencontrées, réelles ou potentielles, auxquelles les collaborateurs doivent être particulièrement sensibilisés : cas pratiques adaptés à la situation de l'entreprise et aux marchés concernés, rappels précis des règles en matière d'entente et, le cas échéant, des règles relatives à l'abus de position dominante.

Différents outils sont disponibles pour dispenser un programme préventif, et peuvent être adaptés selon le public visé. Il peut s'agir de guides pratiques en version papier qui doivent être régulièrement édités, diffusés et remis à jour. Les formations sur logiciel ou en ligne connaissent également un franc succès, permettant à chacun d'effectuer son parcours à son rythme et offrant de la flexibilité quant au contenu et à la langue utilisée. Ils contiennent des programmes et questionnaires interactifs séduisants qui peuvent être précisément adaptés aux besoins de l'entreprise. Un suivi à distance des formations validées peut être effectué.

Des séminaires spécialisés dispensés par des professionnels, avec la présence éventuelle d'intervenants extérieurs, constituent sans doute le meilleur moyen pour assurer cette formation ou la compléter. Il est souvent préférable de prévoir des formations différentes pour les dirigeants, les commerciaux et les juristes. Ces derniers permettront aux collaborateurs formés d'avoir ponctuellement un interlocuteur averti auquel ils peuvent soumettre leurs questions. Il est également possible de prévoir des exercices d'entraînement en groupe réduits permettant de vérifier les connaissances et de mettre en évidence les questions ou les difficultés les plus fréquentes puis de dégager des lignes de conduite sur des sujets précis. Il est recommandé d'effectuer un rapport annuel sur l'ensemble des formations effectuées afin de suivre concrètement les résultats obtenus et de garder une trace de leur mise en œuvre effective.

Parallèlement à ces formations qui doivent être dispensées sur le long terme, des dispositifs de surveillance et d'alerte rendent le programme de conformité particulièrement efficace. Une surveillance externe consiste en la conduite d'audits planifiés ou de simulation d'enquête surprise dite «mock dawn-raid». Ils permettent de mettre en situation et montrer le sérieux de la politique de conformité voire même de détecter le cas

échéant des infractions. Pendant ces opérations, une revue des documents informatiques et papier de certains salariés particulièrement exposés à des problématique de droit de la concurrence, ainsi que des discussions avec ces derniers peuvent avoir lieu. Ces recherches peuvent faire l'objet d'un rapport, identifiant les pratiques à risque, le cas échant, et la manière d'y remédier. Naturellement, le tout doit être mené dans le respect des règles du droit du travail.

Les mécanismes de «reporting» doivent, quant à eux, permettre aux collaborateurs de faire part librement des pratiques qu'ils pensent être contraires aux règles du droit de la concurrence. Ce mécanisme peut aller jusqu'à la mise en place d'une procédure d'alerte dite de «whistleblowing» – littéralement «coup de sifflet» –, incitant les collaborateurs à alerter sur des comportements anticoncurrentiels auprès de la direction ou d'un compliance officer, grâce à une ligne téléphonique ou à une adresse e-mail créée à cet effet.

La mise en œuvre d'un tel système pose de nombreuses questions tant au regard du droit du travail et de la loi Informatique et libertés (accorder ou non une immunité aux salariés s'étant autodénoncés, protection des données à caractère personnel, consultation des instances représentatives du personnel) que du droit de la concurrence (comment réagir en cas de découverte d'infractions ? Comment traiter les informations remontées, qui ne sont pas couvertes par le legal privilege, et peuvent donc être saisies par les autorités de concurrence ?).

Il est en outre impératif d'établir une communication interne régulière mettant l'accent sur l'importance du strict respect du droit de la concurrence. Ce message doit provenir du plus haut niveau de la société qui doit donner l'exemple. Il faut que la culture de la conformité soit ancrée dans l'esprit de chaque collaborateur, quel que soit son niveau, et que chacun soit convaincu qu'il est possible et souhaitable de faire du business «proprement». La désignation, au sein de l'entreprise, d'une personne chargée de veiller à la bonne application du programme de conformité et des moyens effectifs accordés à la mise en œuvre de ce programme peut aider à atteindre cet objectif. ■



et Marie de Drouàs,  
avocat, Clifford  
Chance Europe LLP

***Il faut que la culture de la conformité soit ancrée dans l'esprit de chaque collaborateur, quel que soit son niveau, et que chacun soit convaincu qu'il est possible et souhaitable de faire du business «proprement».***