

«La responsabilité de la banque est de plus en plus mise en cause sur les devoirs de conseil et d'information»

Les juristes deviennent-ils les hommes forts de la banque ? La diversification des activités bancaires, des réglementations de plus en plus précises ont accru leurs domaines d'intervention. Du contentieux classique, ils sont passés à des secteurs nouveaux comme la déontologie des opérations de marchés ou la responsabilité en matière de conseil et d'information aux clients.

— *Quelle est l'évolution du droit bancaire et ses grands domaines d'intervention ?*

Gérard Gardella – Les domaines d'intervention du droit bancaire ont accompagné la diversification rapide, depuis une vingtaine d'années, des activités bancaires elles-mêmes. Parallèlement, la société française, dans son ensemble, a accordé une attention croissante à la nécessité de mieux préciser les rapports de droit. D'où une place croissante des disciplines juridiques dans les entreprises en général et dans les banques en particulier.

Les directions juridiques et les juristes de banque ont dû s'adapter. Tout en continuant d'assurer le traitement «classique» des contentieux et des problèmes de moyens de paiement, comptes, taux, etc., ils ont dû intégrer des secteurs entièrement nouveaux : produits dérivés, conseil aux entreprises en matière de gestion de trésorerie et d'opérations financières, déontologie des opérations de marché... Le droit «classique» lui-même a vu se renouveler certaines problématiques, avec par exemple la dématérialisation des instruments bancaires ou le développement des moyens informatiques.

— *Le droit français se rapproche-t-il du droit anglo-saxon ?*

G. G. – Ceci est largement un faux problème : les sources du droit français, ses racines, ses modes de raisonnement, ses techniques, son organisation judiciaire... sont et resteront profondément différents de ceux des droits «anglo-saxons». En outre, il n'y a pas un droit «anglo-saxon» mais des droits, puisque le droit britannique est bien différent de celui des États-Unis, lui-même éclaté en droits des États fédérés. Cela étant, par-delà les phénomènes de mode – voire de snobisme – qui font parfois préférer le droit anglo-saxon, un mouvement de rapprochement s'observe dans certains domaines.

Par exemple, pour les contrats, le droit français, comme les autres droits d'origine latine, utilise les abstractions et les formules générales, susceptibles de faire face à toutes sortes de situations. Le droit anglo-saxon, lui, est plus descriptif et plus concret. Il en résulte qu'autant les contrats formulés en droit français ont tendance à être ramassés, autant ceux placés sous un droit anglo-saxon sont longs et détaillés. En ce domaine, les techniques juridiques françaises tendent à re-

joindre celles des pays anglo-saxons, dans un souci de sécurité mais aussi afin de limiter la liberté du juge dans son interprétation du contrat.

En sens inverse, le droit français influence certaines pratiques juridiques anglo-saxonnes, par exemple en matière de dématérialisation. Cela n'implique pas des modifications «législatives», mais plutôt des adaptations contractuelles, conformément aux traditions de ces pays.

— *Qu'en est-il de l'harmonisation du droit européen ?*

G. G. – Elle progresse très vite et dans des domaines de plus en plus divers. Aujourd'hui, l'harmonisation est réalisée ou sur le point de l'être dans de nombreux secteurs de l'activité bancaire : directives européennes sur la liberté de prestations de service et d'établissement dans les pays membres pour les banques et les entreprises d'investissements, sur les données informatiques, projets de directives sur les systèmes de paiement, sur la vente à distance en matière financière... La Commission européenne travaille aussi sur des projets non spécifiquement bancaires, comme l'environne-

Gérard Gardella

Depuis 1992. Directeur des affaires juridiques à la Société générale.

1990-1992. Directeur des affaires contentieuses à la direction des affaires juridiques de la Société générale.

1988-1990. Détaché au Conseil du marché à terme en tant que secrétaire général.

1985-1988. Magistrat au ministère de la justice, chef du bureau de l'Action publique économique et financière.

1982-1985. Détaché à la Cob en tant qu'adjoint du chef du service juridique.

1980-1982. Magistrat au ministère de la justice, direction des affaires criminelles et des grâces.

1977-1980. Juge d'instruction à Versailles.



Dennis Svartz

ment, projets qu'il faut suivre avec attention. Bref, les juristes de banques ne peuvent plus rester à l'écart de cette évolution, comme cela pouvait parfois être le cas il y a vingt ans.

— *Pensez-vous qu'en matière d'euro, tout est bouclé sur le plan juridique ?*

G. G. – L'essentiel est fait au niveau européen, puisque l'Union européenne a adopté, le 17 juin dernier, un règlement sur l'euro, dont l'un des objets principaux est d'assurer de façon incontestable la continuité des con-

trats après le passage à l'euro. Il reste cependant des points importants à traiter au niveau français : une règle claire sur les arrondis doit être adoptée, la question de la monnaie de tenue de la comptabilité des entreprises doit être tranchée, celle du nominal des actions est en cours d'analyse. Des groupes de travail de juristes examinent activement ces points, tant à l'AFECEI, qu'à l'AFB, au CNPF, à l'AFEP. Je suis frappé par la vigueur avec laquelle ces questions délicates sont prises à bras le corps et par la rapidité de la convergence des points de vue juridiques. Nécessité fait loi.

Le risque juridique

Les risques juridiques se sont multipliés depuis un quart de siècle, sous l'effet de réglementations de plus en plus précises. Il s'agit, pour l'essentiel, des risques pécuniaires qui peuvent résulter du non-respect d'une norme juridique. Cela englobe notamment :

- les conséquences de la nullité de certains actes ; exemple : la nullité de contrats de swaps conclus par certaines collectivités locales britanniques ;
- la responsabilité du fait d'un manquement à une obligation contractuelle ou extra-contractuelle ; des dommages et intérêts peuvent alors être ordonnés par le juge ;
- le risque de non-recouvrement de certaines sommes dues à la banque, par exemple les intérêts dans le cas de certains manquements aux dispositions des lois Scrivener.

— *La jurisprudence est-elle aujourd'hui favorable aux banques ?*

G. G. – Je considère que la jurisprudence des juridictions françaises est globalement équilibrée et sans parti pris. Certes, les devoirs qui pèsent sur les banquiers sont toujours plus nombreux, de même que les dossiers en responsabilité, explorant des domaines toujours nouveaux. Cela a commencé, il y a déjà un bon nombre d'années, par la responsabilité pour soutien abusif et par celle pour rupture abusive. Actuellement, le pôle nouveau est celui de la responsabilité pour manquement au devoir d'information et de conseil. Il est vrai que les banques doivent encore effectuer des évolutions que le secteur industriel a réalisées avant elles dans leurs relations avec la clientèle. Dans le même temps, il est important que les juridictions précisent leurs exigences en cette matière, de façon à réduire ce qui peut parfois être qualifié d'insécurité juridique. Il n'en reste pas moins que globalement nous perdons peu de dossiers en justice, pas plus de 20 % d'entre eux.

— *Les dirigeants des banques et des entreprises sont davantage mis en cause aujourd'hui. Qu'en pensez-vous ?*

G. G. – Le problème de la responsabilité pénale du chef d'entreprise n'est pas nouveau, pas plus que ne le sont les poursuites pénales effectuées contre tel ou tel dirigeant d'entreprise importante. La nouveauté, à mes yeux, est la médiatisation extrême de l'action de certains juges, très minoritaires heureusement. C'est tout à fait regrettable. La Grande-Bretagne a trouvé une solution pragmatique à ce problème : la presse

Trois types d'organisations d'une direction juridique bancaire

L'organisation centralisée

Tous les juristes travaillent en un même lieu ; cela assure en théorie la cohérence de la politique juridique de l'entreprise ; mais, en pratique, et surtout dans les établissements de grande taille, cette organisation s'accompagne de «fuites» : les services opérationnels cherchent à recruter des juristes qui leur sont affectés en propre.

L'organisation décentralisée

Chaque grand service opérationnel dispose de son propre service juridique ; les juristes sont ainsi très opérationnels mais cette organisation nuit à la cohérence de l'approche juridique d'ensemble.

L'organisation mixte

Un pôle juridique central fort, d'une part ; des juristes rattachés à ce pôle mais

exerçant leurs activités au sein de certaines directions opérationnelles, d'autre part. C'est le choix qu'a fait la Société générale, où certains juristes rattachés hiérarchiquement à la direction juridique se trouvent en «échelons avancés» au sein, par exemple, des équipes de financement de projets, de promotion immobilière ou de gestion des sociétés de crédit-bail.

L'organisation d'une direction juridique peut, par ailleurs, être centrée soit sur les «lignes clients», soit sur les «lignes produits». Dans le premier cas, des groupes de juristes traitent l'intégralité des problèmes de chaque grand client interne ; dans le second, les juristes sont spécialisés par matières (garanties, produits de marchés...). Ici encore, la Société générale a fait le choix d'une organisation mixte.

«Nous considérons qu'un procès est généralement mauvais en termes d'image, même s'il est gagné.»

ne publie pas le nom des magistrats en charge d'affaires pénales ; la tentation – bien compréhensible – du sensationnalisme ou du vedettariat a disparu.

— Peut-il y avoir des politiques juridiques différentes d'une banque à l'autre ?

G. G. – Bien sûr. D'abord sur le plan contentieux : certaines banques recherchent davantage que d'autres la transaction avec le client auquel un différend l'oppose ; c'est le cas de la Société générale, car nous considérons qu'un procès est généralement mauvais en termes d'image, même s'il est gagné.

Ensuite, sur le plan de la «prise de risque juridique». Certains services juridiques s'opposent à toute prise de risque juridique par les exploitants ; d'où parfois l'image du juriste «qui dit toujours non». D'autres, et c'est le cas de celui de la Société générale, ont pour rôle d'abord d'identifier le risque juridique, puis de conseiller l'exploitation sur le point de savoir s'il doit être évité ou s'il peut être pris, enfin de proposer des solutions de nature à le réduire.

— Quel est l'effectif de la direction juridique de la Société générale ?

G. G. – La direction juridique stricto sensu comprend actuellement 72 juristes et 10 secrétaires. Parmi ces juristes, 58 sont situés au centre, c'est-à-dire au 28^e étage de la tour Société

générale à La Défense, et 14 sont en situation d'«échelons avancés», c'est-à-dire hiérarchiquement rattachés à la direction juridique mais géographiquement immergés dans certains services d'exploitation, comme le recouvrement du réseau, les filiales de crédit-bail, les services immobiliers, celui des montages financiers structurés et celui du financement de projets.

Par ailleurs, la banque compte d'autres juristes, notamment en matière sociale, ainsi que pour la documentation des contrats de marché ou encore dans certaines filiales et succursales étrangères ; ceux-là ne sont pas rattachés hiérarchiquement à la direction juridique, mais sont liés à elle fonctionnellement.

— Comment sont recrutées les équipes juridiques ?

G. G. – Tous les juristes recrutés ont au minimum un niveau Bac + 5 en droit. Beaucoup ont une double formation : droit et Sciences-po, ou école de commerce de haut niveau, ou diplôme d'une université américaine ou britannique... La maîtrise de l'anglais est indispensable. Nous recrutons, en grande partie, des débutants, souvent après un stage d'études effectué chez nous ; il nous arrive aussi de recruter, sur des créneaux très spécialisés (droit de la concurrence, droit des marchés...) des professionnels ayant entre sept et quinze ans d'expérience, issus d'autres établissements ou d'entre-

prises industrielles. Les recrutements se font par sélection des curriculum vitae qui nous parviennent, ou des meilleurs stagiaires, plus rarement par des «chasseurs de têtes».

En termes généraux, le profil de la plupart de ces juristes a beaucoup évolué ces quinze dernières années : de généralistes, ils sont devenus spécialistes de certains secteurs du droit, comme le droit immobilier, la concurrence, ou les marchés financiers.

— Quel est le profil d'un directeur juridique ?

G. G. – Outre sa formation, qui doit correspondre à celle décrite ci-dessus, il doit répondre à deux exigences :

- sa capacité à organiser sa direction et à en faire évoluer les structures de façon à répondre à la demande de ses clients internes ;
- sa volonté d'insuffler aux membres de son équipe un état d'esprit tourné vers la disponibilité et la capacité de résoudre positivement les problèmes juridiques rencontrés par la banque, de manière à ce que son équipe ne soit pas seulement perçue comme «empêchant de tourner en rond». La tendance consistant à «ouvrir des parapluies», à se protéger est une facilité bien humaine. Le droit, en outre, foisonne d'arguments qui sont susceptibles de bloquer les initiatives. Le directeur juridique doit lutter contre cette tendance, en admettant le droit à l'erreur et en fixant des priorités : disponibilité, détection du risque juridique, estimation de son danger, détermination de solutions concrètes. ■

Propos recueillis par
Élisabeth Coulomb et Colette Cova