

Le Journal du Management

juridique et réglementaire

Interview
Sophie Gelbert,
Directrice juridique d'Air France



3

Nominations
LAW in FRANCE
1^{er} PORTAIL DU DROIT DES AFFAIRES

25

Formations
Agenda Juridique
Formations
Conférences
Congrès
Réseaux

38



DOSSIER



4

COMMENT TROUVER ET CHOISIR SON CABINET EN DROIT SOCIAL ?

CONTRACT MANAGEMENT

29



- Ne laissez pas le monopole du contrat aux juristes
- Contract Manager : un opérationnel avant tout !

ASSURANCE / RISQUES

33



Remettre à plat ses assurances, une bonne habitude

RECOUVREMENT

35



Le recouvrement de créances en Angleterre

→ Là où il y a des **DROITS**,
il y a un **AVOCAT GESICA**



→ GESICA en quelques chiffres

- Le réseau d'avocats francophones n°1 dans le monde
- 40 ans d'expérience
- Plus de 250 cabinets
- Plus de 2 200 avocats
- Plus de 50 pays

www.gesica.org

Interview de Sophie Gelbert, Directrice juridique d'Air France



Comment la direction juridique d'Air France suit-elle le mouvement des nouvelles technologies ? Quels outils ont été mis en place ?

Il convient de distinguer deux aspects : l'organisation du travail et les outils. Concernant l'organisation, nous avons instauré au sein de la direction depuis l'année dernière la possibilité de faire du télétravail, en fournissant les outils technologiques nécessaires, comme au sein de l'ensemble de l'entreprise. Cette mesure a ailleurs été un franc succès, et très bénéfique : un travail plus serein, une diminution du stress et une source de productivité. Il permet de se recentrer et d'avoir une réflexion plus poussée. Le télétravail s'applique au juridique de manière particulièrement efficace. La présence physique reste nécessaire et sera toujours indispensable, mais ces outils nous permettent de rester productifs et de fournir le meilleur service possible à nos clients internes. Nous avons ensuite développé des outils numériques au sein même de la direction juridique. Des plateformes ont notamment ainsi été créées pour faciliter les échanges entre les juristes de toutes les entités du groupe Air France KLM, qui participent à des groupes de pratique selon leurs domaines d'activité.

Comment l'information juridique circule-t-elle entre la direction juridique et les autres départements de l'entreprise ?

Nous disposons dans certains domaines de bases de contrats, accessibles aux juristes et aux opérationnels, ainsi que de bases de données, comme celle sur la gestion des participations, filiales et des

délégations. Elle nous permet d'entrer toutes les données de la compagnie et de ses filiales et peut être consultée par les juristes, les filiales concernées et les clients internes selon des droits d'accès concédés.

Certains départements bénéficient également d'une base de données internes qui permet le suivi des dossiers traités par les juristes.

L'information circule au sein de la compagnie aussi grâce à des flashes juridiques, qui nous permettent d'alerter nos clients sur des sujets précis ou sur un retour d'expérience suite au traitement d'un dossier.

Comment mesurez-vous la performance de vos juristes ? Avez-vous mis en place des indicateurs de performance ?

Je n'ai pas d'indicateurs de performance en tant que tels, mais des objectifs déterminés, certains relatifs au poste, d'autres plus spécifiques qui dépendent de chaque domaine d'activité. La compagnie a aussi fixé des objectifs de redressement et de compétitivité dans le cadre de son Plan Perform 2020. Dans cette perspective, j'ai demandé à chacun de mes managers de contribuer à cet effort, de montrer comment nous pouvons y participer. Je mesure ensuite ce que nous avons pu apporter par rapport aux objectifs fixés. Par exemple en ce qui concerne les contentieux, (nous avons peu de contentieux mis à part les contentieux passagers), le suivi de ces indicateurs me permettent de suivre les évolutions des dossiers : les précontentieux, transformés ou non en contentieux, le nombre de contentieux gagnés, ou ceux pour lesquels nous sommes source de profit, d'évitement ou de réduction de coûts.

Comment motivez-vous les membres de votre service ?

La motivation est très importante dans la mesure où la compagnie est dans un environnement financier difficile. Elle ne peut donc pas venir d'augmentation ou de compensation financière, mais d'autres moyens, et surtout par la reconnaissance forte de leur travail et de leur valeur ajoutée. Cette reconnaissance passe notamment par l'autonomie que

je leur donne, mais également par la valorisation des objectifs atteints et des travaux effectués. Je communique en interne en les associant le plus possible afin que leurs compétences et leur expertise soient reconnues.

Votre direction juridique dispose-t-elle d'un petit ou gros budget ? Si vous obteniez une augmentation de votre budget, à quoi le consacriez-vous ?

Non, nous n'avons pas un gros budget. Comme toute direction juridique, les principaux postes sont la masse salariale et les honoraires d'avocat. Une partie du budget est consacrée aux logiciels spécialisés, mais elle est mineure par rapport au budget total.

Si j'obtenais une valorisation de mon budget, j'essaierais avant tout de valoriser le parcours de mes collègues juristes, par une augmentation ou une compensation financière plus importante et trouver des formations spécialisées y compris non juridiques. Ensuite, je souhaiterais renforcer l'équipe, ce qui n'est actuellement pas envisageable, notre priorité étant de retrouver une bonne santé financière. Mon objectif aujourd'hui est de maintenir mes effectifs, afin de conserver la compétence et l'expertise de ma direction.

La réputation et la médiatisation d'Air France vous influence-t-elle dans la gestion de votre département ?

De manière générale, les juristes sont très attachés à la compagnie, et sont effectivement très sensibles à la médiatisation dont elle fait l'objet. Les ressources humaines ne sont pas dans mon portefeuille, la médiatisation autour de la partie sociale ne me concerne donc pas directement, mais elle est omniprésente dans mon activité. Je suis en permanence en contact avec la direction de la communication et les juristes travaillent beaucoup autour de la réputation et l'image d'Air France. Ils œuvrent aux côtés des opérationnels afin d'anticiper les conséquences d'une exposition médiatique et de réagir.

Propos recueillis par Clarisse Andry

COMMENT RÉUSSIR L'EXTERNALISATION DE SA PRESTATION JURIDIQUE ?

Il semble impossible pour la direction juridique de traiter l'ensemble de l'activité et des problématiques juridiques en interne. En raison de leur spécificité ou d'un volume trop important de dossiers chronophages, le directeur juridique doit faire des choix pour optimiser le fonctionnement de son département, en gérant les compétences internes et externes. Comment délimiter le périmètre d'intervention ? Choisir les bons prestataires ? Externaliser en veillant à conserver la valeur ajoutée de la direction juridique ?

A QUELS BESOINS RÉPOND L'EXTERNALISATION ?

Choisir l'externalisation, c'est décider de transférer tout ou partie de la fonction juridique à un partenaire externe. Cette décision nécessite une analyse préalable du rôle, des missions alloués au département juridique et des coûts associés aux prestations juridiques.

Aujourd'hui, le rôle du département juridique n'est plus celui de la gestion des contentieux. Garant de la conformité et de la gestion des risques, il est un atout de l'entreprise qui anticipe et saisit les opportunités. Son nouveau positionnement fait de lui un partenaire des affaires auprès des opérationnels et de la direction générale. Cela a conduit à un recours systématique aux services juridiques.

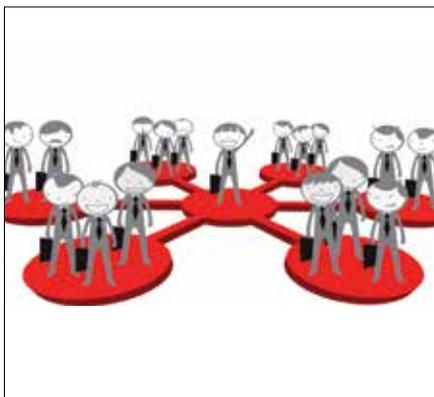
Face à ce succès, le périmètre d'intervention de la direction juridique doit être délimité afin que les nombreux dossiers, qu'elle est amenée à traiter, ne bloquent pas le business.

C'est pourquoi, l'externalisation peut être une réponse adaptée au respect des besoins juridiques et aux objectifs qualitatifs :

- il faut produire plus avec moins d'effectifs et de moyens tout en préservant l'efficacité, la valeur ajoutée, la réactivité du département juridique ;
- il faut faire face à une augmentation de la charge de travail en transférant certains sujets ou projets ;
- dans un contexte de crise, la direction juridique doit optimiser et rationaliser ses ressources.

Pour réussir l'externalisation, il faut donc en premier lieu définir les missions de la direction juridique en fonction de sa taille et de l'activité de l'entreprise. Cette réflexion doit amener à s'interroger sur les domaines de compétences et à l'opposé, les sujets qui se révèlent plus délicats pour les juristes. Une fois le périmètre défini, il est nécessaire d'analyser les ressources en interne et de voir ce qui peut être traité par vos équipes et ce qui ne peut pas l'être.

Cette réflexion préalable est propre à chaque entreprise. Certaines directions



sont organisées par pays, d'autres par domaines d'expertise, au niveau européen, chaque juriste étant clairement identifié par son domaine de compétence.

La direction juridique ne doit jamais perdre de vue la création et la démonstration de sa valeur ajoutée, que ce soit pour affirmer son positionnement au niveau stratégique, ou pour motiver les collaborateurs qui ont besoin de travailler sur des dossiers intéressants et porteurs.

QUELS DOSSIERS EXTERNALISER ?

En fonction de la taille du département juridique, l'externalisation peut concerner différents types de dossiers.

Les prestations à haute valeur ajoutée

Une telle externalisation peut permettre d'éviter la surcharge de travail et la dispersion des équipes internes. Toutefois, cela pourrait représenter un risque pour le positionnement de la direction juridique et pour la motivation des juristes.

Afin d'éviter l'insatisfaction, voire la frustration des équipes juridiques internes, il convient :

- d'identifier les prestations juridiques à haute valeur ajoutée concernées par l'externalisation ;
- de définir quelle peut être l'implication des équipes internes sur ces sujets ;
- de communiquer l'objectif poursuivi par l'externalisation auprès des équipes juridiques internes.

L'accompagnement des projets majeurs

L'externalisation peut aussi concerner des projets nécessitant la mise en œuvre simultanée de différentes expertises pou-

vant être confiées à un prestataire externe tel qu'un cabinet d'avocat susceptible de réunir plusieurs compétences pour en traiter les différents aspects.

Les prestations à faible valeur ajoutée répétitives

La gestion des priorités peut conduire également à l'externalisation des prestations à faible valeur ajoutées répétitives ou très consommatrices de temps. Ex : secrétariat juridique, baux commerciaux, recouvrement.

QUELS SONT LES INCONVÉNIENTS ?

Si l'externalisation a de nombreux avantages, elle peut également avoir des effets négatifs tels que :

- la perte de la vision globale des affaires ;
- la perte de proximité avec les opérationnels ;
- la démotivation des équipes juridiques qui pourraient se sentir désresponsabilisées ;
- une perte de réactivité.

Ainsi, l'externalisation ne doit pas se faire au détriment du savoir faire de l'équipe juridique qu'il s'agisse d'expertise pure ou de savoir faire lié au domaine particulier de l'entreprise.

CE QU'IL FAUT RETENIR...

Pour bien réussir votre externalisation, vous devez respecter les étapes suivantes :

1. Identifier les besoins, établir les priorités ;
2. Choisir les partenaires, les mettre en concurrence et réduire leur nombre pour disposer d'interlocuteurs privilégiés ;
3. Collaborer avec le prestataire externe. La communication avec le partenaire doit être complète et facile.
4. Garantir la performance de la fonction juridique : il convient d'avoir le même niveau d'exigence pour le service interne et externe.
5. Contrôler les coûts, la qualité des prestations, les délais de réalisation tout en garantissant la confidentialité.
6. Externaliser ne signifie pas se débarrasser des problèmes, il convient donc de mettre en place un processus de contrôle.

Rédaction du Village de la justice

CHOISIR SON AVOCAT EN DROIT SOCIAL

Voici, pour la deuxième fois, une enquête sur les cabinets d'avocats français. Cette fois, nous avons recherché les spécialistes du droit social.

Nous avons suivi la même procédure : Google (les cabinets cités dans les 10 premières pages avec une actualité de moins d'un an), Lawinfrance.com (annuaire gratuit des acteurs du droit des affaires), le Monde du droit (enquête annuelle), *Legal 500* (enquêtes régulières - site incontournable) et cette fois le panorama réalisé par l'*Expansion* en janvier 2015.

Vous pouvez également faire une recherche auprès des sites des ordres qui indiquent la spécialisation obtenue par les avocats ou voir les auteurs des articles du Village de la Justice sur ce thème.

Bonne lecture !

Google (les 10 premières pages). Voici les résultats par ordre alphabétique :

AAPDS (Association des Avocats Praticiens en Droit Social Alpes-Maritimes) - ALERION SOCIÉTÉ D'AVOCATS - ALINA PARAGYIOS - AMPEA (AVOCATS ASSOCIÉS EXPERTS EN DROIT SOCIAL) - BASSIRI-BARROIS PASCAL ASSOCIES - BOULET LAMBERTI BEBON - BREDIN PRAT - BUTHIAU & SIMONEAU - CHEVALLIER ASSOCIÉS - CHRISTOPHE NOEL - CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE - CORNET VINCENT SÉGUREL & ASSOCIÉS - CS AVOCATS - D'ORNANO QUERNER DHUIN - DDLC AVOCATS - DELSOL AVOCATS - DSA AVOCATS - DUFLOS SOCIÉTÉ D'AVOCATS - EGLIE RICHTERS & MALAUSSENA - ELLIPSE AVOCATS - FIDAL - FIDERE AVOCATS - FRANÇOISE ROYANNEZ - GRANRUT - GUILLON - JMAVOCATS - LEANDRI ET ASSOCIES - LEFEVRE PELLETIER & ASSOCIÉS - LEPANY & ASSOCIÉS - MAILLARD & LEFEVRE - MONTECRISTO - O.B.PAVOCATS - PARIENTE & ASSOCIÉS - RAPHAEL - RENAUD AVOCATS - RMF AVOCATS & ASSOCIÉS - SCPLAFRANCE BERTHIÉ-POUZOLS - SCPPERRAY JOSSE & ASSOCIÉS - SCPRICHARD & MERTZ ET ASSOCIÉS - SCP ZIELESKIEWICZ ET ASSOCIES - UGGC - VAUGHAN AVOCATS - VOLTAIRE AVOCATS - WILLWAY AVOCATS.

Le Monde du Droit

Le Magazine des Professions Juridiques

N°	Cabinet	Disponibilité	Réactivité	Innovation	Connaissance de l'entreprise	Compréhension de mes besoins	Qualité de la prestation	Mode de rémunération	% de citations
1	FROMONT BRIENS	4,1	4,2	4,3	4,1	4,4	4,5	4,3	30
2	BARTHÉLÉMY AVOCATS	4,0	4,3	3,7	3,6	4,0	3,9	3,8	15
3	AUGUST & DEBOUZY	3,9	4,1	3,8	3,7	3,6	4,4	3,7	11



La spécificité du droit du travail vue par JFA Souillac & associés

Une entreprise doit pouvoir s'adapter aux évolutions du marché, avoir la capacité de se développer, parfois même de se restructurer, pour devenir toujours plus performante.

« Notre expertise repose sur trois piliers : disponibilité, exigence et vision stratégique. » Candy Srour

JFA Souillac & associés est un cabinet d'avocats d'affaires et de droit des entreprises. Notre département spécialisé en droit du travail accompagne et conseille les entreprises, pour défendre leurs intérêts et orchestrer les synergies.



Candy MONICO-SROUR

Domaines d'intervention

- Droit du travail
Conseil, précontentieux et contentieux
- Aspects individuels
Contrats de travail, licenciements
- Aspects collectifs
Représentation du personnel, accords d'entreprises, transfert d'entreprises

JFA SOUILLAC & ASSOCIES

32, rue Fortuny 75017 PARIS
Téléphone : +33(0)1.47.66.56.45
jfasouillac.com
c.srour@jfasouillac.com



N°	Cabinet
1	August & Debouzy
1	Bredin Prat
1	CMS
1	Capstan, member of Ius Laboris
1	Flichy Grangé Avocats
1	Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
1	Fromont Briens
1	Proskauer Rose LLP
2	Bird & Bird
2	Chassany Watrelot & Associés (CWA)
2	Clifford Chance
2	Coblenche & Associés
2	Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral
2	Dupiré & Associés
2	Gide Loyrette Nouel A.A.R.P.I.
2	Hogan Lovells (Paris) LLP
2	Jeantet AARPI
2	La Garanderie & Associés
2	Latham & Watkins
2	Paul Hastings LLP
2	TNDA: Tuffal-Nerson Douarre & Associés

3	Allen & Overy LLP
3	Altana
3	BCTG Avocats
3	Baker & McKenzie SCP
3	Bardavid Tourneur
3	DLA Piper
3	Dechert
3	Delsol Avocats
3	Dentons
3	Fidal
3	Franklin
3	Herbert Smith Freehills LLP
3	KGA Avocats
3	Lefèvre Pelletier & associés
3	Racine
3	Raphaël
3	Reinhart Marville Torre
3	UGGC Avocats
3	Vaughan Avocats
3	Winston & Strawn LLP
4	brL Avocats
4	Desanlis
4	Eversheds LLP
4	Jones Day
4	MGG Legal

4	McDermott Will & Emery AARPI
4	SEA Avocats
4	Voltaire Avocats
4	White & Case LLP
5	Avi Bitton
5	BG2V
5	BMH Avocats
5	Bignon Lebray
5	Bryan Cave LLP
5	Charles Russell Speechlys
5	Cornet Vincent Ségurel
5	DS Avocats
5	De Gaulle Fleurance & Associés
5	De Pardieu Brocas Maffei
5	Deprez Guignot & Associés
5	Fieldfisher
5	Franaart
5	GGV Grützmaier Gravert Viegner
5	Galion
5	Granrut Société d'Avocats
5	Guillemin Flichy
5	Kahn & Associés
5	Latournerie Wolfrom Avocats

5	Linklaters LLP
5	M B A – Moisand, Boutin & Associés
5	Marvell
5	Neo Avocats
5	Norma Avocats
5	Orrick Rambaud Martel
5	Pech de Laclause, Bathmanabane & Associés
5	SBKG & Associés
5	Scotto & Associés
5	Sekri Valentin Zerrouk
5	Simon Associés
5	Simmons & Simmons LLP
5	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP
5	Squire Patton Boggs
5	Stehlin & Associés
5	Vivien & Associés
5	WAN Avocats
5	Wragge Lawrence Graham & Co LLP



Corréler le conseil à la création de valeurs pour l'entreprise

- ▶ **TNDA** est spécialisé en droit social.
- ▶ **TNDA** est souvent contacté sur des affaires complexes et sensibles ainsi que pour des contentieux à hauts risques notamment en matière de discrimination, de restructurations et de santé au travail.
- ▶ **TNDA** réserve l'exclusivité à une seule entreprise par secteur d'activité des solutions et stratégies juridiques élaborées qui constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise.
- ▶ **TNDA** s'est adjoint des compétences complémentaires par l'association d'un avocat pénaliste et d'un avocat commercialiste.

Véronique TUFFAL-NERSON, Rémy DOUARRE, Martine RIVÉREAU-TRZMIEL, Guillaume VERDIER, Nicolas DURAND-GASSELIN, Philippe MEYLAN, Sabrina GABYZON, Armelle WALTERS-RENAUD, Laurent VOVARD, Marc PAYAN, Laurianne PETIT, Roman GUICHARD et Julie BIELLO

Avocats à la Cour

SCP Tuffal-Nerson Douarre & Associés



L'EXPANSION AVOCATS D'AFFAIRES

Les gros en pole

De plus en plus complexe, touffue, et lourde, la discipline favorise les cabinets armés pour faire face à une législation qui ne cesse d'évoluer.

Il pesait lourd ? Ce n'était qu'un début. 2014 a été une année faste pour le Code du Travail : il l'a débutée bien en chair, avec ses 3600 pages. Il va la terminer avec 500 ou 600 pages de mieux. La réforme du texte de la formation professionnelle, et surtout celui sur la pénibilité au travail, sont passés par là. « Ce dernier est l'exemple typique : l'employeur va donc être tenu de mesurer précisément à quel degré, et pendant combien de temps, un salarié a été exposé à la pénibilité, se désole Michel Morand, président du cabinet Barthélémy Avocats. Dans les grandes entreprises, peut-être y parviendront-ils. Dans les autres, non... »

Discipline de plus en plus complexe, hautement politisée, le droit social reste donc l'une des premières préoccupations des entreprises. Elle nécessite des efforts de veille constants, ce qui explique qu'on retrouve dans notre classement des cabinets les plus

appréciés en la matière une majorité d'équipes imposantes, avec plusieurs dizaines, voire centaines de spécialistes. Ceux dont la notoriété est la plus forte ? Barthélémy Avocats, Fidal, CMS Bureau Francis Lefebvre ou August & Debouzy, tous des poids lourds de la profession.

Et tous envisagent une croissance de leur activité à l'avenir. « Il ne semble pas que nous allions vers une diminution du nombre de plans sociaux et de contentieux collectifs », estime ainsi avec un sens certain de la litote un des grands acteurs du marché. Les bouleversements que la crise fait subir aux relations sociales et au droit du travail multiplient le nombre de contentieux, le recours systématique à la négociation collective augmente en proportion le besoin de conseils juridiques fiables... dans un environnement réglementaire caractérisé par une forte incertitude

CLASSEMENT	Cabinet	Effectif	CA(M€)	Commentaire
LEADERS	Barthélémy Avocats	170	25	16 bureaux dans toute la France, des clients de la PME au CAC40 : tous les aspects du droit social en un cabinet.
	CMS Bureau Francis Lefebvre	66	160*	Avec une quinzaine d'associés, le domaine est l'un des plus importants du cabinet.
	Fidal	1200*	NC	De la PME au grand groupe, le cabinet est structuré pour répondre à tous les besoins.
	Jeanet Associés	NC	NC	Plans sociaux, travail de nuit... Le cabinet intervient sur de nombreux dossiers chauds.
	August & Debouzy Avocats	32	42*	Avec des clients qui comptent parmi les plus grands industriels français, le cabinet est l'un des poids lourds du droit social.

CHALLENGERS	Capstan	273*	50*	Spécialisé en droit social, mais de grande taille, ce cabinet s'est fait une spécialité du traitement du volet social de nombreux dossiers de financement, fusions, etc.
	Fromont Briens & Associés	150	NC	Le cabinet est spécialement réputé pour son approche des questions de rémunération.
	Flichy Grangé Avocats	90	NC	Spécialistes du droit social, les avocats de Flichy Grangé conseillent notamment Goodyear pour la fermeture d'un de ses sites de production.
	Baker & McKenzie	285*	85*	Cabinet d'envergure mondiale, Baker & McKenzie est chaudement recommandé sur les dossiers transnationaux.
	Latham & Watkins	10	NC	Restructurations, contentieux... Latham & Watkins intervient sur des dossiers sociaux de grande envergure.

* Chiffres globaux : le cabinet ne communique pas le détail par domaine

LES POURSUIVANTS : Aguera, Aramis, DLA Piper, Bredin Prat, Cornet Vincent Ségurel, Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Farthouat Asselineau, Bignon Lebray, Bird & Bird, Gide Loyrette Nouel, Racine.



8, rue Decamps
75116 Paris
Tél. : 33 1 85 08 10 80
Fax : 33 1 85 08 10 89
Site Web : www.amarlegal.com

Le Cabinet Amar Legal intervient aussi bien en conseil qu'en contentieux pour une clientèle française et internationale.

Fort d'un savoir-faire reconnu sur l'ensemble des aspects de droit social et d'une approche pragmatique des problématiques de l'entreprise, le Cabinet Amar Legal dispose d'une expertise particulière dans l'anticipation et la gestion de crises liées à la montée en puissance des nouvelles technologies dans l'entreprise.



AVOCATION AARPI

107 rue de l'Université
75007 PARIS
Tél. : 01 45 08 45 00
Fax : 01 45 08 45 20
Mail : secretariat@avocation.fr
Site web : www.avocation.fr
Maîtres : Bettina SION (spécialisation en droit social), Frédéric SAUVAIN, Philippe YON (dominante en droit social)

Dédié au droit social, AVOCATION assiste et conseille les sociétés françaises et étrangères. Forte d'expériences acquises dans de grandes structures d'avocats, l'équipe délivre une expertise en conseil et en contentieux. La connaissance de votre secteur d'activité spécifique permet de proposer des solutions ciblées et personnalisées. Structure à dimension humaine.



AVOCATS PICOVSCHI

90 avenue Niel & 69 rue Ampère
75017 Paris
Tél. : + 33 1 56 79 11 00
Fax : + 33 1 56 79 11 01
Mail : avocats@picovschi.com
Sites internet :
www.avocats-picovschi.com
www.heritage-succession.com
www.immobilier.avocats-picovschi.com
www.lawyers-picovschi.com
cn.lawyers-picovschi.com

Avocats PICOVSCHI intervient sur de nombreux aspects contentieux du droit du travail (gestion de dossiers sensibles aux enjeux importants): mise en place de procédures de licenciement, travail dissimulé, contrôle URSSAF... et a développé une expertise particulière en matière de mobilité internationale.



Le département social du cabinet Exlege Avocats apporte aux entreprises et à leurs dirigeants un accompagnement spécifique à la complexité du droit social et son évolution constante tant au niveau de la règle de droit que de son application par les tribunaux.

Fort d'une solide expérience en matière en droit du travail et en matière prud'homale, le département social a développé une expertise très fine en matière de conseil et de contentieux en droit du travail et en droit de la sécurité sociale.

A cet effet, il apporte son expertise à tous les stades de la gestion des relations individuelles et collectives de travail, tant en matière de conseil que de contentieux.

Le cabinet Exlege Avocats est situé 4 rue Brunel 75017 Paris.

Pour des informations complémentaires, contactez Maître Stéphanie Pailler, Maître Stéphanie Imbert ou Maître Valère Gausсен par mail, fax, ou téléphone :

Tél : +33 1 58 05 28 38 / Fax : +33 1 58 05 28 37

Mail : gaussen.imbert.pailler@exlegeavocats.com



CABINET BENAYOUN ASSOCIÉS - CBA

16 avenue du Président Kennedy
75016 PARIS
Tél. : 01 44 96 55 55
Fax : 01 44 96 55 50
Mail : info@cbavocats.com
Site Web : cbavocats.com

Depuis plus de 40 ans, notre structure à taille humaine accompagne et conseille les directions des ressources humaines et les directions juridiques sur l'ensemble de leurs problématiques sociales, aussi bien dans le cadre d'opérations stratégiques complexes que dans la gestion sociale quotidienne de l'entreprise, tant en conseil qu'en contentieux.

Compétences

- Relations collectives de travail
- Relations individuelles au travail
- Droit de la protection sociale et de la sécurité sociale



CABINET CATHERINE FELIX CABINET D'AVOCATS

33 rue du Maréchal Foch
67000 STRASBOURG
Tél. : + 33 (0) 3 88 35 68 69
Site Web : www.cfelix-avocat.fr

Entièrement dédié au droit social, le Cabinet Catherine FELIX conseille et assiste les sociétés dans la gestion des relations individuelles et collectives avec les salariés et les représentants du personnel (rédaction des contrats de travail, rupture du contrat de travail, audit social, accompagnement dans la négociation avec les partenaires sociaux).

Par son expérience et sa maîtrise du droit du travail, le Cabinet Catherine FELIX met toute sa compétence au service des entreprises pour leur assurer une sérénité juridique.



C/M/S/ Bureau Francis Lefebvre

CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE

2 rue Ancelle
92522 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : +33 1 47 38 55 00
Site Web : www.cms-bfl.com

CMS Bureau Francis Lefebvre est l'un des premiers cabinets d'avocats pluridisciplinaires français. Il dispose du département social le plus important du marché. Ses 65 avocats dont 15 associés interviennent dans tous les domaines de la discipline, y compris la protection sociale et assurent la défense de leurs clients lors de contentieux complexes et à risque. L'équipe travaille avec les avocats du réseau CMS, dont le cabinet est membre, présent dans 34 pays.



[f](#) [t](#) @solucial / Tél. : + 33(0)1 47 04 27 55 / www.solucial.com

Nous sommes une équipe d'avocats conseillant et défendant les entreprises dans tous les domaines du droit du travail, de la sécurité sociale et du pénal du travail.

Nous accompagnons vos équipes RH avec pour motivation de contribuer à la performance de votre entreprise, en conjuguant l'humain, le juridique et l'économique.

Ce que nous faisons avec et pour vous : définir une stratégie, piloter ou contribuer à un projet, atteindre des objectifs, rédiger, négocier, plaider.

Nous intervenons, pour des PME et des grands Groupes (français et internationaux), sur toute la France et en mobilité internationale.

40 avenue Kléber, Paris
153 bis boulevard de la Liberté, Lille
287 avenue Louise, Bruxelles

Paris Lille Bruxelles



20 rue Cambon
75001 Paris
Tél. : 01 44 50 39 98
Fax : 01 53 01 28 20
Site Web : eixamp-avocat.fr

Entièrement dédié au droit social, eixamp avocats intervient en conseil et en contentieux auprès de ses clients, groupes français et internationaux, pme, start'up, cadres dirigeants. Le cabinet a développé une forte expertise dans des secteurs innovants (high-tech, medias, cosmétique, banque en ligne...).



66 Avenue d'Iéna
75116 Paris - France
Tél. : + 33 (0)1 56 62 30 00
Fax : + 33 (0)1 56 62 30 01
Site Web : www.flichygrange.com

Flichy Grangé Avocats accompagne les entreprises françaises et internationales ainsi que les entités publiques pour toutes les questions juridiques liées à la gestion de leurs ressources humaines.

Avec près de soixante-dix avocats, tous spécialisés en droit social, il est la référence des entreprises exigeantes pour le droit social, en conseil comme en contentieux.



68 rue du Faubourg St Honoré
75008 Paris France
Tél. : 01 53 30 43 00
Fax : 01 53 30 43 01
Mail : info@morganlewis.com
Site Web : www.morganlewis.com

Complètement intégrés au sein de la practice mondiale de droit social de Morgan Lewis & Bockius, les avocats parisiens ont une expertise reconnue en matière de droit social individuel et collectif, conseil et contentieux mais aussi accompagnement des opérations de fusions, acquisitions, restructurations, outsourcing.



Orrick Rambaud Martel
31, avenue Pierre 1er de Serbie
75782 Paris Cedex 16
+33 1 53 53 75 00
+33 1 53 53 75 01
www.orrick.com

Disposant d'un savoir-faire aussi bien en conseil qu'en contentieux, notre équipe accompagne de grands groupes internationaux, dans le cadre de leurs activités en France, comme des entreprises françaises indépendamment de leur taille. Nous leur proposons de la réactivité et de la proximité, pour des solutions pragmatiques et innovantes en particulier dans les domaines suivants :

- Gestion des relations collectives
- Restructurations juridiques et plans de sauvegarde de l'emploi
- Schémas de rémunération et épargne salariale
- Statuts des dirigeants
- Hygiène et sécurité du travail, accidents du travail, maladies professionnelles, faute inexcusable
- Relations individuelles du travail
- Contentieux Sécurité Sociale

40 rue de Courcelles
75008 PARIS
Tél. : 01 44 82 43 00
Fax : 01 44 82 43 43
Contact : Mme Pauline Leybold
Mail : contact@racine.eu
Site Web : www.racine.eu

CABINET D'AVOCATS FRANÇAIS
INDEPENDANT DE DROIT DES AFFAIRES,
RACINE MET SES 190 AVOCATS AU
SERVICE DES ACTEURS ECONOMIQUES
FRANÇAIS ET ETRANGERS.

72 associés
8 bureaux en France et à Bruxelles.
- Gestion du changement
- Optimisation des systèmes de
rémunération
- Collectifs et individuels
- Négociations collectives et syndicales
- Volets sociaux des restructurations
d'entreprises
- Défense des intérêts devant les
institutions et les administrations
- Gestion des contentieux complexes

35 AVOCATS DEDIES AU DROIT SOCIAL
RACINE ASSURE UN CONSEIL REACTIF ET
OPERATIONNEL A SES CLIENTS GRACE A
SON EQUIPE DE SPECIALISTES.



TREMBLAY AVOCATS ASSOCIES

186 avenue Victor HUGO
75116 PARIS
Tél. : +33(0)1.56.69.15.80
Fax : +33(0)1.56.69.15.99
Mail : paris.office@tremblay-avocats.com

Fort d'une expérience de 40 ans et
implanté à CHARTRES, ORLEANS et
PARIS, le Cabinet TREMBLAY AVOCATS
ASSOCIES intervient, tant en conseil
qu'en contentieux, dans tous les
domaines du droit social (droit du tra-
vail et de la protection sociale).

Les avocats du Cabinet TREMBLAY
AVOCATS ASSOCIES apportent leur
expertise et proposent des solu-
tions adaptées à leurs clients dans le
cadre des relations individuelles et/
ou collectives au travail (contrat de
travail, licenciement, durée du travail,
hygiène et sécurité, accident de tra-
vail et maladie professionnelle, droit
pénal du travail, accords d'entreprise,
Dirigeants, URSSAF etc...)

Le Cabinet TREMBLAY AVOCATS
ASSOCIES développe aussi une offre
ciblée en matière de formation, dans
un environnement juridique complexe
et changeant.

Avocats au Barreau de Paris
12, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris
Tél. : +33 (0) 1.44.69.25.50
Fax : +33 (0) 1.44.69.25.51
Mail : contact@woogassociés.com
Site Web : www.woogassociés.com

WOOG & ASSOCIES est un cabinet
indépendant fondé en 1948, regroupant
une vingtaine d'avocats, dont 5
associés, qui allie expertise juridique
et savoir-faire sectoriel, en vue de four-
nir à ses clients un service sur mesure
à haute valeur ajoutée.

Cabinet full-service, WOOG &
ASSOCIES dispose d'une expertise
reconnue en matière de relations
individuelles et collectives du travail,
répartie à parts égales entre le conseil
et le contentieux, pour une clientèle
exigeante de grands comptes, PME,
ETI, jeunes entreprises innovantes,
associations, collectivités territoriales,
établissements publics et particuliers.

La dimension à taille humaine de notre
Cabinet nous permet d'intervenir effi-
cacement sur de nombreux aspects
en droit du travail et en droit de la
fonction publique, et de proposer des
solutions pratiques ciblées et person-
nalisées, tenant compte des priorités
de nos clients et à des coûts maîtrisés.

LAW in FRANCE

1^{er} PORTAIL DU DROIT DES AFFAIRES

- ALYANAKIAN AVOCATS : 01 45 25 45 78
- ALAIN BENSOUSSAN AVOCATS : 01 82 73 05 05
- AVOCATS CABINET MENASCE-CHICHE : 01 47 27 11 11
- AVOCATS PICOVSCHI : 01 56 79 11 00
- BCTG & ASSOCIÉS : 01 44 15 61 00
- BISMUTH AVOCATS : 04 72 60 53 93
- CABINET PIERRE LE GLOAN, AVOCAT : 04 76 56 26 80
- CABINET THIERRY VALLAT : 01 56 67 09 24
- CAMILLE ET ASSOCIÉS : 05 61 55 39 39
- CARBONNIER LAMAZE RASLE & ASSOCIÉS - CARLARA :
01 53 93 61 41
- CBA : 01 44 96 55 55
- CGAVOCATS : 05 35 54 14 85
- CHHUM FRÉDÉRIC : 01 42 56 03 00
- CLEVERY GIE AVOCATS : 01 45 62 10 00
- CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE : 01 47 38 55 00
- CORNET VINCENT SÉGUREL & ASSOCIÉS : 01 40 73 73 40
- DELSOL AVOCATS : 01 53 70 69 69
- ELLIPSE AVOCATS : 05 56 56 93 99
- EXCEPTIO AVOCATS : 02 47 66 37 13
- EY AVOCATS : 01 46 93 60 00
- FLICHY GRANGÉ & ASSOCIÉS : 01 56 62 30 00
- KGA AVOCATS : 01 44 95 20 00
- LAURENCE ATTALI-MULLER : 01 42 12 73 00
- LEXCAP : 02 41 25 32 60
- LEXIA : 05 56 99 52 50
- MORGAN LEWIS & BOCKIUS : 01 53 30 43 00
- PINSENT MASONS : 01 53 53 02 80
- PINSON SEGERS DAVEAU ET ASSOCIÉS : 01 64 36 56 56
- PIOT MOUNY & ROY : 04 37 43 63 61
- PWC SOCIETE D'AVOCAT : 01 56 57 56 57
- RACINE : 01 44 82 43 00
- VERDUN-VERNIOLE : 01 56 79 01 83
- VOXEL AVOCATS : 05 62 72 38 38
- WILLWAY AVOCATS : 01 53 30 26 62

COMMENT CHOISIR UN AVOCAT : LES PRÉCONISATIONS DE MAÎTRE CAMILLE ROUSSET, CABINET DELSOL AVOCATS

1. COMMENT CHOISIR SON AVOCAT ?

Certains disent : « *les avocats ont des clients qui leur ressemblent* », et pour cause !

La relation entre l'avocat et son client est, à mon sens, avant tout basée sur la nécessité d'une confiance réciproque. Le choix d'un avocat doit, dans cette acception, résulter de considérations techniques et d'affinités stratégiques.

L'exigence technique requiert pour l'avocat la maîtrise d'une ou plusieurs matières, sur lesquelles porteront son conseil ou la procédure envisagée. C'est la même logique que le choix d'un médecin généraliste ou spécialiste.

Tel conflit spécifique relevant de telle expertise ciblée devra idéalement conduire au choix d'un avocat spécialisé dans la matière considérée ; étant rappelé que la vision transversale d'une problématique reste déterminante car souvent, elle permet d'anticiper toutes les répercussions d'une affaire. La force d'un cabinet peut s'inscrire dans la complémentarité des expertises des avocats qui le composent. A titre d'exemple, une personne qui divorce doit pouvoir anticiper des questions aussi bien patrimoniales que de garde des enfants, mais encore au plan fiscal et entrepreneurial toutes les fois que les époux auront partagé des activités professionnelles communes.

Indépendamment de la maîtrise d'une technique juridique qui fera la réputation de l'avocat, du fait tant de publications ou encore de conférences que par le biais du bouche à oreille, la question de l'humain est aussi primordiale. L'humain induit l'orientation pour ne pas dire la sensibilité stratégique, voire politique de la conduite d'une affaire.

Ainsi, l'avocat doit être choisi par « affinités » de valeurs au plan stratégique car il est amené à exercer son métier avec ses propres convictions : c'est d'ailleurs une des rares professions où la clause de conscience permet de se dessaisir d'un dossier.



Camille ROUSSET

En synthèse, il est important d'être en confiance avec son avocat pour être en phase avec ses préconisations et dans l'acceptation du risque qui en résulte potentiellement du fait notamment du caractère aléatoire des procédures judiciaires.

2. A DÉFAUT DE RECOMMANDATION, OÙ TROUVER LE NOM D'UN AVOCAT ?

Chaque ordre des avocats dispose d'un annuaire, généralement consultable via son site internet. Il existe par ailleurs des permanences juridiques organisées en mairie ou à l'Ordre des avocats. Enfin, Internet est aujourd'hui un outil qui peut s'avérer très utile pour trouver un avocat (site, pages jaunes, réseaux professionnels type linkedin...).

3. EST-IL POSSIBLE DE CHANGER D'AVOCAT ?

Un changement d'avocat n'est jamais opportun en cours de procédure mais parfois il s'impose, notamment en cas de perte de confiance ou en cas de divergences de stratégie. Il est préférable, pour éviter un changement d'avocat en cours de procédure, de recueillir plusieurs propositions d'intervention avant même de choisir son avocat, en abordant aussi bien les questions d'honoraires que de stratégie. Un changement en cours de procédure restera toujours possible, dans le respect des règles déontologiques pour les avocats concernés, qui conduisent l'avocat dessaisi à ne pas pouvoir retenir des éléments du dossier et imposent au successeur de vérifier que son

confrère a bien été payé de ses honoraires préalablement.

4. COMMENT ABORDER LA QUESTION DES HONORAIRES ?

La question des honoraires doit être abordée le plus simplement possible, de manière transparente, dès le premier rendez-vous et tout au long du dossier. Sauf cas particulier, une convention d'honoraires écrite et détaillée est conclue, précisant notamment les modes de détermination des honoraires : forfait, décompte au temps passé, possibilité d'honoraires aux résultats mais sous réserve d'un forfait de base. Il n'existe pas de barèmes d'honoraires, ceux-ci étant fixés librement selon les usages, en fonction notamment de la situation financière du client, de la difficulté de l'affaire ou encore de la spécialisation de l'avocat consulté.

Maître Camille ROUSSET,
Associé du département "Droit social -
Protection sociale"
Cabinet DELSOL Avocats



**PROCHAIN
DOSSIER**

« Comment trouver et choisir un avocat en Droit bancaire et finance ? »

Contactez-nous pour présenter votre expertise au :
01 70 71 53 80 Monsieur Markhoff

Maître Jérémie BLOND & Maître Caroline QUENET

Avocats au Barreau de Paris

Partenaires de vos ressources humaines

Accompagnement et Gestion Sociale, conflits individuels et collectifs, Maître BLOND et Maître QUENET interviennent aux côtés des entreprises et des salariés.

A même d'**anticiper les stratégies** opposées à une entreprise, ils peuvent vous aider à aborder une **négociation** ou un **contentieux** dans les meilleures conditions.

Dotés d'une solide expérience et d'une **forte culture du résultat**, ils vous apportent des **solutions** dans un environnement à **taille humaine**, privilégiant le **conseil de proximité** et l'**accompagnement au développement**.

56 avenue Victor hugo - 75016 Paris
 Téléphone : 01.46.22.44.76
 Télécopie : 01.70.70.10.49
 cquenet@avocats105.fr / contact@avocat-blond.com

Rödl & Partner

Rödl & Partner Avocats : des conseils de proximité à votre écoute à forte culture internationale

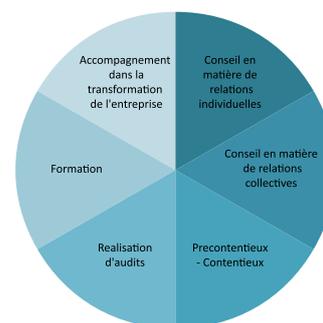
Rödl & Partner, groupe d'origine allemande, est représenté par ses 102 bureaux dans 46 pays. Notre offre pluridisciplinaire doit sa réussite et son dynamisme à l'engagement de plus de 4.000 associés et collaborateurs fortement impliqués dans la vie des entreprises au travers des métiers de l'audit et du conseil dans les domaines du droit et de la fiscalité. En lien étroit avec leurs clients, ils développent les solutions les plus appropriées dans les domaines financier, fiscal, juridique et des systèmes d'informations et accompagnent leur déploiement dans une configuration le plus souvent internationale.

Notre ligne de service Droit social accompagne et conseille les entreprises, leurs dirigeants, DRH et Directions des relations sociales dans tous les domaines du droit du travail et de la sécurité sociale. Au-delà d'une maîtrise parfaite des spécificités du marché français, nous comprenons les **intérêts transfrontaliers de notre clientèle**. Nos professionnels français et allemands collaborent étroitement avec les bureaux Rödl & Partner en Allemagne et dans le monde entier afin de s'adapter à l'environnement et aux enjeux des entreprises que nous accompagnons.

http://www.roedl.com/fr/fr/services_audits_conseils/conseil_juridique_entreprises.html

Réactivité, disponibilité, technicité et qualité sont les maîtres mots de notre politique.

Domaines d'intervention



Nicola Lohrey
 Rechtsanwältin, Avocate
 Droit des Sociétés, M&A
 Paris
 +33 (1) 56 92 31 25



Celine Kammerer
 Avocate, Droit Social
 Paris/Strasbourg
 +33 (3) 90 40 54 14

AUDIT SOCIAL : L'OUTIL INDISPENSABLE POUR UNE MEILLEURE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Encore limité aux opérations d'acquisition, l'audit social gagnerait pourtant à être plus utilisé par les entreprises. Et notamment par les petites structures n'ayant pas toujours les moyens de se tenir à jour des nouvelles obligations légales. L'audit social permet justement de faire un bilan sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines, afin de respecter des normes imposées par le Code du travail, mais de constater aussi le climat social qui règne au sein de l'entreprise. Car ces éléments ont des conséquences directes sur sa bonne santé.

PRÉVENIR ET GUÉRIR : LES DEUX OBJECTIFS DE L'AUDIT SOCIAL

Au sein d'une entreprise, la gestion des ressources humaines présente deux grands aspects : l'ensemble de la réglementation juridique en droit social d'abord (contrats, rémunérations, obligations de sécurité, ...), et les pratiques de management des salariés. Des points capitaux pour la pérennité de l'entreprise et qui ne doivent pas être négligés.

De nombreux signes, au quotidien, peuvent alerter les dirigeants et traduire un malaise nuisible à l'entreprise. Qu'il s'agisse de dysfonctionnements dans son fonctionnement (allongement des délais, perte de qualités, pertes de marchés, etc.) ou de comportements des salariés (conflits internes, multiplication des démissions, absentéisme récurrent, ...), il est impératif de les identifier et d'anticiper les risques sociaux (juridiques ou humains) qui représenteraient des coûts financiers importants.

C'est ce que permet l'audit social : mettre à plat la situation de l'entreprise. Le rapport final permet ensuite aux instances dirigeantes de trouver des solutions (suite aux suggestions de l'auditeur social), afin de résoudre les problématiques présentes avant qu'elles ne s'enveniment et de prévenir des difficultés futures.

LA CONSÉQUENCES DE L'AUDIT SOCIAL : AMÉLIORER LA PERFORMANCE

En résolvant les problèmes mis à jour par un audit social, l'entreprise



se donne les moyens d'améliorer sa performance. La performance des salariés d'abord : une crise sociale a évidemment un impact direct sur les salariés, sur leur moral, sur leur implication dans leur travail ou encore sur leur motivation. Prendre des mesures qui améliorent le climat social ou qui remédient à un conflit interne persistant aura donc une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

Mais l'audit social va également permettre d'améliorer la performance économique de l'entreprise. Car il permet de rationaliser les coûts liés à la gestion des ressources humaines, en trouvant des solutions qui optimisent son impact économique et financier sur l'entreprise, et en prévenant des coûts supplémentaires qu'auraient pu entraîner des conflits internes ou des procédures judiciaires. L'audit social est donc un outil nécessaire pour veiller à la bonne santé de l'entreprise, qu'il est important d'intégrer dans son processus de gestion.

QUAND METTRE EN PLACE UN AUDIT SOCIAL ?

L'audit social est souvent réalisé dans le cadre d'un investissement ou d'une acquisition. Il permet à l'acquéreur ou à l'investisseur potentiel d'avoir une vision globale de la santé de l'entreprise et d'identifier les risques sociaux existants.

Mais il n'est pas nécessaire d'attendre une opération spécifique ou l'apparition de situations problématiques, voire critiques, pour réaliser un audit. Tout au long de la vie de l'entreprise, un audit social régulier permet au

dirigeant de réagir plus rapidement si un dysfonctionnement apparaît, de s'assurer de sa conformité aux obligations légales et réglementaires souvent changeantes, et d'identifier les risques en amont afin d'éviter qu'une situation de crise n'apparaisse. Le but final est de conserver une politique sociale adaptée et performante, qui maintiendra la productivité de l'entreprise. Un investissement rentable, compte tenu des difficultés et des coûts que représentent les conflits sociaux.

COMMENT METTRE EN PLACE UN AUDIT SOCIAL ?

L'audit social peut d'abord être fait en interne et confié à une personne ou un service qui fait partie de l'entreprise. Des données sont ainsi régulièrement collectées, et cette veille permet, sur le long terme, de mieux gérer les effectifs et les problématiques qui se présentent.

Mais l'audit interne a ses limites, et doit être couplé à un audit externe, réalisé par un auditeur social indépendant de la structure. Il n'est pas lié par les mêmes contraintes de temps que l'auditeur interne, peut également présenter d'autres compétences, et garantit un regard objectif sur le fonctionnement interne. L'auditeur peut donc prendre en charge des missions plus importantes et plus longues. Sa mission, ses champs d'action et ses conditions d'accès à l'information doivent être bien définis dès le départ dans sa lettre de mission, afin que l'audit se déroule dans les meilleures conditions possibles.

Clarisse Andry

LE CONTRÔLE DE LA DÉLIVRANCE DES CERTIFICATS A1 : SUITE ET BIENTÔT FIN ?

La mise en place d'un marché intérieur au sein de l'Union européenne a très rapidement suscité de nombreuses difficultés liées notamment au principe de libre circulation des travailleurs.

L'effectivité de ce droit n'est en effet garantie que si ses bénéficiaires qui se déplacent au sein du territoire de l'Union sont assurés d'une continuité de leur régime de protection sociale.

Afin de parvenir à cet objectif, le droit de l'Union européenne a adopté des règlements communautaires qui posent les règles de désignation de la loi applicable en ce domaine.

Les dispositions du titre II du règlement n°1408/71 consacrées à la « *détermination de la législation applicable* » constituent ainsi un système complet et uniforme de règles de conflits de loi dont le but est de soumettre les travailleurs qui se déplacent à l'intérieur de l'Union au régime de la sécurité sociale d'un seul Etat membre, de sorte que les cumuls de législation nationales applicables et les complications qui peuvent en résulter soient évités.

L'article 13 de ce règlement a ainsi posé deux principes : selon le paragraphe 1er de ce texte, les personnes auxquelles le règlement n° 1408/71 est applicable « *ne sont soumises qu'à la législation d'un seul Etat membre* » ; selon son paragraphe 2, la législation applicable est la loi nationale du lieu de travail (*lex loci laboris*).

Le règlement CE 883/2004, qui lui a succédé, reprend ce principe dont les exceptions ont trait au détachement temporaire de travailleurs ainsi qu'à ceux qui exercent simultanément et de façon continue leur activité sur le territoire de plusieurs Etats membres. Ils peuvent alors, selon les cas, relever de la législation de l'Etat où l'entreprise a son siège social ou encore de leur lieu de résidence.

Afin d'attester de leur affiliation à un régime de sécurité sociale, les travailleurs concernés se voient délivrer par les institutions compétentes de l'Etat sur le territoire duquel ils sont juridiquement établis un certificat A1 (anciennement E 101).



Stéphane Bloch

De façon constante, la CJCE a affirmé que lorsqu'un certificat A1 a été délivré par l'institution compétente de l'Etat membre où une entreprise est établie pour déclarer que son propre régime de sécurité sociale restait applicable aux travailleurs ayant une activité sur le territoire d'un autre Etat membre, ce certificat crée une présomption de régularité de l'affiliation de ces travailleurs et s'impose de façon irréfragable à l'institution compétente de l'Etat d'accueil (CJCE, 26 janvier 2006, aff. C-2/05, Herbosch Kiere).

La Cour de cassation a elle-même veillé au respect de ces principes (par exemple 2 octobre 2008, n° 07-18.286). Le 11 mars 2014, aux termes de deux arrêts très critiqués par une grande partie de la doctrine, la chambre criminelle de la Cour de cassation a néanmoins décidé d'écarter d'office la délivrance des certificats A1 par les autorités espagnoles et anglaises que lui opposaient respectivement les compagnies aériennes Vueling et Easyjet poursuivies pour travail dissimulé.

Pour la chambre criminelle, les circonstances du litige permettaient d'établir que les compagnies aériennes concernées s'étaient volontairement placées sous un régime social plus permissif. En d'autres termes, ces certificats ne traduisaient pas la réalité et avaient été obtenus de façon frauduleuse.

Le feuillet des A1 n'est toutefois pas arrivé à son terme. Consciente que ces arrêts allaient totalement à rebours du droit de l'Union européenne,

l'Assemblée plénière de la Cour de cassation a en effet décidé de revenir à la source et de profiter d'un contentieux portant cette fois-ci sur la délivrance de certificats A1 à des marins travaillant sur des bateaux battant pavillon allemand amarrés à Avignon.

Par un arrêt du 6 novembre 2015 (n°13-25.467) elle a décidé de sursoir à statuer et de poser à la CJUE la question suivante : l'effet attaché au certificat A1 s'impose-t-il, d'une part, aux institutions et autorités de l'Etat d'accueil, d'autre part, aux juridictions du même Etat membre lorsqu'il est constaté que les conditions de l'activité du travailleur salarié n'entrent manifestement pas dans le champ d'application matériel des règles dérogatoires du règlement n°1408/71. L'Assemblée plénière souhaite ainsi que la CJUE fixe clairement les limites du contrôle du juge national en la matière. La réponse du juge européen est évidemment attendue avec intérêt par l'ensemble des acteurs concernés.

Stéphane Bloch,
associé du département social
du cabinet KGA.



L'OBLIGATION DE SÉCURITÉ DE RÉSULTAT DE L'EMPLOYEUR EN QUESTION

Obligation de sécurité de résultat de l'employeur, la fin d'une solution progressiste de 13 ans ?

Décidément, les péripéties de la société Air France font l'actualité.

En effet, cette fois, la société d'aviation fait parler d'elle dans une décision de la chambre sociale du 25 novembre 2015¹, s'agissant de l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur en matière de santé/sécurité des salariés.

En l'espèce, M. X, chef de bord à Air France, a été exposé aux événements du 11 septembre 2001. Dès son retour de New-York, le même jour, la société l'a fait accueillir, ainsi que son équipage, par l'ensemble du personnel médical mobilisé jour et nuit. Les intéressés étaient au besoin orientés vers des consultations psychiatriques.

M. X a ensuite été déclaré apte, le 18 novembre 2005, après quatre visites médicales, et a exercé sans difficultés ses fonctions jusqu'au mois d'avril 2006. C'est à cette période qu'il a été victime d'un stress post-traumatique suite aux attentats qui ont eu lieu cinq ans auparavant. L'employeur a alors fait convoquer M. X à une visite médicale obligatoire à laquelle celui-ci ne s'est pas présenté. C'est le motif pour lequel il a été licencié.

Monsieur X ayant contesté son licenciement, le contentieux est porté jusqu'à la cour d'appel de Paris, qui a souverainement retenue que les éléments médicaux de celui-ci, datés de 2008, étaient dépourvus de lien avec les attentats, et que dès lors, l'employeur n'avait pas manqué à son obligation de sécurité de résultat.

Monsieur X s'est alors pourvu en cassation en soutenant qu'il n'avait pas fait l'objet d'un suivi psychologique, ni d'un débriefing, durant la période qui a suivi les attentats pour prévenir les troubles consécutifs à un état de stress post-traumatique. Et que la société Air France n'avait pas mis en œuvre toutes les diligences nécessaires sans qu'il n'ait besoin de signaler son état de mal-être. Cependant, en constatant que la cour d'appel a souverainement retenue que Monsieur X n'était pas en mesure de démontrer que son stress post-traumatique était lié aux attentats dont il a été témoin à l'occasion de son travail, la chambre sociale a eu l'occasion d'affirmer que l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par les articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail s'est conformé à son obligation de sécurité de résultat.



Teddy Francisot

Ce faisant, la Haute Cour semble s'écarter de sa jurisprudence classique en matière de santé/sécurité des salariés, s'agissant du respect de son obligation de sécurité par l'employeur. Cependant, cette déduction n'est pas évidente.

À L'ORIGINE DE L'OBLIGATION PRÉTORIENNE DE SÉCURITÉ DE RÉSULTAT.

Plusieurs textes internes et internationaux prévoient la protection du salarié en matière de santé et de sécurité :

- La Charte sociale européenne du 3 mai 1996 prévoit pour tous les travailleurs un droit à la sécurité et à l'hygiène au travail.
- L'article 31 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne proclame que tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité.
- La directive-cadre 89/391/CEE du 12 juin 1989 prévoit une obligation de sécurité et de prévention à la charge de l'employeur et consacre le principe d'effectivité.
- Les articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail prévoient les mesures que l'employeur doit mettre en œuvre dans le cadre de son obligation générale de sécurité à l'égard des personnes sur qui il exerce une autorité (L.4111-5 du Code du travail).

Il découle de ces textes, d'abord, que l'employeur n'est pas sensé prendre des mesures de nature à compromettre

la santé et la sécurité des salariés (soc. 13 juin 2007, 04-44551 ; soc. 5 mars 2008, 06-45888), mais ensuite qu'il doit également protéger ses salariés contre le tabagisme (soc. 6 oct. 2010, 09-65103), contre la reprise prématurée du travail (soc. 28 fév. 2006, 05-41555), contre la reprise du travail dans des conditions qui sont en contradiction avec les recommandations du médecin du travail (soc. 19 déc. 2007, 06-43918), ou encore contre les violences physiques ou morales (soc. 13 mars 2013, 11-22082).

Cependant, les articles L.4121-1 et suivants du Code du travail ne prévoient pas d'obligation de sécurité de résultat, mais égrènent des moyens de garantir la sécurité et la santé du salarié. Si l'on s'en tient à la littérature, il s'agirait plutôt d'une obligation de sécurité de moyens « dirigée »² : l'employeur doit mettre en place des mesures adaptées de prévention, d'information et de formation sur les risques professionnels et la pénibilité ; éviter les risques et évaluer ceux qui ne peuvent être évités, combattre le risque à la source, adapter le travail à l'homme et à ses capacités, remplacer les machines par de moins dangereuses...

Aucune des prescriptions n'impose à l'employeur d'avoir un salarié sain et sauf au terme de l'exécution de son travail, sous peine de réparations.

C'est donc par un arrêt de principe du 28 février 2002 que la chambre sociale de la Cour de cassation, présidée par Pierre Sargos, affirme que l'employeur est tenu à l'égard de ses salariés d'une obligation de sécurité de résultat dont le manquement a le caractère d'une faute inexcusable au sens de l'article L.452-1 du Code de sécurité sociale. Il s'agissait en l'espèce de faciliter l'indemnisation des salariés victimes de l'amiante (soc. 28 fév. 2002, 99-18389).

Cette solution est par ailleurs confirmée par l'Assemblée Plénière le 24 juin 2005 (A.P. 24 juin 2005, 03-30038), et se développe dans tous les domaines

1 - https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/2121_25_33100.html

2 - Emmanuel DOCKÈS, Précis Dalloz, Droit du travail, 2016

impliquant la santé au travail : droit de la sécurité sociale et indemnisation des ATMP (soc. 28 fév. 2002, 99-18389 ; soc. 11 avril 2002, 00-16535), harcèlement (soc. 21 juin 2006, 05-43914), visite médicale de reprise (soc. 13 déc. 2006, 05-44580), reclassement (soc. 20 sept. 2006, 05-42925), rupture (soc. 17 mai 2006, 04-47455 ; soc. 6 oct. 2010, 09-65103).

Elle concerne également les risques qui surviennent hors du lieu de travail mais du fait du travail : tentative de suicide durant un arrêt maladie pour syndrome anxio-dépressif consécutif à un harcèlement (civ. 2, 12 juillet 2007, 06-18428).

Ce faisant, dès lors que le risque se réalise, la Cour de cassation constate que le résultat escompté n'est pas obtenu, et que l'employeur manque incidemment à son obligation de sécurité de résultat.

Cette solution est contestée par le patronat, qui considère qu'elle le découragerait d'agir véritablement pour la santé et la sécurité des salariés dans la mesure où, quoi qu'il fasse, si le risque finit par se réaliser, il engagera sa responsabilité. En réalité, moins le patronat prendrait de mesures pour préserver ses ouailles, plus le risque aurait de chances de se réaliser, et plus il risquerait d'engager sa responsabilité. Il s'agit dès lors pour l'employeur de garantir la réalisation d'un risque idéalement raréfié, et cette nécessité découle de son droit d'exploitation d'une force de travail.

C'est pourquoi il peut sembler que, n'ayant pas retenu l'existence d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat, alors que la survenance d'un attentat a pu traumatiser ses salariés, la chambre sociale, par son arrêt du 25 novembre 2015, ait, dans une certaine mesure entendu le patronat.

DE L'OBLIGATION DE RÉSULTAT À L'OBLIGATION DE MOYENS RENFORCÉE ?

Plusieurs avocats ont déduit de la décision commentée que l'obligation de sécurité pesant sur l'employeur n'était plus de résultat, et que la chambre sociale retient désormais une obligation de moyens renforcée³, en dépit de la formule utilisée par la chambre sociale dans son arrêt, par laquelle elle affirme que la cour d'appel a pu déduire l'absence de manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat.

Il existe, en effet, une suggestion doctrinale selon laquelle entre l'obligation de résultat et l'obligation de moyens, il pourrait se trouver notamment une obligation de moyens renforcée.

Dans l'hypothèse de l'obligation de moyens, le créancier doit prouver que le débiteur a commis une faute.

Dans l'hypothèse de l'obligation de résultat, si le résultat escompté n'est pas atteint, le débiteur est présumé responsable. Il lui appartient alors de démontrer que son inexécution provient d'un cas de force majeure pour s'exonérer de sa responsabilité.

Et, dans l'hypothèse de l'obligation de moyens renforcée, si le résultat escompté n'est pas atteint, le débiteur est encore présumé responsable, mais il peut démontrer qu'il n'a commis aucune faute dans l'exécution de son obligation.

Il s'agit ici d'un renversement de la charge de la preuve, par rapport à l'obligation de moyens, mais d'un assouplissement par rapport à l'obligation de résultat, puisque l'employeur pourra s'exonérer en démontrant qu'il n'a commis aucune faute, ce qui est plus abordable que de démontrer l'existence d'un cas de force majeure.

D'ailleurs, la chambre sociale avait déjà eu l'occasion de se prononcer exactement dans le même sens un an plus tôt s'agissant d'une salariée victime d'un harcèlement moral (soc. 3 déc. 2014, 13-18743). Et d'autres arrêts ont été rendus, en sens voisin, dans lesquels la chambre sociale ne retient pas l'existence de risques psychosociaux caractérisés ou avérées du fait de la réorganisation de l'entreprise (soc. FNAC, 5 mars 2015, 13-26321 ; Soc. AREVA, 22 oct. 2015, 14-20173).

L'arrêt commenté et les arrêts idoines ont un point commun :

Dans l'arrêt du 3 décembre 2014, le juge du fond a estimé que la victime n'établissait pas de faits précis et circonstanciés laissant présumer un harcèlement moral.

Dans les arrêts du 5 mars et du 22 octobre 2015, il a estimé que l'employeur avait pris toutes les mesures pour éviter les risques allégués par les syndicats.

Et dans l'arrêt commenté, il a estimé que les éléments médicaux produits par M. X sont dépourvus de lien avec les attentats

dont il a été témoin dans l'exercice de son travail.

Par conséquent, dans ces espèces, il ressort de la vérité judiciaire qu'aucun risque ne s'est réalisé du fait du travail.

Même si les syndicats ont soulevé la possibilité de risques dans les arrêts du 5 mars et du 22 octobre 2015, les juges du fond n'ont pas retenu la réalisation d'un risque et ont estimé que l'employeur avait tout mis en œuvre pour les éviter. D'un certain point de vue, la décision de réorganisation pourrait en elle-même créer le risque, mais empêcher la possibilité des réorganisations d'entreprises constitueraient des atteintes disproportionnées au principe de la liberté d'entreprendre.

Le raisonnement se décline en deux parties.

Soit, le risque s'est réalisé. Et alors, il existe nécessairement un défaut de prévention et cela constitue incidemment un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat. Il existe donc à la charge de l'employeur une obligation de réparation consécutive à la réalisation du risque. C'est ce que l'on pourrait retenir au titre de la responsabilité-garantie de l'employeur en contrepartie de son autorisation d'exploiter une force de travail.

Soit, le risque ne s'est pas réalisé. Et alors, le juge du fond doit apprécier si les mesures prises par l'employeur pour l'éviter sont suffisantes.

Il ne s'agit dès lors même pas d'un revirement par rapport à l'arrêt SNECMA, puisque dans celui-ci, le juge du fond avait retenue que le dispositif d'assistance mis en place était insuffisant à éviter le risque d'isolement du technicien, qui s'était réalisé consécutivement à la réorganisation de l'entreprise (soc. 5 mars 2008, 06-45888). C'est donc l'appréciation souveraine des juges du fond qui a été déterminante.

C'est pourquoi, la solution de l'arrêt commenté ne consacre donc en rien un abaissement du niveau d'exigence de la chambre sociale s'agissant de l'obligation de sécurité de l'employeur en cas de réalisation du risque. Elle ne concerne que l'obligation de prévention de l'employeur dans le cas où le risque ne se réalise pas.

Bien sûr, cela ne manquera pas d'alimenter le débat doctrinal si par

3 - Maître Sébastien MILLET, Ellipse Avocats, Bordeaux : <http://www.ellipse-avocats.com/2015/11/obligation-de-securite-de-resultat-de-l-employeur-un-assouplissement-bienvenu/>;

Maître Eric ROCHEBLAVE, Montpellier : <http://rocheblave.com/avocats/obligation-de-securite-sante/>

malheur, et malgré l'accomplissement des diligences de l'employeur validées par la chambre sociale, le risque finit par se réaliser à la Fnac ou à Areva.

L'OBLIGATION DE RÉSULTAT DE L'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE PRÉVENTION DES RISQUES.

Ainsi, dans le cadre de l'obligation de prévention de l'employeur, la chambre sociale fait la différence entre « prendre des mesures » et « tout mettre en œuvre » pour éviter le risque. Dans le premier cas, le manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat sera retenu (soc. 29 juin 2011, 09-69444), alors que dans le second cas, le manquement ne sera pas retenu (soc. 3 décembre 2014, 13-18743 ; soc. 25 novembre 2015, 14-24444).

La chambre sociale retient donc une obligation de sécurité de résultat, pour autant que le résultat escompté correspond à l'absence de risque, dans le cas où il peut être évité, et à sa minimisation optimale dans le cas où il est inévitable, par exemple du fait d'une activité dangereuse ou dans le cadre d'une réorganisation d'entreprise. L'accomplissement de toutes les diligences exigées par les articles L.4121-1 et L.4121-2 Code du travail est l'indicateur

permettant au juge du fond d'apprécier l'existence ou non d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat. C'est exactement ce qui ressort de l'arrêt commenté.

A cet égard, l'arrêt commenté ne représente pas non plus un revirement à l'égard de l'arrêt du 6 octobre 2010. Dans cet arrêt, la chambre sociale affirmait que l'employeur avait manqué à son obligation de sécurité de résultat car les mesures de vidéosurveillance et des réunions sur le thème de la sécurité n'étaient pas suffisantes à éviter le risque. Par conséquent, il s'agissait en l'espèce d'une situation dans laquelle le risque était évitable, mais où l'employeur n'avait pas pris toutes les mesures pour l'éviter.

Dans les faits de l'arrêt commenté, la cour d'appel a pu estimer que les mesures mises en place par l'employeur (assistance médicale jour et nuit, orientation vers les psychiatres), étaient suffisantes à minimiser le risque de mal-être lié aux attentats car elles correspondaient aux mesures prévues par les articles L.4121-1 et L.4121-2 du code du travail.

La question se pose alors de savoir si les articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail constituent une liste exhaustive des mesures que l'employeur doit

mettre en œuvre pour que son action soit considérée comme suffisante, alors que l'employeur est passible d'une sanction pénale s'il n'accomplit pas ses obligations conformément à ces dispositions (L.4741-1 et L.4741-9 du code du travail). Les dispositions d'un accord ou d'une convention collective prévoyant un complément aux dispositions légales ne serait pas à exclure a priori.

Cette question risque de se poser avec plus vigueur si, hypothèse ci-dessus évoquée s'agissant des arrêts du 5 mars et 22 octobre 2015, un risque se réalise conséquemment aux réorganisations dont les diligences réalisés par l'employeur pour préserver la santé des salariés ont été validées par la chambre sociale. D'autant que la réorganisation d'une entreprise relève du pouvoir de direction de l'employeur et est une des expressions de la liberté d'entreprendre.

En tout cas, en l'état actuel de la jurisprudence, il n'apparaît pas sans équivoque que l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur ne soit plus retenue par la chambre sociale, dans le cadre de son obligation de prévention, comme dans celui de la réalisation du risque.

Teddy Francisot, Juriste

L'OBLIGATION DE SÉCURITÉ DE L'EMPLOYEUR ASSOUPLE : VERS UNE OBLIGATION DE MOYENS RENFORCÉE !

Par un arrêt de principe en date du 25 novembre 2015, la chambre sociale de la Cour de cassation vient assouplir l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur, qui n'est plus de résultat mais une obligation de moyens renforcée (cass. soc. 25 novembre 2015, « Air France », n°14-24444).

Dès lors, après avoir abordé l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur, et notamment de résultat (I), il conviendra de s'intéresser à cet arrêt du 25 novembre 2015, qui est un infléchissement de la jurisprudence (II).

I/ L'OBLIGATION DE SÉCURITÉ INCOMBANT À L'EMPLOYEUR

Les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail précisent les obligations légales de l'employeur en matière de prévention :

Article L. 4121-1 : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;



Virginie Morgand

3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

Article L. 4121-2 : « L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Éviter les risques ;
- 2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;

3° *Combattre les risques à la source ;*
 4° *Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;*
 5° *Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;*
 6° *Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;*
 7° *Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;*
 8° *Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;*
 9° *Donner les instructions appropriées aux travailleurs. »*

Ainsi, l'employeur, en tant que chef d'entreprise, est soumis à une obligation générale de sécurité vis-à-vis de ses salariés. Il s'agit d'une obligation de prévention, limitant son pouvoir de direction, dont l'objectif est de préserver la santé et la sécurité de ses salariés.

Une telle obligation de sécurité de l'employeur résulte du fait que la santé des salariés est un droit fondamental prévu par différents textes internationaux :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (article 23) : « *Toute personne a droit [...] à des conditions équitables et satisfaisantes de travail* » ;
- le Pacte International relatif aux droits économiques sociaux et culturels de 1966 (article 12) : « *Les Etats parties au présent acte reconnaissent le droit qu'a toute personne de jouir du meilleur état de santé physique et mentale qu'elle soit capable d'atteindre. Les mesures prises par les Etats en vue d'assurer le plein exercice de droit comprendront [...] les mesures nécessaires à l'amélioration de tous les aspects de l'hygiène du milieu et de l'hygiène industrielle* » ;
- la Charte des droits fondamentaux de l'union européenne (article 31§1) : « *Tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent*

sa santé, sa sécurité et sa dignité » ; Cette obligation est également prévue, en droit interne, dans le bloc de constitutionnalité, par le Préambule de la constitution de 1946 de valeur constitutionnelle : « *Tout travailleur participe par l'intermédiaire de ses délégués à la détermination collective des conditions de travail* ».

Dès lors, la jurisprudence retient une obligation de sécurité de l'employeur, notamment par les arrêts de 2002, relatifs à la faute inexcusable de l'employeur dans le cadre de l'amiante, où elle considère qu'« *en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise. Le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L. 452-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver* » (Cass. soc., 28 février 2002, n°00-11793).

Il incombe alors à l'employeur par les articles L. 4121-1 et 4121-2 du Code du travail d'établir un document unique de prévention des risques professionnels prévus par l'article R. 4121-1 du Code du travail.

Cette obligation de sécurité imposée à l'employeur est considérée, jusqu'à l'arrêt Air France du 25 novembre 2015, comme une obligation de résultat, qui est beaucoup plus contraignante que l'obligation de moyens renforcée utilisée dans le cadre du droit de la sécurité sociale pour s'assurer que l'employeur n'a pas commis une faute inexcusable.

Que faut-il entendre par obligation de résultat ?

Dès lors que le résultat se produisait, l'employeur était automatiquement condamné pour manquement à son obligation de sécurité de résultat et il ne pouvait s'exonérer de sa responsabilité en démontrant ses diligences.

Une telle obligation de résultat limite le pouvoir de direction de l'employeur sous deux aspects :

1. Une limite du pouvoir de direction dans le cadre d'une réorganisation :

L'employeur ne peut prendre, dans l'exercice de son pouvoir de direction, des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité de ses salariés (Cass. soc., 5 mars 2008, « SNECMA », n°06-45888). Il en résulte que l'obligation de sécurité de résultat limite le pouvoir de direction de l'employeur dans une logique de prévention.

2. Une limite du pouvoir de direction dans le cadre de ses prérogatives de gestion courante de l'entreprise :

L'employeur doit prendre en compte, dans le cadre de la mise en place d'une évaluation des salariés, les risques physiques, mais également les risques psycho-sociaux.

Cass. soc. 28 novembre 2007, « MORNAY » (n°06-21964), qui impose la consultation du CHSCT est imposée pour la mise en place de l'évaluation des salariés.

Cass. soc. 8 novembre 2012, « SEDIH & SOGEC EUROPE » (n°11-23855), où le management par le stress et par objectifs destiné à obtenir une réduction des coûts doit être écarté et la responsabilité directe des employeurs est retenue à la suite d'un infarctus dont a été victime un de leur cadre dirigeant.

Cass. soc. 14 novembre 2013, « SNECMA » (n°12-15206), qui tempère la décision précédente. La Cour de cassation rappelle que le risque grave qui permet de déclencher une expertise doit être un risque identifié et actuel. Or, en l'espèce, tel n'est pas le cas. Les CHSCT ont fait état « *d'un risque général de stress lié aux diverses réorganisations mises en œuvre dans l'entreprise, mais ne justifiaient pas d'éléments objectifs susceptibles de caractériser un risque avéré* ».

Il en résulte qu'en tant que chef d'entreprise, l'employeur est tenu d'assurer l'effectivité du droit à la sécurité et à la santé au travail, qui n'est pas atteinte quand il ne prend pas les dispositions adéquates pour l'assurer et engage alors sa responsabilité civile, et, le cas échéant, sa responsabilité pénale.

Cependant, l'arrêt du 25 novembre 2015 vient marquer un infléchissement de la jurisprudence sur l'obligation de sécurité, qui n'est plus de résultat, mais une obligation de moyens renforcée.

II/ L'INFLÉCHISSEMENT JURISPRUDENTIEL : UNE OBLIGATION DE MOYENS RENFORCÉE

Par son arrêt rendu le 25 novembre 2015, la chambre sociale de la Cour de cassation a retenu l'attendu de principe suivant :

« Mais attendu que ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail. »

En l'espèce, un salarié a été engagé par la société Air Inter en qualité de personnel navigant stagiaire, puis son contrat de travail a été repris par la société Air France, qui l'a promu en 2000 au poste de chef de cabine première classe sur les vols long-courriers. Il se trouvait en transit à New York le 11 septembre 2001, où de sa chambre d'hôtel il a vu les tours s'effondrer.

Cinq ans plus tard, le 24 avril 2006, alors qu'il partait rejoindre son bord pour un vol, il a été pris d'une crise de panique qui a donné lieu à un arrêt de travail.

Il a saisi le 19 décembre 2008 la juridiction prud'homale aux fins de condamnation de son employeur à lui payer des dommages-intérêts pour manquement à son obligation de sécurité après les attentats du 11 septembre 2001. Il été licencié le 15 septembre 2011 « pour ne pas s'être présenté à une visite médicale prévue pour qu'il soit statué sur son aptitude à exercer un poste au sol ».

Dès lors, le salarié reproche à son employeur de ne pas avoir pris les mesures nécessaires pour assurer sa sécurité et protéger sa santé physique et mentale.

La Cour de cassation estime que la cour d'appel de Paris a légalement justifiée sa décision en retenant l'absence de manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat :

« Et attendu qu'appréciant souverainement les éléments de fait et de preuve qui lui étaient soumis et procédant aux recherches qui lui étaient demandées, la cour d'appel a constaté, d'une part que l'employeur,

ayant pris en compte les événements violents auxquels le salarié avait été exposé, avait, au retour de New-York le 11 septembre 2001, fait accueillir celui-ci, comme tout l'équipage, par l'ensemble du personnel médical mobilisé pour assurer une présence jour et nuit et orienter éventuellement les intéressés vers des consultations psychiatriques, d'autre part que le salarié, déclaré apte lors de quatre visites médicales intervenues entre le 27 juin 2002 et le 18 novembre 2005, avait exercé sans difficulté ses fonctions jusqu'au mois d'avril 2006 ; qu'ayant relevé que les éléments médicaux produits, datés de 2008, étaient dépourvus de lien avec ces événements dont il avait été témoin, la cour d'appel a, par ces seuls motifs, propres et adoptés, dont elle a pu déduire l'absence de manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat, légalement justifié sa décision »

La Cour de cassation approuve le raisonnement de la cour d'appel de Paris, qui, en appréciant les éléments de faits et de preuve qui lui étaient soumis, a fait ressortir que l'entreprise avait décliné les bonnes mesures dans le respect des principes généraux de prévention des articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail.

Cette logique est celle de l'arrêt Fnac (Cass. soc., 5 mars 2015, n° 13-26321), ou encore de l'arrêt Areva (Cass. soc., 22 oct. 2015, n° 14-20173), mais par cet arrêt, la Cour de cassation est allée plus loin par l'existence d'une obligation de moyens renforcée et non plus de résultat.

En effet, par cet arrêt Air France, la Cour de cassation soumet l'employeur, non plus à une obligation de sécurité de résultat, mais à une obligation de moyens renforcée. Cela signifie que l'employeur peut s'exonérer de sa responsabilité en justifiant qu'il a pris toutes les mesures nécessaires pour préserver la santé et la sécurité de ses salariés.

Une telle solution est favorable pour les employeurs puisqu'ils pourront se défendre. Mais, dans cette décision il n'apparaît pas une situation de harcèlement moral. Dès lors, quelle serait l'impact de cette décision dans une hypothèse de harcèlement moral ?

Par exemple, si l'employeur diligente une enquête interne et prend des mesures à l'égard du harceleur,

sera-t-il déclaré responsable ? Récemment, par arrêt du 11 mars 2015, l'employeur a été déclaré responsable : « l'employeur, tenu d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, manque à cette obligation lorsqu'un salarié est victime sur le lieu de travail d'agissements de harcèlement moral ou sexuel exercés par l'un ou l'autre de ses salariés, quand bien même il aurait pris des mesures pour faire cesser ces agissements » (Cass. soc., 11 mars 2015, n°13-18603).

En effet, s'il a pris des mesures à l'égard du harceleur, il a échoué préventivement, ce qui pourrait engager sa responsabilité.

En tout état de cause, la jurisprudence Air France devrait freiner l'invocation systématique du manquement de l'employeur à l'obligation de sécurité.

Il faudra attendre la jurisprudence postérieure afin de voir comment cette évolution sera déclinée par les juridictions...

SOURCES :

Cass. soc. 25 novembre 2015, « Air France », n°14-24444 (P+B+R+I)

Semaine Sociale Lamy, 30 novembre 2015, n°1700

Virginie MORGAND,
Juriste spécialiste en droit social

INTERDICTION DU VAPOTAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL AVEC LA LOI SANTÉ DU 26 JANVIER 2016

La "Loi Santé" n°2016-41 du 26 janvier 2016 interdit désormais le vapotage en entreprise : elle vise en effet à interdire la cigarette électronique dans les lieux de travail fermés et couverts à usage collectif.

Validée par le Conseil constitutionnel et publiée le 27 janvier 2016 au Journal officiel, elle introduit dans le code de la santé publique un nouvel article L 3511-7-1 issu d'un amendement n°AS1413 qui avait été à l'époque fort décrié, et par la suite modifié en cours des débats parlementaires.

Pour les rédacteurs de l'amendement, les dispositifs électroniques de vapotage présentent certaines similitudes avec la cigarette traditionnelle (aspect visuel parfois, risque addictif, geste rappelant celui de fumer...) et ne doivent pas devenir une portée d'entrée vers le tabagisme pour les mineurs. La particulière vulnérabilité de cette population vis-à-vis de l'instauration d'une dépendance à la nicotine a justifié que soit votée dans le cadre de la loi consommation une interdiction de vente aux mineurs de ces produits.

Avec 73 000 morts par an, soit 200 décès par jour, le tabac reste la première cause de cancer et de mortalité évitable en France. Une des orientations du programme national de réduction du tabagisme 2014-2019 est de renforcer la dénormalisation sociale du tabac et de l'acte de fumer, ce qui passe notamment par l'interdiction d'utiliser un dispositif électronique de vapotage dans certains lieux à usage collectif.

La croissance très importante de l'usage des dispositifs électroniques de vapotage depuis trois ans bouleverse les habitudes et le risque qu'elle conduise à terme à un détournement de l'interdiction de fumer dans les lieux à usage collectif et à une reprise de cette pratique ne peut être écarté.

Or, l'interdiction de fumer ne pouvait jusqu'à présent s'appliquer à ces dispositifs, qui ne produisent pas de combustion. Certains règlements intérieurs d'entreprises, en particulier de transport, ainsi que certains



Thierry Vallat

arrêtés municipaux avaient cependant adopté une interdiction de vapoter, au risque de conduire à une absence de lisibilité et de cohérence sur le plan national voire d'être illégaux.

Aussi, l'introduction de cet article L 3511-7-1 dans le code de la santé publique institue une réglementation du vapotage dans la majorité des lieux où il est actuellement interdit de fumer.

Il ne s'agit pas pour les auteurs de la loi de protéger la population d'un « vapotage passif », ce phénomène n'étant pas avéré en l'état des connaissances scientifiques. Cette réglementation a plutôt vocation à clarifier la situation de cette pratique au niveau national et à maintenir l'acceptation sociale de l'interdiction de fumer dans les lieux publics. En cohérence avec l'interdiction de vente aux mineurs dans les lieux qui les accueillent à titre principal, cette réglementation du vapotage est censée assurer également la tranquillité publique dans les lieux confinés.

L'article L. 3511 7 1 est désormais ainsi rédigé :

« Il est interdit de vapoter dans :

- 1° Les établissements scolaires et les établissements destinés à l'accueil, à la formation et à l'hébergement des mineurs ;
- 2° Les moyens de transport collectif fermés ;
- 3° Les lieux de travail fermés et couverts à usage collectif. »

Un décret en Conseil d'Etat définira plus précisément les obligations liées à cette interdiction.

A noter que la rédaction définitive ne prévoit plus la création de lieux spécifiques et réservés pour les que les vapoteurs s'adonnent à leur activité, notamment en entreprise à l'écart des autres salariés (et alors qu'un local fumeur n'est pas obligatoire à ce jour).

Les domiciles privés, même si un employé de maison y est occupé, ne sont pas assujettis à l'interdiction de vapoter, puisqu'il s'agit de locaux à usage privatif et non à usage collectif. De même, cette interdiction ne s'applique pas aux chantiers du BTP, dès lors qu'ils ne constituent pas des lieux clos et couverts.

S'agissant précisément des lieux de travail, sont ainsi visés par l'interdiction de vapoter en entreprise :

- les locaux clos et couverts, affectés à l'ensemble des salariés, tels que les locaux d'accueil et de réception, les locaux affectés à la restauration collective, les salles de réunion et de formation, les salles et espaces de repos, les locaux réservés aux loisirs, à la culture et au sport ou encore les locaux sanitaires et médico-sanitaires ;
- les bureaux (précisons cependant à cet égard qu'à défaut de dispositions contraires, les personnes travaillant seules dans leur bureau ne semblent pas concernées par l'interdiction qui ne paraît pas viser pas expressément les bureaux individuels).

Thierry Vallat,
Avocat au Barreau de Paris
Cabinet Thierry Vallat
www.thierrylvallatavocat.com



LE DROIT DU TRAVAIL EN 2016. RÉFORME, RÉVOLUTION OU CHIMÈRE

A chaque début d'année, son lot de résolutions à l'époque des vœux ! 2016 ne fait pas exception à la règle. Le Président de la République a proclamé l'état d'urgence économique et social et fait de la lutte contre le chômage une priorité, comme d'autres avant lui... Près de deux milliards d'euros vont être débloqués sans qu'aucun prélèvement en contrepartie ne soit prévu, l'effort consenti se faisant par des économies budgétaires.

Les mesures annoncées sont-elles les prémises d'une évolution en profondeur de notre droit du travail ou ne servent-elles qu'à anticiper les prochaines échéances électorales ?

À l'heure où deux rapports importants ont été récemment remis au Premier ministre par Monsieur Jean-Denis COMBEXELLE et par Monsieur Robert BADINTER pour tenter de concilier la nécessaire réforme d'un droit devenu trop complexe, le développement de la croissance et le respect des droits des salariés, et où les Présidents de Régions ont été reçus à l'Élysée lundi 1^{er} février, un retour sur les principales annonces s'impose.

Plusieurs pistes sont ainsi à l'étude pour une révision du droit du travail sans attendre la refonte du Code du Travail qui s'étalera sans doute sur plusieurs années.

L'ACCORD D'ENTREPRISE SERA LA PIERRE ANGULAIRE DE L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Le nouveau code du travail fixera l'ordre public social qui s'imposera au titre des droits garantis pour chaque salarié. Mais la négociation collective sera mise en avant et l'accord d'entreprise sera la source de l'organisation du temps de travail et de sa modulation, sans remettre en cause la durée légale mais tenant compte d'un droit à la compensation pour les heures supplémentaires. L'accord dans l'intérêt de l'emploi, pourra primer sur le contrat de travail.

PRIME À L'EMBAUCHE

Une aide à l'embauche pour les petites et moyennes entreprises, dont les modalités seront précisées par décret, va être mise en place. Jusqu'au 31 décembre 2016, les embauches réalisées par les entreprises de moins de 250 salariés bénéficient d'une prime trimestrielle de 500 € durant les deux premières années du contrat.



Olivier COSTA

Peuvent solliciter les PME qui embauchent en CDI, en CDD de 6 mois ou plus, ou en contrat de professionnalisation de 6 mois ou plus, un salarié payé jusqu'à 1,3 SMIC (22 880 euros bruts annuels pour 35 heures par semaine). Cette aide pourra se cumuler avec les autres aides en vigueur comme le pacte de responsabilité et de solidarité, la réduction pour les bas salaires, ou le CICE.

LA PRIME « PREMIÈRE EMBAUCHE »

Cette prime instaurée par le décret du 3 juillet 2015 est étendue aux CDD de plus de 6 mois. Le bénéfice de ce dispositif a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2016 alors qu'il devait cesser le 8 juin 2016.

LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Le Chef de l'Etat souhaite, sur le modèle des emplois aidés soutenus financièrement par l'Etat, porter l'objectif de contractualisation à 50 000 bénéficiaires.

L'APPRENTISSAGE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

La France redécouvre les vertus de l'apprentissage. Il était grand temps. L'objectif poursuivi est d'étendre les offres et les périodes de formation. Le Gouvernement a fait de ce chantier une priorité. Il en appelle également aux Régions eu égard à leurs compétences dans ces matières. L'enjeu que représente l'emploi devra être appréhendé à sa juste mesure pour que de vaines querelles politiques ne

prennent le pas même si les premières réunions n'incitent pourtant pas à l'optimisme.

Le gouvernement souhaite développer les programmes de formation des demandeurs d'emploi pour en faire bénéficier 1 millions de personnes.

LA CRÉATION D'ENTREPRISE ET LES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS

Face à la complexité actuelle, le gouvernement souhaite adopter un régime plus simple pour permettre aux entrepreneurs de bénéficier des options fiscales et sociales les plus pertinentes pour leur projet.

Le régime de la micro-entreprise sera étendu au-delà des seuils actuels.

LE PORTAGE SALARIAL

Une volonté de simplification de ce dispositif a été mise en avant pour la fourniture de service sans passer par la création d'une structure juridique complexe.

LE PACTE DE RESPONSABILITÉ ET DE SOLIDARITÉ

Le Chef de l'Etat a fait part de son souhait de transformer aussi vite que possible le crédit d'impôt compétitivité emploi en baisse définitive des cotisations sociales. L'année 2017 permettra de statuer sur le maintien ou non de ce dispositif.

LE CRÉDIT IMPÔT RECHERCHE

Sa forme actuelle sera maintenue et le dispositif continuera d'être appliqué.

LE PLAFONNEMENT DES INDEMNITÉS PRUD'HOMALES

Le Président de la République a confirmé que la réforme des prud'hommes prévue dans la loi Macron sera poursuivie en introduisant la notion de plafonnement pour les indemnités en fonction de l'ancienneté. Alors que les chefs d'entreprise ne plaident que pour la stabilité et la fin des incertitudes, le Président a rappelé qu'en cas de rupture du contrat de travail, l'information sur les conséquences de cette décision doit être connue à l'avance. Mesure à la portée symbolique indéniable, elle doit figurer dans le projet de loi qui sera prochainement présenté.

En effet, le 9 mars prochain, la Ministre du travail Madame Myriam EL KHOMRI doit présenter en Conseil des Ministres le projet de loi censuré réformer profondément le droit du travail.

Les mesures annoncées s'inscrivent dans ce cadre.

Force est de constater toutefois qu'elles s'apparentent plus à des ajustements qu'à une politique sociale d'envergure. Entre des mesures techniques et des mesures symboliques, l'ensemble manque de cohérence.

Il a toutefois le mérite d'ouvrir une

réflexion sur une pensée unanimement partagée désormais, à savoir la nécessaire refonte du code du travail.

Les rapports présentés, le projet de loi qui s'annonce sont autant d'indicateurs qui peuvent donner des perspectives aux entreprises.

Le juge de paix sera le projet de loi présenté le 9 mars qui témoignera de la volonté réelle ou non du gouvernement de réformer le droit du travail.

A défaut, seules les chimères continueront de danser.

Olivier COSTA
Avocat Associé

BISMUTH *intégrateur du droit*
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Société d'Avocats
63 avenue de Saxe - 69003 LYON
7 rue de Madrid - 75008 PARIS
Lyon : + 33 4 72 60 53 93
Paris : + 33 1 44 90 17 10
Télécopie : + 33 72 60 53 94
www.bismuth.fr

olivier.costa@bismuth.fr

SALARIÉS, CADRES : COMMENT OBTENIR LE PAIEMENT DE VOS HEURES SUPPLÉMENTAIRES AUX PRUD'HOMMES ?

Il arrive fréquemment que les salariés réclament devant le Conseil de prud'hommes le paiement d'heures supplémentaires.

Beaucoup de salariés les demandent aux prud'hommes, mais peu de salariés obtiennent une condamnation de leur employeur.

Le présent article a pour objectif de donner aux salariés les clés pour obtenir en justice le paiement de leurs heures supplémentaires.

1) LA CHARGE DE LA PREUVE DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES EST AMÉNAGÉE

Par « heures supplémentaires », on entend les heures de travail effectif qui sont accomplies au-delà de la durée légale du travail, à savoir 35 heures (art. 3121-10 code trav.).

La difficulté, pour le salarié, réside toutefois dans la preuve de ces heures supplémentaires. En principe, la charge de la preuve à apporter repose sur le demandeur à l'action (article 1315 du Code civil). Toutefois, pour pallier cette difficulté, le législateur a aménagé le régime de la preuve des heures supplémentaires.

Ainsi, l'article 3171-4 du Code du travail dispose « *En cas de litige relatif à l'existence ou au nombre d'heures de travail accomplies, l'employeur doit fournir au juge les éléments de nature à justifier les horaires effectivement réalisés par le salarié. Au vu de ces éléments et de ceux fournis par le salarié à l'appui de sa demande, le juge forme sa conviction*



Frédéric CHHUM

après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles ».

Attention, depuis la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, l'action en paiement ou en répétition du salaire se prescrit par 3 ans (art. L3245-1 code trav.).

2) LE SALARIÉ DOIT FOURNIR DES ÉLÉMENTS DE NATURE À ÉTAYER SA DEMANDE D'HEURES SUP

Il appartient au salarié de fournir préalablement au juge des éléments « *de nature à étayer sa demande* ». (cass. soc. 24 février 2004, n°01-45.441 ; cass. soc. 3 juillet 2013).

Autrement dit, les éléments fournis par le salarié doivent être suffisamment précis et sérieux pour appuyer sa demande.

Ainsi, sont des éléments de nature à étayer la demande du salarié :

- un décompte établi au crayon, calculé mois par mois, sans autre explication ni

indication complémentaire (cass. soc. 24 novembre 2010 n° 09-40.928). Sur ce point, le salarié peut fournir des documents qu'il a lui-même établis, car le principe selon lequel nul ne peut se forger de preuve à soi-même n'est pas applicable aux actions en paiement d'heures de travail (cass. soc., 18 septembre 2013 n°12-10.025).

- des calendriers mentionnant les heures que le salarié prétendait avoir réalisées (Cass. Soc., 10 juillet 2013, n°11-28742).

- un tableau récapitulatif indiquant pour chaque semaine de travail un total de nombre d'heures supplémentaires accomplies (Cass. Soc., 10 octobre 2013, n°12-19397).

- des captures d'écran d'ordinateurs faisant état des dates et des horaires (cass. soc. 17 novembre 2015, n°14-15.142).

Les juges du fond ont un pouvoir souverain pour évaluer, dans l'hypothèse où est constatée l'existence d'heures supplémentaires, l'importance de ces heures et les conséquences salariales s'y rapportant (cass. soc. 4 déc. 2013 ; 4 arrêts, nos 12-17.525, 12-11.886, 12-22.344 et 11-28.314).

A *contrario*, ne sont pas des éléments de nature à étayer la demande du salarié une attestation relative aux horaires, mais sans précision relativement à la période et aux jours (cass. soc. 23 mai 2013, no 12-16.858). De même, les attestations de collègues de travail ne sont pas suffisantes à prouver les horaires effectivement réalisés dès lors qu'elles ne font pas état de faits directement constatés (cass. soc. 15 janv. 2014 n°12-19.472).

Dans l'hypothèse où le salarié demandeur à l'action rapporte dans un premier

temps ces éléments de preuve, à charge pour l'employeur d'apporter les siens en réponse.

3) L'EMPLOYEUR DOIT FOURNIR DES ÉLÉMENTS POUR JUSTIFIER LES HORAIRES DE TRAVAIL EFFECTIVEMENT RÉALISÉS PAR LE SALARIÉ

Le juge ne peut, pour rejeter une demande en paiement d'heures supplémentaires, se fonder exclusivement sur l'insuffisance de preuves apportées par le salarié ; il doit examiner les éléments que l'employeur est tenu de lui fournir, de nature à justifier les horaires effectivement réalisés (Soc. 3 juill. 1996, n°93-41.645).

L'employeur ne saurait, à ce titre, se borner à contester globalement le décompte fourni par le salarié sans en proposer un autre, ni fournir aucun élément de nature à justifier les horaires effectivement réalisés par le salarié (Soc. 14 oct. 1998, n°96-42.440).

L'obligation pour l'employeur de verser des éléments de nature à justifier les horaires effectivement réalisés par le salarié n'est pas subordonnée à la production préalable par celui-ci d'un décompte précis des heures supplémentaires dont il réclame le paiement (cass. soc. 10 mai 2001, n°99-42.200).

Toutefois, en présence de mécanismes conventionnels de décompte du temps de travail et de leur effet impératif, l'employeur doit être en mesure de présenter ces justificatifs car à défaut, le salarié qui produit de simples feuilles de présence apporte la preuve de ses horaires de travail effectivement réalisés (cass. soc. 10 janvier 2012 n°10-28.027).

De même, en réponse aux éléments fournis par le salarié, l'employeur doit répondre pour l'ensemble de la période en litige et non de manière partielle pour justifier des horaires de travail effectivement réalisés par le salarié (Cass. soc. 11 juin 2014, n°12-28308).

4) LE CONSEIL DE PRUD'HOMMES PEUT ORDONNER DES MESURES D'INSTRUCTIONS

Le juge peut ordonner, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles. Il faut entendre par « mesures d'instruction » :

- des mesures d'investigation : attestations, déclarations de tiers, enquête, vérifications personnelles du juge ;
- des constatations par huissier ou expertise ;
- des injonctions de communiquer des documents.

5) QUELQUES CONSEILS AUX SALARIÉS

Si le salarié entend exercer une action judiciaire en vue d'obtenir le paiement d'heures supplémentaires, il lui est recommandé de tenir un décompte quotidien précis (agenda papier ou électronique, par exemple) des heures supplémentaires travaillées et de réunir tous autres documents utiles à sa cause tels que des e-mails attestant de son travail effectif pendant ses pauses ou au-delà de son horaire contractuel en fin de journée (mention du jour et de l'heure d'envoi en tête du mail).

Enfin, si un salarié a conclu une convention de « forfait jours ». Le forfait jours sera nul et de nul effet si l'employeur ne contrôle pas la charge de travail du salarié liée au forfait jours (cass. Soc. 29 juin 2011, 09-71.107), notamment par un entretien régulier sur la charge de travail (L.3121-46 du code du travail); si c'est le cas, le salarié peut obtenir le paiement des heures supplémentaires s'il peut les justifier.

*Frédéric CHHUM,
associé CHHUM AVOCATS*

FRÉDÉRIC CHHUM
Avocat à la cour



PwC Société d'Avocats

CABINET PwC SOCIÉTÉ D'AVOCATS

61, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine
Tél. : 01 56 57 56 57
Email : pwccavocats-contacts@pwccavocats.com
Site Web : www.pwccavocats.com
Nombre de collaborateurs : 500

NOMBRE DE CABINETS EN FRANCE ET VILLES :

10 bureaux en France
Bordeaux, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Neuilly-sur-Seine, Strasbourg, Toulouse

Domaines d'activité :

Fiscalité des entreprises : fiscalité française et internationale, fiscalité communautaire, fiscalité financière et immobilière, reporting fiscal et stratégie, prix de transfert, TVA, douanes et droits indirects, impôts locaux, contrôles et contentieux fiscaux / Droit des affaires : droit des sociétés, droit commercial, droit des contrats, droit de la distribution et de la concurrence, IP/IT, droit bancaire et financier, droit boursier et réglementaire / Fusions & acquisitions : juridique, fiscal et social / Ressources humaines : mobilité internationale, politiques de rémunération, fiscalité patrimoniale / Droit social

NOTE PROPOSÉE PAR LE CABINET :

Avec plus de 500 avocats et professionnels, dont plus de 60 associés, à Paris (Neuilly-sur-Seine) et en régions, PwC Société d'Avocats offre sa pluridisciplinarité en matière de droit fiscal, droit des affaires et droit social, pour mettre en œuvre les projets de ses clients quelle qu'en soit la taille ou la complexité, de dimension nationale ou internationale.

Nous combinons si nécessaire notre expertise avec celles des autres métiers de PwC, auditeurs, experts-comptables, conseils

en management et en stratégie, pour répondre efficacement aux problématiques spécifiques et transversales de nos clients.

PwC Société d'Avocats appartient au réseau international d'entités françaises et étrangères exerçant leurs services professionnels sous la marque PwC. En effet, près de 39 000 avocats et experts sont présents dans 157 pays pour apporter la puissance et les moyens d'une organisation mondiale mais aussi la compréhension et la prise en compte des différences économiques et culturelles locales.



**EDMOND DE ROTHSCHILD : CAROLINE FRUYTIER
NOMMÉE DIRECTEUR DES ENGAGEMENTS**

Caroline Fruytier a rejoint Edmond de Rothschild (France) le 1^{er} octobre en tant que Directeur des Engagements. A ce titre, elle prend la responsabilité des pôles Analyse, Rédaction juridique et Suivi des dossiers de crédit. Membre du Comité Exécutif Elargi, elle est rattachée à Philippe Cieutat, Directeur Administratif et Financier d'Edmond de Rothschild (France).

Caroline Fruytier, 47 ans, est titulaire d'un Magistère de Banque Finance et d'un DESS en Techniques Financières et Boursières de l'Université Paris 2 - Panthéon Assas. Depuis 2004, **Caroline Fruytier** était chez HSBC France où elle a occupé différentes fonctions au sein de l'Inspection Générale GAF (Global Audit France) jusqu'en 2010, puis celles de Directeur du Crédit Banque Privée de 2010 à 2014, année où elle fut nommée Directeur du Credit Advisory. Auparavant, elle était Chargée d'affaires entreprises au sein des Banque de Beacque Beau et Banque Monod entre 1994 et 2004.

Source : Boursier.com



ACOFI RENFORCE SES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES

Karina Perwald-Leroy, 43 ans, a été nommée Directeur Juridique d'Acofi et Responsable du Contrôle Interne et de la Conformité. Avocate de formation, elle a exercé chez Freshfields Bruckhaus Deringer avant de devenir Manager au sein du pôle Banque chez Atos Consulting puis Responsable du Service juridique de State Street Banque de 2007 à 2011. Karina Perwald-Leroy a rejoint le Groupe La Française en mars 2011 en tant que Directeur Juridique Groupe puis Acofi en juin 2015. Elle est Docteur en Droit, Avocate, titulaire d'un DEA de droit international économique (Paris 1).

Source : AOF



**ALEXANDRE GAILLARD, DAF D'ATOL,
DEVIENT SECRÉTAIRE GÉNÉRAL**

À compter du 6 octobre 2015, la coopérative Atol les opticiens annonce une nouvelle organisation avec la constitution de 4 pôles de direction, organisés autour de l'expertise fonctions support, l'expertise métier optique et développement réseau, l'expertise marketing, communication et digital, et enfin l'expertise industrie et logistique. Dans le cadre de cette réorganisation, **Alexandre Gaillard** prend la tête du pôle fonctions support. Précédemment directeur administratif et financier, il est nommé au poste de secrétaire général. En plus de ses missions actuelles (financières et juridiques), il prend en charge la direction des ressources humaines (pilotée par Catherine Obloj, DRH) et la direction des

systèmes d'information (pilotée par Marie-Pierre Milovanovic, directrice SI). Âgé de 45 ans, **Alexandre Gaillard** est titulaire d'un DEA en droit fiscal et du diplôme d'expertise comptable. Il commence sa carrière au sein d'un cabinet d'audit en 1994 en tant qu'expert-comptable et commissaire aux comptes. Une expérience qui lui permet de travailler pour des entreprises françaises, mais également des filiales de grands groupes étrangers (Mars, Ideal Standard). Après être devenu associé du cabinet en 2003, **Alexandre Gaillard** rejoint Atol les opticiens en tant que directeur administratif et financier en 2008.

Source : www.daf-mag.fr



**PATRICK POZO NOMMÉ SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE
L'ANACT**

Patrick Pozo, a pris ses fonctions de secrétaire général à l'Anact, ce mardi. Membre de la direction générale de l'Anact et du comité stratégique du réseau, il contribue à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la politique de l'établissement, notamment dans ses évolutions contextuelles et structurelles. Responsable des fonctions de support et de soutien aux missions de l'établissement, **Patrick Pozo** pilote les actions d'amélioration et de modernisation de la gestion et assure la sécurité juridique des activités de l'établissement. Il s'attache également à l'efficacité des actions conduites.

Patrick Pozo est diplômé de l'école du Commissariat de l'Air, titulaire d'un DEA Défense et sécurité (Aix) et d'un DESS en contrôle de gestion (IAE Paris). Jusqu'à présent secrétaire général de la Fédération nationale Trisomie 21 France. Il a exercé auparavant les fonctions de directeur général des services puis de directeur du contrôle de gestion et de la stratégie en Administration centrale au sein du ministère de la Défense. Il a par ailleurs été magistrat à la chambre régionale des comptes de Rhône-Alpes ainsi que chef du pilotage par la performance à l'Ecole polytechnique.

Source : Anact.



**XAVIER CORMAN, NOUVEAU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
DE SIACI SAINT HONORÉ**

Le courtier Siaci Saint Honoré annonce l'arrivée de **Xavier Corman** au poste de secrétaire général, membre du directoire et du comité exécutif du groupe, en remplacement d'Aulde Courtois.

Précédemment en poste chez CBRE France, **Xavier Corman**, 46 ans, rejoint le courtier Siaci Saint Honoré en qualité de secrétaire général, membre du directoire et du comité exécutif du groupe. A ce titre, il prend la responsabilité de la direction administrative et financière, des activités juridiques, du contrôle interne, des achats et des moyens généraux et sécurité. Il succède ainsi à Aulde Courtois qui occupait la fonction depuis 2013.

Ce diplômé de l'EM Lyon a débuté dans les cabinets d'audit et de conseil chez KPMG puis PriceWaterhouseCoopers. Il poursuit sa car-

rière au sein du Comité français d'organisation de la coupe du monde de football 1998, puis participe à la création du site Cityvox (devenu Yelp). En 2002, il rejoint Freshfields Bruckhaus Deringer où il exerce les fonctions de directeur financier puis de secrétaire général France. Depuis 2013, il était directeur général ressources et membre du comité de direction de CBRE France



**PIERRE-YVES NAULEAU, DIRECTEUR JURIDIQUE ET
DES MARCHÉS PUBLICS DE LA VILLE DU HAVRE**

La ville du Havre annonce la nomination de **Pierre-Yves Nauleau** au poste de directeur juridique et des marchés publics, à compter de septembre 2015. Il est sous la responsabilité directe de François Ruffier, directeur général adjoint, finances, juridique, marchés. Âgé de 36 ans, **Pierre-Yves Nauleau**, est titulaire d'un master II recherche en droit public de l'université Paris-XIII (2009), ainsi que d'un DESS contentieux de droit public de l'université Paris-I (2003) et du CAPA (2003). C'est également un ancien de l'IEP Paris (2002). Avant sa nomination au Havre, il exerçait comme avocat au Barreau de Paris, pour une clientèle composée essentiellement d'institutionnels privés (promoteurs, établissements bancaires, fonds d'investissement) et publics (collectivités et établissements publics). La direction juridique et des marchés publics de la ville du Havre comprend à la fois le service juridique, chargé du conseil aux services, du suivi des contentieux, de la gestion des polices d'assurance hors construction, et le service des marchés, chargé de la passation des marchés publics et du suivi des litiges liés à leur exécution. Cette direction est partagée avec la Communauté d'agglomération du Havre (Codah).

Source : www.decision-achats.fr



**VIDEOO : ANNONCE LA NOMINATION DE JAMES
ROCHETTE AU POSTE DE CHIEF FINANCIAL OFFICER**

Avec plus de 20 ans d'expérience et un parcours international, **James Rochette** rejoint les équipes de Viadeo (Paris : VIAD) en tant que Chief Financial Officer. Il intègre le Comité Exécutif de la société et sera directement rattaché à Dan Serfaty, CEO et co-fondateur de Viadeo.

James Rochette aura pour principales missions d'encadrer l'ensemble de l'équipe financière, juridique, système d'information et services généraux ; de superviser l'ensemble des procédures comptables, fiscales et budgétaires ; d'assurer les relations avec les investisseurs et analystes.

« Je suis ravi de rejoindre Viadeo et de pouvoir participer à sa croissance et à son développement. J'ai la conviction que Viadeo est parfaitement positionné au carrefour des profondes transformations du marché de l'emploi et dispose d'atouts considérables pour consolider sa position d'acteur majeur de la « nouvelle donne » de l'emploi. J'entends, en coordination avec Dan Serfaty, mettre au

service de Viadeo mon expérience des entreprises cotées de nouvelles technologies afin de valoriser auprès des différentes parties prenantes des marchés financiers, la stratégie, les performances et tout le potentiel de cette entreprise qui est l'un des champions français de l'internet. » déclare James Rochette. Avant de rejoindre Viadeo, **James Rochette** a été pendant 4 ans le Directeur Administratif & Financier Adjoint de Hubwoo, l'un des leaders mondiaux sur le marché des services et solutions électroniques d'achats à la demande. Auparavant, de 2002 à 2011, il a occupé respectivement plusieurs postes au sein d'Infovista : Directeur Corporate Finance, puis Directeur Financier Amériques et enfin, Director Group Reporting & FPA. **James Rochette** avait démarré sa carrière en occupant des postes de Contrôleur de Gestion International dans diverses entreprises : Netonomy, Liberty Surf, Air Products ou encore Cyberis. Agé de 45 ans, **James Rochette** est diplômé de l'Institut Supérieur de Gestion de Paris et de l'Institut Florimont de Genève.
Source : Zonebourse.com



FRANCK ROHARD EST NOMMÉ DIRECTEUR JURIDIQUE GROUPE ET SECRÉTAIRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DU GROUPE EUROPCAR (PARIS : EUCAR), LE LEADER DE LA LOCATION DE VÉHICULES EN EUROPE ET L'UN DES ACTEURS MAJEUR DE LA MOBILITÉ.

Avant de rejoindre le Groupe Europcar en juillet 2015, **Franck Rohard** a occupé le poste de Directeur Juridique Groupe du Groupe SFR, l'un des premiers opérateurs de télécoms en Europe. Il possède également une connaissance approfondie du secteur du tourisme ayant travaillé au sein de plusieurs compagnies aériennes comme AOM Group, Air Liberté (Groupe) ou bien encore TAT European. **Franck Rohard** est âgé de 51 ans. « Nous sommes ravis d'accueillir **Franck Rohard** au sein d'Europcar Groupe : il aura pour mission essentielle d'apporter sa grande expertise pour accompagner la transformation d'Europcar. **Franck** aura également un rôle central de conseil des différentes parties prenantes internes pour répondre aux besoins métiers de l'entreprise » a indiqué Caroline Parot, Directeur Général Finance du Groupe Europcar.
Source : ABC Bourse



LE GROUPE CANAL+ MUSCLE SON JURIDIQUE

Christophe Roy est nommé Directeur des affaires européennes sous la responsabilité de Frédéric Crépin, Secrétaire Général du Groupe CANAL+. Il conserve ses responsabilités de Directeur juridique adjoint distribution et concurrence auprès d'Hélène Fleury, Directrice juridique distribution et concurrence. Compte tenu de l'ampleur croissante des sujets réglementaires en cours et à venir, et de son expertise dans ce domaine, Pascaline Gineste se recentre sur ses fonctions de Directrice des affaires réglementaires. Pascaline Gineste reporte à Frédéric Crépin. **Christophe Roy** rejoint le Groupe CANAL+ en 2008 en tant que Directeur adjoint des affaires réglementaires et européennes. En 2010, il est nommé Directeur juridique adjoint distribution & concurrence. Titulaire d'un DESS Entreprises et droit communautaire à l'Université Paris Sud XI - faculté Jean Monnet, **Christophe Roy** débute sa carrière à la Direction de la Réglementation Européenne

chez France Télécom avant de rejoindre Neuf Telecom (1998-2003) et Alice (2003-2008) comme Directeur des Affaires réglementaires & Concurrence. Pascaline Gineste rejoint le Groupe CANAL+ en avril 1984 où elle occupe différentes fonctions avant d'être nommée Directrice juridique des programmes du Groupe en 1994 puis devient Directrice juridique Edition et régulation audiovisuelle ainsi que Secrétaire Générale de l'antenne en 2003. Pascaline Gineste est Directrice des Affaires réglementaires et européennes du Groupe depuis 2007.
Source : Canal+



CRÉDIT IMMOBILIER DE FRANCE : SOPHIE THOMAZI NOMMÉE DIRECTEUR DES AFFAIRES JURIDIQUES GROUPE

Sophie Thomazi est nommée directeur des affaires juridiques groupe et secrétaire général adjoint du Crédit Immobilier de France. Crédit immobilier de France a annoncé la nomination de **Sophie Thomazi** en tant que directeur des affaires juridiques groupe et secrétaire général adjoint. Elle devient également membre du comité exécutif du groupe. **Sophie Thomazi** a exercé pendant plus de 8 ans chez Skadden Arps Slate Meagher & Flom LLP, où elle intervenait dans le cadre d'opérations de fusions-acquisitions pour le compte d'entreprises industrielles et de fonds d'investissement. Depuis 2014, elle exerçait dans l'équipe corporate du cabinet Hogan Lovells en qualité de counsel.

LAURENT LEMAIRE EST NOMMÉ DIRECTEUR FINANCIER DU GROUPE KORIAN

Laurent Lemaire, 49 ans, prend la direction financière du groupe Korian, acteur sur le marché des maisons de retraite médicalisées, à compter de mars 2016. Il est sous la responsabilité directe de Sophie Boissard, directeur général groupe. Il prend en charge les fonctions finance, juridique & fiscal, achats, et IT. Diplômé de l'ESSEC Business School, il a travaillé au sein du groupe Danone de 1989 à 2007, et plus récemment chez Steria comme directeur général finance, juridique, achats, IT & transformation, puis en tant que directeur financier groupe, dernière fonction avant sa nomination.
Source : Nomination.fr

OT ANNONCE LA NOMINATION DE TIMOTHY FEELY AU POSTE DE GROUP GENERAL COUNSEL

Oberthur Technologies (OT), l'un des leaders mondiaux des produits, solutions et de services logiciels embarqués annonce ce jour la nomination de Timothy Feely au poste de Group General Counsel, en charge des affaires juridiques de l'entreprise. Timothy a rejoint OT en 2007 en tant que General Counsel pour la région Amériques, en charge de tous les aspects légaux relatifs aux opérations de l'entreprise aux États-Unis, au Canada et en Amérique Latine. Précédemment, Timothy a travaillé au sein de Carmen Group Incorporated aux États-Unis où il était General Counsel. Avant cela, il était Senior Associate chez CARR, MORRIS & GRAEFF, un cabinet d'avocats spécialisé dans les domaines corporate, de la sécurité, des fusions et acquisitions et du capital risque. Timothy est diplômé de la School of Law Columbus de l'Université Catholique de Washington, aux États-Unis. « Je suis heureuse d'annoncer la nomination de Timothy Feely au poste de Group General Counsel. Son expertise et sa grande connaissance de l'entreprise sont des atouts majeurs pour nous » a déclaré Anne-France Laclide, Chief Financial Officer chez OT.
Source : www.businesswire.com

**Vous êtes un responsable juridique,
un directeur administratif et financier,
un secrétaire général
en charge du juridique ?**

**Adressez nous vos nominations à
pmarkhoff@legiteam.fr**



JURISTES D'ENTREPRISE : LA PROFESSION S'AFFIRME

Selon le Conseil National du Droit, « être juriste est d'abord une identité caractérisée par une éthique commune et la maîtrise d'un ensemble de connaissances, de méthodes et de techniques. Tout juriste possède une compétence technique et une compétence déontologique ». Or, pour les juristes d'entreprise, l'aspect déontologique était resté jusque là d'ordre informel. C'est la raison pour laquelle l'AFJE s'est proposé de mettre cette compétence au clair en créant un code de déontologie pour la profession¹. Plus d'un an après sa publication officielle de ce code (le 7 octobre 2014), le Village de la Justice se propose de faire un point d'étape. C'est à la fois l'occasion de mieux cerner les enjeux dans lesquels s'inscrit une telle démarche et, grâce au questionnaire réalisé par le Village de la Justice, de mieux saisir l'impact de cette déontologie sur la pratique quotidienne des juristes d'entreprise.



d'entreprise un statut réglementaire, l'AFJE, qui représente 25 % des juristes d'entreprise, a donc décidé de prendre le taureau par les cornes. Par son intermédiaire, la profession s'est dotée de son propre code de déontologie ; et ce qui pouvait apparaître comme un pisaller s'avère peut-être une chance pour mener cette démarche de manière autonome.

QU'EST-CE QU'UNE DÉONTOLOGIE ?

Étymologiquement, une déontologie est un discours sur ce qu'il convient de faire. C'est donc l'ensemble des règles et des devoirs qui s'appliquent à une profession. Pour la distinguer de règles trop vagues qui seraient de peu d'utilité dans des situations concrètes, Yves Medina, président du Cercle d'éthique des affaires et membre de la commission de déontologie de la fonction publique, précise : « la déontologie, c'est l'éthique opérationnelle ».

STRUCTURER LA PROFESSION

Pour l'ensemble des juristes, il s'agit d'un enjeu particulièrement stratégique, car, plus que pour beaucoup d'autres professions, la déontologie fait partie intrinsèque de l'identité professionnelle : elle est le fondement de la pérennité de leur activité. Mais les juristes d'entreprise ont ceci de particulier en France qu'ils ne disposent pas (encore?) d'un statut spécifique qui encadrerait leur activité, même si le récent projet de loi Macron l'avait un moment envisagé.

Partant du constat qu'une profession, pour être reconnue, doit être organisée autour de règles, notamment déontologiques, et que le législateur semble peu prompt à offrir aux juristes

L'élaboration de cette déontologie s'est faite en tenant compte de textes existants, ainsi qu'à travers une concertation regroupant un grand nombre d'intervenants individuels et institutionnels. Comme l'explique Pierre Giraud, DJ du groupe Pilot et membre de groupes de travail du code de déontologie, « exposer les principes sur lesquels notre action se fonde s'inscrit dans une politique des petits pas. Il est possible dans chaque entreprise d'aller plus loin sur tel ou tel point mais, avec ce texte, c'est toute la profession qui montre qu'elle va dans la bonne direction ».

UNE DÉONTOLOGIE, POUR QUI ?

Cette démarche de clarification joue à plusieurs niveaux :

- pour chaque juriste d'entreprise et chaque responsable de service juridique, elle permet de s'appuyer sur une définition de l'identité et des valeurs pour élaborer son action ;
- dans chaque entreprise, elle permet, comme le dit un juriste en réponse à notre questionnaire, de « donner plus de poids, plus de légitimité à notre profession vis-à-vis du management », ou encore, ajoute un autre, « de partager de manière plus précise nos valeurs humaines et professionnelles

dans nos entreprises » ; en favorisant l'expression du rôle des juristes, ce code fait d'eux une source d'inspiration pour l'ensemble de l'entreprise, et par surcroît, confie un autre juriste, « elle constitue un outil de lobbying pour que la direction juridique soit partie intégrante du comité de direction ».

- pour l'ensemble des juristes d'entreprise, et pour leurs organisations professionnelles, ce code représente une affirmation claire des valeurs partagées par cette profession, notamment vis-à-vis des autres juristes, et tout particulièrement à ceux qui avaient manifesté contre la création d'un statut d'avocat d'entreprise lors des discussions autour du projet de loi Macron² ; mais ce code s'adresse aussi, de manière plus large, à d'autres acteurs sociaux tels que les clients de leurs entreprises, les entreprises en dehors du territoire national, les étudiants en droit,...

UNE DÉONTOLOGIE QUI RÉPOND À LA DEMANDE DES UTILISATEURS

Clarifier l'identité

L'ensemble des répondants à notre questionnaire s'accordent pour approuver la démarche, estimant que cette déontologie est un « excellent outil à usage interne et externe », dont les propositions sont « suffisantes et efficaces car limitées et succinctes ». Une autre tendance, s'inscrivant dans cette logique des « petits pas » déjà évoquée, amène à considérer ce code comme « la meilleure chose à défaut d'avoir un statut reconnu ».

Apaiser les relations

Des éléments particulièrement remarquables sont les points 7 et 8 de ce code, qui stipulent notamment que :

- « le juriste d'entreprise entretient des relations harmonieuses et confraternelles avec les autres juristes d'entreprise [et] reste courtis dans ses propos et interventions professionnelles »
- « le juriste d'entreprise qui exerce des fonctions d'encadrement s'attache à mettre en valeur les qualités de ses collaborateurs dans l'exercice de leurs missions, notamment en leur confiant des tâches et responsabilités en rapport avec leur niveau de compétence et d'expérience. Il veille à les

1 - <https://www.afje.org/medias/Qui%20Sommes-nous/D%C3%A9ontologie/Deontologie.pdf>

2 - <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2015/04/07/20002-20150407ARTF1G00005-les-juristes-d-entreprise-veulent-un-statut-renforce.php>

faire progresser en fonction de leurs capacités, de leurs aspirations et des besoins et moyens de l'entreprise ».

De nombreuses personnes répondant au questionnaire ont particulièrement apprécié que soient explicités de cette manière « *les règles de savoir-vivre* » et « *les principes relatifs à un bon management* ».

Assumer le besoin de formation

La déontologie inclut le développement des compétences dans l'identité du juriste d'entreprise : « *le juriste d'entreprise entretient, perfectionne ses compétences et met à jour ses connaissances théoriques et pratiques dans ses domaines d'intervention, notamment grâce à la formation continue à laquelle il doit consacrer un minimum de son temps chaque année* ». Comme le souligne Véronique Chapuis-Thuault, directrice juridique et propriété intellectuelle chez Armines et vice-présidente de l'AFJE pour la formation et la déontologie, les juristes doivent se former en permanence : « *Quel que soit son niveau, le fait de manipuler des principes juridiques à longueur de journée [et] d'aller vite pour répondre aux exigences du business conduit à une déviance, même pour les plus brillants. Il faut donc régulièrement revisiter les fondamentaux. C'est d'ailleurs la même chose pour les scientifiques. La formation, c'est non seulement se mettre à jour sur des sujets d'actualité, mais aussi appréhender d'autres manières de voir les problématiques juridiques au regard des nouveaux enjeux de l'entreprise – le monde des affaires bouge plus vite que les lois – revenir sur les sujets de base et trouver des idées nouvelles* ».

Qui veut vraiment l'indépendance ?

Sur la question de l'indépendance, telle qu'elle est formulée par le code –

« [elle] se manifeste notamment par la capacité d'émettre librement des avis juridiques et des recommandations au sein de l'entreprise » – les juristes répondant au questionnaire sont à la fois satisfaits que « l'indépendance de notre action soit réaffirmée », même si des doutes émergent : « *le document est difficilement opposable à d'autres professions internes à l'entreprise* ». D'autres soulignent que l'indépendance des juristes n'est peut-être pas un souhait partagé par tous les services – « *l'indépendance d'esprit est parfois difficilement compréhensible des opérationnels (commerciaux) de l'entreprise qui veulent parfois "instrumentaliser" le juriste pour le faire aller dans leur sens* » – ni même d'ailleurs par tous les juristes : « *certains collègues trouvent l'approche légaliste trop rébarbative et peu en corrélation avec le monde actuel, et privilégient la rapidité de décision quitte à prendre une décision préjudiciable à l'entreprise* ».

Aller de l'avant sur la confidentialité

L'autre enjeu relevé dans beaucoup de réponses est celui de la confidentialité. Dépourvus de *legal privilege* et de statut encadrant la confidentialité des échanges, les juristes d'entreprise français se sentent freinés dans leur action et dans leur expression : « *il faudrait un régime de protection des consultations des juristes en entreprise* » ; « *ces règles ne peuvent s'imposer que si les juristes ont un statut reconnu* ».

En outre, si les conseils des juristes peuvent être retenus contre leur entreprise, c'est l'ensemble de l'économie française qui en sort défavorisée. Selon une étude réalisée à la demande de l'AFJE par le cabinet de conseil Day One et le professeur d'économie Bruno Deffains, « *alors que deux pays sur trois au sein de l'UE offrent à leurs juristes la protection de leurs avis,*

doter les juristes d'entreprise français [de] la confidentialité des avis permettrait aux entreprises françaises de "combattre" à armes égales avec leurs concurrentes d'autres pays, faciliterait la mobilité internationale des juristes locaux au sein de leur groupe », ainsi qu'entre pays, « *et lèverait également une barrière à l'installation en France d'entreprises étrangères* ». De plus, cette évolution du droit se ferait certainement au bénéfice de l'ensemble des juristes, avocats inclus, car on note une corrélation très forte en Europe entre l'attribution de la confidentialité des avis juridiques aux juristes, le nombre d'avocats pour 100 000 habitants et le dynamisme du marché du droit.

En attendant ces grands changements structurels, la déontologie de la profession insiste à juste titre, comme le fait remarquer Pierre Giraud, « *sur les clauses de confidentialité que les juristes d'entreprise peuvent mettre en place entre leurs entreprises respectives et avec leurs avocats* », et ce afin de garantir l'absence de révélation ou d'utilisation à l'encontre de l'autre partie d'informations confidentiellement transmises : « *c'est la marque que toute information échangée identifiée comme sensible revêt un caractère confidentiel et c'est un message de la profession pour affirmer ses valeurs* ».

Jordan Belgrave



Guide du Manager Juridique

Plus de 250 sociétés citées et présentées

CONSEILS EXTERNES

Avocats, Conseils en propriété Industrielle, Cabinets de recouvrement, Médiateurs, CIL externes...

Trois chapitres :

SOLUTIONS INFORMATIQUES

Gestion des contrats, des participations, des brevets, des contentieux...

FOURNISSEURS

Annonces et formalités légales, Édition, Formation, Recrutement, Traduction...

Demandez un exemplaire gratuit au 01 70 71 53 80

Au cœur d'une rubrique dédiée au Contract Management, peut-être n'a-t-il jamais autant été question de "Contrat(s)" qu'à l'occasion du présent numéro.

Lorsqu'un Directeur Juridique nous annonce d'emblée qu'il ne faut pas laisser le monopole du contrat aux juristes, on parcourt sa prose les pupilles dilatées par l'intensité de l'émotion. Mais quelle mouche a donc piqué Stéphane Larrière ? Rassurez-vous, rien de grave (Imperium, quand tu nous tiens...). Le sujet est parfaitement maîtrisé et projette nos cycles contractuels complexes vers un modernisme assumé où le relationnel est clé.

Estelle Klisz, pour sa part, s'attache à glorifier le Contract Manager sous l'angle de sa valeur "opérationnelle" ajoutée. Impossible de lui donner tort. Le portrait du professionnel du management des contrats est dressé, au moins pour l'année 2016.



Grégory LEVEAU

Bonne lecture à tous,

Grégory LEVEAU est Contract Manager et Médiateur professionnel, fondateur et président de l'Ecole Européenne de Contract Management (e²cm), 1^{er} centre de formation en France dédié aux Commercial & Contract Managers. Il est l'auteur de l'ouvrage Pratique du Contract Management, éditions Gualino. www.e2cm.net

NE LAISSEZ PAS LE MONOPOLE DU CONTRAT AUX JURISTES

Voici une idée trop communément partagée et faussement admise dans les instances décisionnaires des entreprises françaises selon laquelle : « le contrat est l'affaire des juristes ».

Prenant pour vérité cette idée, le titre de cette chronique pourrait paraître quelque peu provocateur. Mais, il s'avère pourtant qu'élevée au rang d'évidence, de maxime, ou encore de procédure interne, cette façon de voir est à l'origine de dérèglements ou de dysfonctionnements dans la pratique des affaires. Sa remise en question pose incontestablement la question du rôle du contrat dans l'entreprise, mais aussi plus subtilement, celle du rôle que le juriste doit jouer dans sa rédaction et sa négociation.

LE CONTRAT SANS JURISTE ?

Arrêtons-nous, tout d'abord sur la signification du contrat. **En application du principe du consensualisme, il y a accord dès qu'existe entre des parties, un échange de volonté.** Le contrat est la manifestation écrite de cet accord qui doit, soit le précéder, soit se confondre avec lui. Pendant longtemps, la conclusion d'un accord a pu reposer sur l'action simple de remettre la chose, de se taper dans la main, de la serrer ou encore de se donner l'accolade. La simplicité de ce geste ne le vide pas de toute force juridique. Pourtant, pour que ce geste vaille accord, encore doit-il être lu ou compris par l'autre partie comme valant, en toute confiance, tel. Dans ce geste coutumier, la simplicité de la manifestation de l'accord et plus encore, la spontanéité du mécanisme contractuel interpellent. Il pourrait sembler que dans un tel processus, à l'instar de la politique dans l'œuvre littéraire, l'intervention de l'homme de loi serait : « un coup de pistolet au milieu d'un concert, quelque chose de grossier mais auquel, pourtant, il n'est pas possible de refuser son attention. » (Stendhal, La Chartreuse de Parme). De là à tirer la conclusion que le juriste empêcherait de conclure le contrat, il n'y aurait qu'un pas...



Stéphane Larrière

LE CONTRAT DANS LES ENTREPRISES, UNE AFFAIRE DE JURISTES ?

Il est tout d'abord important de rappeler une évidence, parfois occultée dans les organisations, dont les processus de décision et de représentation peuvent être diffus ou dilués : l'essence d'un accord est extérieure au droit. **Elle échappe complètement au droit. La motivation à se mettre d'accord ou à le trouver se situe toujours en dehors de la sphère juridique,** même lorsqu'il s'agit d'éteindre un contentieux sur la base d'une transaction. On ne souhaite pas un contrat en lui-même, on ne souhaite pas un contrat pour lui-même !! Ce que l'on souhaite, c'est la chose, le service ou le droit (d'usage par exemple) qui constitue l'objet de ce contrat. Le Code civil évoque, dans son titre traitant des conditions essentielles de validité des conventions, « l'objet certain qui forme la matière de l'engagement » (article 1108 du Code civil). Cette « matière » est par essence extra-juridique.

L'exercice de rédaction contractuelle ne peut donc pas être, par essence, un exercice solitaire du juriste ou de l'avocat. Il ne s'agit pas de blâmer le juriste (et au premier rang l'auteur) ou la qualité du travail qu'il produit. Cette approche serait

trop simpliste. Mais lui laisser la plume ou le clavier risque de conduire : au mieux à une impasse dans la négociation ; au pire à une exécution contractuelle complètement détachée des engagements souscrits... Tout se passe alors comme si le contrat et le droit qu'il porte en lui, devenaient une règle éthérée, dont on ne connaît plus les raisons qui ont motivé à son élaboration. Ainsi, derrière l'illusion d'un contrat protecteur se profile déjà le risque incontrôlé d'une exécution qui dérive et la surveillance de mauvaises surprises... tension, mécompréhension, crispation, différend, contentieux. L'imprévisible resurgit dans la difficulté de réconcilier la situation de fait avec les obligations du contrat, lors son l'application. L'étonnement, la déception et la frustration pointent alors... « Bon sang, tant de temps passé... pour un contrat de m... et qui n'est même pas utilisable quand on veut y recourir !! ». La réalité s'impose brutalement. **Les contrats ne sont pas faits pour les juristes.** Pour être plus précis, ils ne sont pas destinés aux juristes. Ce sont en effet rarement les juristes qui en exécutent les obligations. Pas plus ne font-ils vivre le contrat en donnant corps aux obligations souscrites par le jeu de l'exécution ; tout juste appliquent-ils quelques clauses quand les choses viennent à s'envenimer (mais n'est-il pas alors déjà trop tard ?). A quelques rares exceptions finalement, tel n'est pas leur rôle : en toute évidence, le contrat n'est pas l'affaire des juristes. Dès lors, comment se fait-il qu'une telle idée si mal fondée soit si communément répandue ?

Voici quelques perspectives de réflexions que nous allons tenter d'explorer afin d'apporter certains éléments de réponses à cette idée.

LE CONTRAT : UN ENJEU DE POUVOIR !

Contrat contre contrat !! Au premier qui aura dégagné par courriel ses documents contractuels !

C'est ainsi qu'aujourd'hui la majorité des négociations débutent entre les organisations, chacune des parties voulant se faciliter les débats en tentant de rallier l'autre partie à son document contractuel (voir à ce sujet www.laloidesparties.com la négociation du contrat en questions). La raison de cette crispation des organisations, sur leur modèle de contrat, est souvent à chercher dans le sceau qui a été apposé par les Directions Juridiques sur ces documents et... le nécessaire recours aux juristes pour en modifier les virgules. **D'une certaine manière, cette approche sacralise le document contractuel à l'intérieur de l'organisation. De fait, il bride les marges de manœuvre des participants aux négociations, contraints de retourner vers les juristes pour faire approuver de potentiels ajustements que l'entreprise (ou parfois seulement eux-mêmes !) serait prête à consentir.**

Ainsi naît dans l'organisation, sous la responsabilité des juristes gardiens de ses principes, une sorte de casuistique jurisprudentielle interne opposable à tout partenaire avec qui l'organisation fait des affaires. Se crée, en quelque sorte, sur du droit des contrats, une nouvelle norme fixant ce que l'entreprise est prête à accepter ou refuser sur décret de la Direction Juridique. On ajoute donc du droit au droit par le jeu d'un pouvoir quasi régalien de commandement conféré aux juristes. A cet égard, le doyen J. Carbonnier, constatant le nombre croissant de paragraphes dans les contrats, conclue que les juristes dans les entreprises se sont laissés envahir par la mentalité du législateur moderne : ils participent à la production inflationniste de droit. Jean Carbonnier venant même à préciser que ces juristes se sentent dans la position d'un bureau de ministère préparant un décret d'application. Ils goûtent à la joie de l'imperium – au risque d'en abuser [...] » (Droit et passion du droit sous la V^{ème} République, p. 174). Le formulaire et l'administration semblent donc prendre le pas sur le droit. En agissant ainsi les juristes vont donc au-delà de leur iurisdictio, c'est-à-dire au-delà de leur pouvoir de dire le droit, pour user de l'imperium, véritable pouvoir d'ordonner, de disposer, bref d'administrer et d'imposer.

Cette approche semble révéler une conception volontariste du droit qui confine à la politique (ne parle-t-on pas d'ailleurs dans certaines entreprises de politique contractuelle parfois associée à une politique de risques ?). Par sa mise en œuvre, l'organisation se met en position d'agir non seulement sur la relation avec ses partenaires mais plus généralement aussi sur toute la société, dans son ensemble. S'expriment alors, au travers de ces documents contractuels estampillés par la direction juridique, **toute la**

force, toute la puissance économique, financière et commerciale de l'organisation : une souveraineté contractuelle en quelque sorte.

LE CONTRAT, UN OUTIL DE POUVOIR

Cette puissance auréolée d'imperium se lit également dans le simple refus, auquel sont souvent confrontés les négociateurs, de discuter des contrats ou de certaines de leurs clauses. Tout se passe comme si, par ce jeu, il s'agissait pour l'organisation, certes de limiter les négociations mais aussi, d'envoyer un message adressé tant aux partenaires actuels et futurs qu'à la société entière. En ajoutant du droit au contrat et en imposant sa norme, l'organisation tente de signifier qu'elle sait ce qu'elle fait et que tout est sous contrôle. Dans un monde où, comme le constate F. Dupuis, « les entreprises ont perdu ou sont en train de perdre le contrôle d'elles-mêmes » (*Lost in Management*, p.14, Seuil 2011), **le contrat auréolé d'imperium pourrait se lire comme une tentative de reprise de ce contrôle perdu par l'entreprise**, une façon de faire savoir aux acteurs et au marché que toute incertitude est éliminée. L'organisation maîtrise ses relations et reste donc maître de sa pérennité et de son futur. J. Carbonnier souligne d'ailleurs à cet égard que les juristes usant de leur imperium « éprouvent un effroi diffus devant ce public invisible d'où pourra surgir l'imprévisible client mauvais coucheur qui intentera un procès désastreux pour la marque : aussi faut-il tout prévoir » (Droit et passion du droit sous la V^{ème} République, p. 174).

Cependant, comme nous l'avons souligné plus haut, les règles nées de l'imperium du juriste et le message de maîtrise qu'il signifie sont tout autant destinés aux partenaires extérieurs de l'entreprise (clients, fournisseurs, financiers, actionnaires) qu'aux membres internes de son organisation (personnel, managers, actionnaires). Les documents contractuels deviennent un des éléments de diffusion des normes et valeurs de l'entreprise.

En effet, en ce qu'il constitue un document « sortant » de l'entreprise en direction d'autrui, le contrat participe de la vitrine de cette dernière. Il contribue d'une certaine manière à la construction de sa souveraineté et de l'image de l'entreprise. Le contrat se fait ainsi le véhicule de ses valeurs. Il se fait outil d'affirmation de sa réputation en la positionnant sur son marché. Il vient renforcer, à l'appui de la communication institutionnelle ou financière, l'identité de l'entreprise. A cet effet, il se pare de clauses étrangères à son objet mais qui permettent à l'entreprise de se positionner vis-à-vis de ses relations d'affaires. D'une certaine manière

elle pose le décor de la relation. Dès lors voit-on poindre dans les documents contractuels de nouveaux éléments qui n'ont que peu à voir avec son objet : des chartes de valeurs, des codes de déontologie ; des chartes d'éthique ; des clauses d'anticorruption ; des pactes d'adhésion au développement durable ; des déclarations sur l'honneur du respect des lois etc... Viennent également compléter cette liste, des clauses vampirisant le contrat en provenance du droit américain (patriot act) ou anglais (bribery act) parce qu'une filiale d'une partie y exerce (mais est-ce une raison suffisante ?) son activité commerciale... A l'instar du bloc de constitutionnalité en droit constitutionnel, se crée autour du contrat entendu comme le corpus d'obligations nécessaires à la réalisation de son objet, un « bloc de contractualité » (que les puristes me pardonnent ce néologisme volontaire). Ainsi, au-delà de son objet et des obligations contractuelles, une sorte de percée morale émerge au contrat, par la création de devoirs (qui sont souvent présentés comme réciproques, l'entreprise s'y engageant aussi). Selon Gilles Lipovetsky, les objectifs sont à lire dans l'affirmation de « principes stricts dotant l'entreprise d'une orientation morale continue, constitutive d'elle-même ». Selon lui, « le souci moral n'est plus périphérique ou occasionnel, il coïncide avec l'identité de l'entreprise au-delà même de ses responsabilités strictement légales : ce qui est légal n'est pas nécessairement moral, pour être « excellente » l'entreprise doit affirmer de son propre mouvement un idéal supérieur aux normes du droit ».

Il ajoute : « En se soumettant à sa propre loi, fût-elle plus exigeante que la réglementation juridique, l'entreprise accède paradoxalement à l'âge de la souveraineté adulte et conquérante, l'éthique est moins ce qui bride l'entreprise que ce qui l'impulse comme institution personnalisée autonome majeure » (Le crépuscule du devoir, p. 324, Gallimard 1992). Appliquer ces principes au contrat revient à le détacher de la sphère juridique pour le faire entrer dans la sphère éthique. Il prend de la hauteur. Il s'éloigne du simple droit. **Il se fait projection morale et se transforme en un puissant outil de régulation de la relation à l'autre (le tiers) en le contraignant au respect de devoirs et d'intérêts supérieurs à l'objet du contrat. Car l'insertion au contrat de certains principes, en fait jaillir un autre droit, un droit teinté d'éthique et de moral qu'il faudra faire appliquer à de non-juristes. Le juriste, étend alors son imperium un pas plus loin que les contrats, à l'éthique flirtant avec la morale : il s'agit au-delà du contrat de mettre définitivement la relation sous contrôle, de la sécuriser pour protéger plus avant encore, l'entreprise de toute contagion immorale.**

Cette atmosphère insinuante de normativité fait courir le risque de « contrats juridico juridiques » aux règles étherées et de débats d'experts, éloignés de la réalité attendue dans l'application réelle qu'en feront les parties. Tout se passe comme si le contrat était en quelque sorte confisqué. Car si tous ces éléments du « bloc de contractualité » renforcent le mode de gouvernement (avec tout

le Pouvoir que ce terme signifie) de la relation, ils diffusent un droit protecteur qui n'a que peu à voir avec la satisfaction du besoin initial de contrat (dans lequel l'objet repose). Cette spirale tend à inhiber l'intuition et la confiance. Elle fige les débats et les comportements en expertises ; elle les éloigne de la spontanéité du « top là ! » ou de l'accolade, ces puissants mécanismes contractuels dans

lesquels le droit jaillit et devant lesquels le juriste s'efface : « En dehors de mon contrat, point d'accord ! ».

Stéphane Larrière,
Directeur Juridique Achats et Alliance,
Groupe Atos.
À titre privé auteur du blog
www.laloidesparties
dédié à la négociation et au droit.

CONTRACT MANAGER : UN OPÉRATIONNEL AVANT TOUT !

On n'a pas fini de parler d'eux ! Les Contract managers. Ce nouvel acteur de l'entreprise.

2015 a été une année particulièrement constructive et riche pour le Contract Management qui a fait son entrée par la grande porte du monde de l'entreprise. Ce métier encore en pleine structuration aujourd'hui avance à pas de géant et n'en finit pas de susciter un intérêt grandissant. Mais pourquoi ? Qu'est-ce qui pousse une organisation à se doter d'un ou plusieurs Contract Managers en interne ou en externe en sus de nos amis juristes ? Sa pluridisciplinarité de manière certaine mais aussi sa facette opérationnelle qui fait de lui un pur collaborateur productif et rentable pour l'organisation qui l'emploie.

2016 : LE CONTRACT MANAGEMENT JETTE L'ANCRE DANS L'ENTREPRISE

Alors si 2015 a été l'année de la création du socle du Contract management et de son enracinement avec l'émergence de l'AFCM (Dec.2014), de réseaux professionnels tel que Intract (regroupant e²cm, Kalexius, KP-DP, cabinet d'avocat R.Mahieu), de collaborations, de partenariats qui ont participé activement à poser les bases de ce métier (ou de cette fonction), mais aussi à détailler les fiches de postes, à définir et confirmer les qualités essentielles majeures d'un Contract Manager, à le situer dans l'organisation par rapport au juriste, à l'acheteur, au chef de projet...

2016 va poursuivre le chemin emprunté vers la concrétisation et assoir le Contract Management comme domaine métier à haute valeur ajoutée.

Bref ! Vous l'aurez compris, aujourd'hui le Contract Manager sait qui il est.

Les difficultés sont derrière lui. La reconnaissance est en cours, il possède les clés pour savoir interagir avec les cocontractants, le risque de chevauchement de ses activités avec celles des fonctions voisines s'amenuise car il connaît son domaine d'intervention et le nombre de



Estelle KLISZ

publications en 2015 en constante progression participe largement à baisser le déficit de faire savoir dont il souffrait.

Le Contract Manager a une véritable valeur ajoutée dans l'anticipation des risques, la sécurisation de la marge et des gains financiers, la saisie d'opportunités du fait de sa connaissance accrue de ses contrats et de sa vision à 360° de tous les aspects que renferment un contrat.

Il est une variable d'ajustement de la marge et est devenu un instrument de compétitivité, un véritable outil de performance.

Parce qu'un contrat renferme plusieurs dimensions, que le contrat n'est plus le monopole du juriste et qu'un contrat n'est pas seulement un contrat, le Contract Manager s'affaire à en faire le tour avec la plus grande acuité.

Un contrat c'est bien plus que ça. Et un contrat ce n'est pas simple, c'est complexe, un contrat peut être formidablement protecteur des intérêts des parties, comme il peut se révéler au contraire très négatif.

Un contrat vit, évolue afin de coller au plus près aux mutations d'un projet. L'instrumentum est vivant et le Contract Manager le fait vivre.

La signature d'un contrat marque un démarrage et non la fin d'une histoire.

C'est un commencement. Et le Contract manager est au service du contrat et veille à sa bonne applicabilité et à ce qu'il soit respecté par chacune des parties signataires en suivant et en gérant le contrat. Il apporte une réelle plus-value dans la conclusion et la sécurisation des affaires.

LE CONTRACT MANAGER : UN OPÉRATIONNEL QUI LE PROUVE

Gérer un contrat, ça consiste en quoi exactement ? Est-ce que cela revient à s'attacher uniquement à gérer la facette contractuelle ? Non. Est-ce que le Contract manager s'intéresse à la partie juridique et légale ? Oui. Est-ce qu'il suit l'avancée des projets et les problèmes techniques qui vont jaloner le projet ? Oui. Est-ce qu'il suit les niveaux de qualité requis ? Oui. Est-ce qu'il va prendre en compte la partie financière ? Bien sûr ! C'est en cela que le Contract Manager gère ses contrats de manière opérationnelle.

Définition : « *Opérationnel* » : qui est prêt à entrer en activité, à fournir le résultat optimal voulu, à réaliser parfaitement une opération. [Dictionnaire Larousse]

Synonymes : actif, diligent, efficace, efficient, entreprenant, marchand, opérant. [synonymes.com]
 Tout est dit !

C'est en ayant pour objectif de se construire une vision, sa vision, transversale, complète et unique de ses contrats, qu'il se doit de les connaître et de les maîtriser sous toutes leurs facettes englobant la partie opérationnelle. Il met le contrat en perspective.

La connaissance de ces différents axes et leur gestion à long terme le dote d'une valeur ajoutée non contestable, singulière mais aussi et surtout d'une mémoire du contrat qui fait de lui un acteur central du projet.

Sans aucun doute, le Contract manager est un opérationnel. Un productif.

Il produit de la matière, des analyses contractuelles et financières, des

alertes, des rapports, des synthèses, des conseils, du support, des indicateurs de performance et de pilotage, il participe activement aux réunions projet, de gouvernance et stratégiques. Il comprend les problèmes techniques (même si ce n'est pas un expert opérationnel), il connaît la stratégie achat liée au contrat. Bref, il connaît son contrat et ses contours.

Vous l'aurez compris, sa connaissance n'est pas superficielle. Le Contract manager analyse en profondeur, il descend dans les abîmes de ses contrats car chaque détail peut avoir de l'importance. C'est ce qui va lui permettre d'agir, de réagir et surtout d'anticiper afin de faire en sorte que les risques identifiés ne se réalisent pas. Il interviendra également en facilitateur en cas de conflits. C'est un créateur de liens entre les différents acteurs.

Il contribue alors aisément à protéger et à maintenir le niveau de performance du contrat.

QUI DIT OPÉRATIONNEL DIT PERFORMANCE !

Performance...le nœud de la guerre dans les entreprises. Le Contract Manager non plus n'échappe pas aux contraintes de la performance et de sa propre rentabilité. En tant qu'opérationnel, lui aussi est soumis à des objectifs de performance qu'il accepte car profondément ancré

dans le monde de l'entreprise et de ses enjeux et contraintes économiques.

Plusieurs indicateurs mesurent cette performance, mais les processus qu'il utilise et met en œuvre ainsi que les outils qui viennent servir sa gestion optimisée des contrats contribuent également à accroître sa performance. La valeur ajoutée du Contract Manager est désormais potentiellement mesurable.

En Contract Management, jusqu'à très récemment, lorsque l'on parle d'outils, on visait surtout notre ami Excel. N'ayons pas honte de le dire et de l'avouer, Excel est encore aujourd'hui majoritairement le logiciel utilisé. Mais le changement est en cours, chaque chose en son temps. Jamais aucun outil n'aura fait des miracles, jamais un outil gèrera un contrat à la place du Contract Manager. Mais il lui facilitera grandement sa gestion quotidienne.

Les premiers outils et/ou modules de Contract Management émergent d'ailleurs sur le marché. Pourquoi ? Parce que le métier se structure et se professionnalise et que nous sommes prêts à bénéficier d'un support logiciel. L'objectif étant que l'outil vienne servir le Contract Manager avec la condition suspensive que le Contract Manager soit alors déjà maître de la connaissance et de l'utilisation des divers processus de Contract Management.

L'outil apparaît de facto comme un facilitateur de gestion « automatisée » des contrats mais en aucun cas il ne se substituera au Contract Manager. L'utilisation d'outils et de méthodes ne peut qu'améliorer sa performance.

LA PLURALITÉ DU CONTRACT MANAGER AU SERVICE DE SA RENTABILITÉ

Le Contract Manager est multiple même s'il ne fait qu'un. Il est multitâche, multi-domaines, multi-qualités, multidisciplinaires, multi-visions...c'est la formule de sa rentabilité.

Gestionnaire, facilitateur, médiateur, négociateur, communicant, catalyseur, analyste, expert, leader, fédérateur, créatif pragmatique...un Contract Manager c'est tout cela et bien plus encore, mais surtout il est un collaborateur opérationnel rentable et producteur de valeur ajoutée de moins en moins contestée.

Le Contract Manager profite d'une palette d'expertises acquises et multiples, mais il dispose aussi d'un véritable savoir-faire et il est en train de le faire savoir.

Estelle KLISZ
Contract manager senior au sein de la société KP-DP
Présidente de la commission Process & outils de l'AFCM

LES INGRÉDIENTS FONDAMENTAUX POUR FABRIQUER UN
CONTRACT MANAGER
DE QUALITÉ PROFESSIONNELLE EN 2016

AVEC E²CM :
FORMER, CRÉER,
SÉCURISER,
OPTIMISER.

une tête pleine d'idées créatives
+
une cuillère de goût du risque
+
Des graines de qualité relationnelle
+
De la stratégie finement ciselée
+
Une émulsion de chiffres et de lettres

Mélangez le tout et versez frais dans un moule de processus.

* A consommer sans modération. L'abus n'est pas dangereux pour la santé de vos organisations.

www.e2cm.net
Tél. : 01 48 86 05 27
contact@e2cm.net

e²cm
Ecole Européenne de
Contract Management

Publicité

REMETTRE À PLAT SES ASSURANCES, UNE BONNE HABITUDE

Tous les acteurs du secteur public doivent publier un nouvel appel d'offres pour leur programme d'assurances tous les quatre ans. Du côté des acteurs privés, cette habitude est encore peu répandue. Et pourtant, il y a du bon sens à faire évoluer les garanties au fil des changements de l'activité, et surtout à régulièrement clarifier l'ensemble de son dispositif assurantiel. Comment intervient une telle décision ? A qui s'adresser ? Quels services peut-on attendre des consultants en assurances ? Et surtout, qu'attendez-vous pour le faire ?

« Une entreprise s'est rendu compte au moment de Fukushima, explique Jean-Luc Bourgeois du cabinet Saint-Paul, alors que son unique fournisseur de cartes électroniques ne pouvait plus la livrer, qu'elle n'était pas assurée contre le défaut d'approvisionnement ». Voici une des raisons qui amènent, quoique tardivement, une entreprise à remettre en question son programme assurantiel. Parmi les autres déclics, on trouve des primes injustement majorées, des garanties existantes mais insuffisantes, ou l'émergence de nouveaux besoins, tant pour des changements réglementaires – tels que la nouvelle mutuelle obligatoire – que pour des évolutions technologiques, comme la place croissante d'Internet et les risques afférents.

FAIRE UNE ÉTUDE PRÉCISE DES RISQUES

Si le premier réflexe, dans ce cas-là, est de recourir à son courtier ou à son agent d'assurance habituel, pourquoi ne pas en profiter pour s'ouvrir des perspectives nouvelles ? Pourquoi ne pas remettre à plat l'ensemble d'un dispositif « qui est souvent, comme le souligne Thierry Discacciati du cabinet DRM Conseils, le fruit d'une juxtaposition de polices devenues parfois inadaptées, comme pour cette PME organisée en 3 grands pôles de production et qui cumulait plus de 40 contrats » ? La première étape de la démarche : repartir de la base, de l'essentiel, à savoir vos besoins en matière de transfert de risques. Pour cela, décrit Jean-Luc Bourgeois, votre consultant en assurances commence par « rencontrer les personnes-clés, visiter les sites, se documenter sur le passif de l'entreprise. Il en tire une cartographie des risques qui passe en revue tous les aspects : les conditions d'approvisionnement, d'exploitation, de livraison, d'expédition ». Car chaque entreprise est unique, et c'est d'ailleurs un des reproches récurrents des consultants à ceux qui proposent « des solutions pré-digérées » et de la « police d'assurance au kilomètre ».

LES POLICES D'ASSURANCES RÉSERVENT DES SURPRISES

La première étape du conseil consiste bien sûr à proposer des pistes d'évolution sur des points névralgiques : le respect insuffisant de certaines normes, des facteurs de risques majeurs « comme, précise Jean-Luc Bourgeois, une dépendance trop grande à un client ou à un fournisseur, ou encore un potentiel goulot d'étranglement parce que les différents sites de production ne sont pas assez substituables ».

Ensuite, il s'agit de mettre face-à-face la structure de risques de l'entreprise et son dispositif assurantiel. Et là, les surprises peuvent être grandes :



des contrats en nombre excessif, comme « cette entreprise qui comptait 9 contrats RC pour ses 3 sites de production », des couvertures redondantes, des clauses assez floues pour être contestées, « voire même, signale Philippe Barré, Président du Sacra¹, des adresses de sites inexacts ou oubliées ».

On trouve également « des garanties absentes ou insuffisantes, insiste Thierry Discacciati, y compris sur les polices aussi vitales que l'incendie, les pertes d'exploitation et la RC, ou encore des durées d'indemnisation trop courtes, comme cette entreprise exploitant des installations classées et qui ne disposait que de 12 mois de couverture en pertes d'exploitation et d'aucune garantie en cas de fermeture administrative ». Pour tous les risques qui touchent à une possible perte d'exploitation, certains dirigeants ne réalisent pas, selon Jean-Luc Bourgeois, que « leur société sera sous perfusion et qu'il leur faut des garanties de montant et de durée qui permettent à l'entreprise de survivre le temps nécessaire ».

SAVOIR PARLER LE LANGAGE DE L'ASSURANCE

Lorsqu'il apparaît opportun de renégocier votre programme assurantiel, votre consultant vous assistera dans l'organisation de l'appel d'offres et

consultera pour vous les assureurs, agents généraux et courtiers sur la base de son cahier des charges techniques. Ce support aide-ci à obtenir une réponse optimale, parce que « l'entreprise ne parle pas le langage de l'assurance », ajoute Philippe Barré. Le consultant traduit donc les spécificités de l'activité pour donner à l'assureur une vision objective de la situation, dans votre intérêt : « un assureur n'offre de tarif optimum que lorsqu'il a le sentiment d'avoir compris le contexte, les composantes, les enjeux, les perspectives, car cela lui permet de mieux cerner le risque ».

Par exemple, « si, comme le mentionne Jacques Faure du cabinet BMS Assurances, votre entreprise a une activité cyclique qui se traduit par une variation importante des stocks de produits, il faut que votre assurance le comprenne pour mieux vous couvrir ». Car une prime de garantie professionnelle évolue à la baisse si l'assurance constate une bonne compréhension du risque, autant dans le respect des réglementations, la prise en compte des points faibles, ou le compartimentage des risques. Et le choix de la compagnie compte aussi : « on trouve relativement souvent, selon Philippe Barré, des écarts de 1 à 10 dans les réponses à des appels d'offres pour les mêmes entreprises avec les mêmes conditions d'exploitation et les mêmes sinistralités ».

REMETTRE SES ASSURANCES EN JEU, ILY A TOUT À Y GAGNER

Une fois reçues les réponses au cahier des charges, un consultant en assurances va passer au crible les propositions, pour s'assurer qu'elles correspondent bien aux prérequis du cahier des charges, et voir comment elles se distinguent entre elles : les garanties, les franchises, les acomptes et aides matérielles en cas de sinistre grave, et bien sûr les tarifs. « Nos clients nous disent souvent, explique Bernard Gloux-Stevens, dirigeant du cabinet

Audit-Chorus Conseil, *qu'ils n'ont pas le temps et la capacité de comprendre les petites lignes d'un contrat, je leur réponds que c'est justement ce qu'il faut lire* ». Les réponses sont ensuite retournées à l'envoyeur avec commentaires et demandes d'améliorations spécifiques ; puis, l'offre définitive arrive.

Il s'agit alors de faire un choix. « *Contrairement aux marchés publics, indique Thierry Discacciati, où les critères de décision sont strictement encadrés et définis en amont, dans le secteur privé, l'assuré dispose d'une totale liberté, y compris privilégier l'économie immédiate en prenant le seul prix en compte* ». En restant dans son rôle, un consultant se borne à vous livrer ses préconisations, mais celles-ci sont précises, objectives et s'appuient sur des coefficients à attribuer à tel ou tel critère pour le choix final. Et s'il est fréquent de voir les consultants mettre au premier rang des priorités la qualité des dispositifs techniques et des services, c'est simplement parce qu'ils sont convaincus, comme le dit le cabinet Strego, qu'une « *bonne police d'assurance coûte toujours trop cher...jusqu'à ce qu'on en ait besoin* ».

Du reste, sauf si leurs couvertures étaient dangereusement insatisfaisantes, les entreprises qui remettent à plat leur dispositif assurantiel ont tout à y gagner économiquement ; soit leurs primes baissent pour des garanties similaires ou plus intéressantes, soit leurs primes restent similaires, et alors elles ont obtenu un nouveau montage avec des couvertures plus ajustées et plus importantes : « *à budget constant, insiste Thierry Discacciati, on peut aboutir à un doublement de certains plafonds de garanties, tant en dommages aux biens qu'en pertes d'exploitation, tout en optimisant la couverture RC y compris sur les risques d'atteintes à l'environnement* ».

SE PRÉMUNIR SUR LE LONG TERME

Le rôle du consultant en assurances est très flexible et, de même qu'il peut s'en tenir à des conseils en management de risques, son intervention peut s'étendre dans la durée au-delà du choix du nouveau programme d'assurances, et ce afin d'en assurer le suivi. En effet, si actualiser un programme d'assurances est extrêmement bénéfique, il serait dommage de recommencer par la suite

à empiler petit à petit de nouveaux contrats. Une première raison de recourir régulièrement aux services d'un consultant en assurances est donc, pour Philippe Barré, « *d'envisager systématiquement les impacts assurantiels d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de fabrication, d'une nouvelle méthode de vente, afin de faire évoluer les contrats au fil de l'eau* ». Mais il y a d'autres avantages, comme de faire surveiller les hausses annuelles de cotisations ou les évolutions de garantie en vérifiant qu'elles soient justifiées, obtenir des conseils avisés pour les nouvelles politiques à adopter en cas de changement de réglementations, ou encore faire jouer au mieux les droits de l'entreprise en cas de sinistre.

Avoir un intermédiaire dans ses relations avec son assurance est également utile pour garantir la qualité des prestations sur le long terme : « *C'est particulièrement vrai, selon Jacques Faure, lorsqu'il n'y a qu'une seule prime pour des années de service, comme c'est le cas pour la garantie décennale dans le secteur de la construction* ».

Jordan Belgrave

UNE PROFESSION QUI S'ENGAGE

Les consultants en assurances sont des professionnels libéraux inscrits auprès du « gendarme des assurances », l'ACPR². C'est une des conditions pour exercer ce métier, en plus d'être diplômé, et surtout de souscrire une RC qui leur permet de faire face à leur défaut de conseil ; en effet, s'il y a un défaut flagrant dans les recommandations d'un conseil, et que l'entreprise s'en trouve pénalisée lors d'un sinistre, elle peut tout à fait se retourner contre son consultant en assurances. Celui-ci a donc tout intérêt à faire un travail irréprochable.

2 - Autorité de contrôle prudentiel et de résolution

LES DJ DE PLUS EN PLUS TOURNÉES VERS LA GESTION DES ASSURANCES

La place des assurances et des risques dans l'activité des Directions Juridiques se renforce. Il suffit pour s'en rendre compte de voir l'évolution des réponses à la question « *Quels domaines inclut votre fonction ?* » dans la Cartographie des Directions Juridiques réalisée par le Cercle Montesquieu et l'Association Française des Juristes d'Entreprise : le pourcentage de DJ qui prennent en charge les risques et les assurances est passé de 55 % en 2011 à 59 % en 2014, après un pic à 63 % en 2012. Dans les faits, cela signifie qu'elles sont toujours plus nombreuses à être responsables des assurances d'entreprises et des audits qui sont mis en place.

VOUS AUSSI
RÉFÉRENCEZ
VOTRE CABINET
SUR

WWW.LAWINFRANCE.COM

LAW in FRANCE
1^{er} PORTAIL DU DROIT DES AFFAIRES
PLUS DE 9 000 PROFESSIONNELS DU DROIT DES AFFAIRES

Contact : Pierre Markhoff
Tél. : 01 70 71 53 80
Mail : pmarkhoff@legiteam.fr



LE RECOUVREMENT DE CRÉANCES EN ANGLETERRE

Hélène a d'abord travaillé à Paris en tant qu'Avocat avant de partir en Asie à Hong Kong et à Tokyo. Elle est maintenant installée en Angleterre en tant que Solicitor et avec sa double formation propose à nos clients une passerelle entre les mondes juridiques français et anglais.

Questions fréquentes sur le recouvrement de créances :

LE PROCESSUS DE RECOUVREMENT EN LUI-MÊME :

Lorsqu'une personne est créancière d'une autre qui ne la paie pas, la première chose à faire est d'écrire une lettre de mise en demeure (letter before action). Cette lettre est une pièce essentielle de la procédure et doit être la plus détaillée possible, sur les parties en cause, la nature de la plainte.

Le but de cette lettre est d'arriver à un compromis entre les parties et d'éviter des poursuites judiciaires coûteuses. Cette lettre informera néanmoins le débiteur que des poursuites seraient engagées contre lui dans l'hypothèse où il ne paierait pas.

Il faut néanmoins accorder au débiteur un délai raisonnable pour la réponse, en général 14 jours, sauf lorsque la matière est très complexe.

Cette lettre a donc pour but de mettre au clair la situation de chacun et d'éviter les poursuites judiciaires.

Néanmoins dans certains cas une action de justice sera nécessaire et inévitable. Une lettre extrêmement claire et détaillée demeure la meilleure méthode pour résoudre le conflit.

Si après l'envoi de la lettre de mise en demeure la dette n'est toujours pas payée, le créancier pourra :

- Saisir le tribunal d'Instance (*County Court or High Court*)
- Demander une sommation avec obligation de payer dans les 21 jours.

QU'APPELLE-T-ON SOMMATION (STATUTORY DEMAND) ?

Cette méthode n'est efficace que si l'on pense que le débiteur va payer et que la dette n'est pas contestée.

L'étape suivante en cas de non-paiement sera de déposer une requête au tribunal. Cela n'est possible que pour une dette supérieure à £750.



Hélène CANARD-DUCHÊNE

La sommation n'est pas en elle-même une garantie que le débiteur s'acquittera de sa dette.

La procédure de réclamation par sommation est différente selon qu'elle s'adresse à une société ou un particulier.

S'agissant d'une société : une sommation doit être délivrée à l'adresse de la société par courrier rapide ou personnellement déposée à cette adresse.

La preuve de dépôt sera demandée.

Si la société ne paie pas dans un délai de 21 jours, une demande de mise en liquidation judiciaire peut être déposée contre ladite société.

La société peut émettre une injonction pour éviter que cette demande de mise en liquidation soit déposée.

S'agissant des particuliers : La sommation doit être livrée personnellement.

Le particulier a ensuite 18 jours pour faire appel ou 21 jours pour payer sa dette, si au bout de 21 jours le débiteur n'a pas payé sa dette, une demande de faillite personnelle peut être dirigée contre lui.

QUELLES DIFFÉRENCES ENTRE LA SOMMATION ET LA SAISINE DU TRIBUNAL D'INSTANCE ?

La différence ne réside pas seulement dans les coûts mais aussi dans les délais. En effet la procédure de

la sommation apparaît plus facile et moins chère mais peut s'avérer extrêmement onéreuse en cas de défaut de paiement et si la demande de mise en liquidation est faite car elle coûte très cher.

Cette méthode est seulement un succès lorsque la sommation n'est pas contestée. Dans ce cas cette procédure est plus rapide et moins chère.

Il faut compter entre 8 à 10 mois pour qu'une requête en recouvrement de créances aboutisse. Lorsque le jugement sera rendu il y aura des coûts supplémentaires pour la faire exécuter.

Le Tribunal d'Instance couvre 3 types de plaintes :

- Les petites requêtes (petit montant)
- Les requêtes rapides (Un jour)
- Et les requêtes plus importantes dont le montant est supérieur à £15.000 et qui sont résolues en plus d'une journée.

Il y a des requêtes qui peuvent également être examinées devant un juge et en présence ou non des parties.

Des coûts supplémentaires peuvent apparaître tout au long du procès et il est recommandé de prendre une assurance pour payer les coûts de la partie adverse si celle-ci gagne le procès. En Angleterre, celui qui perd doit payer les frais et débours de la partie gagnante en plus de ses propres frais et débours.

- Comment déterminer si le débiteur vaut la peine d'être poursuivi ?

Si le débiteur n'a pas d'argent, il n'y a a priori pas de raisons d'en perdre encore plus en le poursuivant et d'arriver à un jugement que l'on ne pourra pas rendre exécutoire. « Un homme de paille » est celui qui par excellence n'a ni bien, ni argent. Il n'y aura donc aucun bénéfice à poursuivre une personne de la sorte.

Le conseil donné par les avocats en la matière est de faire une recherche de biens immobiliers de la personne débitrice, afin de voir si cette personne a des biens et donc s'il y a des

possibilités de faire exécuter le jugement. Les coûts de cette recherche sont minimes et celle-ci peut se faire en ligne. Néanmoins il faudra conduire des recherches plus poussées si le créancier suspecte des transferts de propriétés par le débiteur afin de faire croire à son insolvabilité.

- Comment déterminer si une société vaut la peine d'être poursuivie.

Il est recommandé de faire des recherches sur cette société afin d'obtenir le plus d'informations possibles. Le coût pour cette recherche est en principe minime mais cela n'est jamais facile d'estimer la valeur d'une société.

Par ailleurs engager la responsabilité du ou des dirigeants (Director) à la place de la société ou en plus de celle-ci n'est pas possible sauf si le créancier a reçu des garanties personnelles du Director.

- Si le jugement ordonne le paiement de la dette par le débiteur comment le créancier peut-il récupérer son argent et faire exécuter le jugement ?

Le plaignant après avoir obtenu un jugement peut le faire exécuter sur

les biens mobiliers ou les biens immobiliers du débiteur.

- Quid des intérêts ?

Un créancier a aussi la possibilité de réclamer les intérêts bien que cela reste à la discrétion de la cour.

Voici ci-dessous des intérêts qui peuvent être réclamés :

- L'intérêt d'ordre public : quand le montant de la plainte atteint un montant fixe le créancier peut demander un intérêt (8% par an), lorsque le montant n'atteint pas ce niveau, les intérêts réclamés le sont à un taux et pendant une durée fixés par le tribunal.

- L'intérêt contractuel : Une clause du contrat peut prévoir le paiement d'un intérêt en cas de non-paiement ou de retard de paiement.

- L'intérêt prévu par la loi quand les deux parties agissent dans le cadre de leur travail, si le plaignant est une petite société et que le défendeur est une plus grande société comme le définit la loi, le plaignant a le droit de réclamer un intérêt à un taux de 8% sur le taux de base de la Banque d'Angleterre.

Cela dit les intérêts sont à la discrétion du juge et celui-ci peut décider

d'en accorder à un taux différent et/ou sur une période différente.

Situé dans la City de Londres, le cabinet Miller Rosenfalck réunit des avocats d'affaires de différentes nationalités qui ont acquis une solide réputation en matière de conseil au développement et à l'investissement étranger en Grande-Bretagne tout comme en Europe.

Dirigée par Emmanuelle Ries, l'équipe du bureau français comprend des sollicitors et des avocats capables de conseiller en anglais comme en français et dont l'expertise juridique en droit anglo-saxon et en droit civil est particulièrement appréciée par nos clients.

**Hélène Canard-Duchêne,
Solicitor, Avocat**

**ebl miller
rosenfalck**
european business lawyers

Miller Rosenfalck LLP
DD +44 (0) 20 7553 4078
M +44(0) 7824305319
F +44 (0) 20 7490 5060
Mail : hcd@millerrosenfalck.com
www.millerrosenfalck.co.uk
Location: London

Le
Quotidien
Juridique
LA QUALITÉ
AU QUOTIDIEN

VOTRE PARTENAIRE
ANNONCES LÉGALES
& FORMALITÉS

GAGNEZ DU TEMPS

Pour la **parution de vos annonces** grâce à notre **site internet**

- Une **parution quotidienne** dans les départements **75, 92, 93, 94**
- Un **point d'entrée unique** pour vos **annonces** partout en France

Pour vos formalités juridiques **grâce à la dématérialisation**

- Obtenez votre **Kbis sous 24h** selon les greffes

AU QUOTIDIEN, UN CONSEIL ET UNE RELATION PRIVILÉGIÉE

Accueil sans interruption du lundi au vendredi de 9h à 18h

12, rue de la Chaussée d'Antin - 75009 Paris • Tél : 01 49 49 06 49 • Email : qjcommercial@le-quotidien-juridique.com
www.le-quotidien-juridique.com

Retrouvez chaque jour sur www.village-justice.com
des annonces dans toute la France pour les professions du droit

RESPONSABLE JURIDIQUE IMMOBILIER – PARIS / JURISPARTNER

Jurispartner, Groupe William Sinclair, cabinet de recrutement spécialisé dans les fonctions juridiques et fiscales recherche pour l'un de ses clients, un(e) Responsable Juridique Immobilier H/F.

Rattaché au Directeur Juridique, vous intervenez sur toutes les problématiques liées à l'activité de promotion immobilière du Groupe, de l'acquisition foncière jusqu'à la vente des programmes et leur livraison et sur les opérations de croissance externe.

Vous garantissez la conformité juridique générale des projets au regard de la réglementation (notamment immobilier, urbanisme, construction) et faites dans le cadre d'opérations complexes, des propositions de montage juridique adaptées.

Vos missions seront les suivantes :

Négociation, rédaction et validation de tout type de contrat relatif à l'activité du groupe : conventions préliminaires d'études, contrats de partenariat, contrats de promotion immobilière, promesses de vente et actes authentiques de vente dans le cadre d'acquisitions foncières, contrats de réservation, promesse de vente en l'état futur d'achèvement, baux à construction, contrats de maîtrise d'ouvrage déléguée et contrats d'assistance à maîtrise d'ouvrage, ...

Analyse et contrôle des états descriptifs de division volumétrique.

Suivi des actes de constitution de servitudes avec les notaires.

Accompagnement des demandes d'autorisation d'urbanisme et leurs éventuels transferts (déclarations, permis de construire, permis d'aménagement), bornages, référés préventifs, dossiers de recours.

Gestion des précontentieux et contentieux liés à l'activité immobilière : mise en place de la stratégie et suivi des procédures en relation avec les cabinets d'avocats.

Animation de formations à destination des équipes de promotion immobilière (contrats, règles d'urbanisme, ...).

De formation juridique supérieure (type Master II) avec une spécialisation en Droit de la Construction, vous disposez d'une expérience validée et réussie de 4 ans minimum dans une société de promotion immobilière et/ou de construction ou au sein d'un cabinet d'avocats.

Qualités rédactionnelles, pragmatisme, polyvalence, capacité d'adaptation, autonomie sont indispensables ainsi qu'une bonne aisance relationnelle.

Idéalement un anglais courant est exigé pour cette fonction.

Ce poste (CDI) basé à Paris, est à pourvoir dès que possible.

Merci de postuler à cette adresse : <http://www.jurispartner.com>, référence **RSJLIM75-CLA-18364**

ASSISTANT(E) DU SERVICE JURIDIQUE H/F - GRENOBLE / PAGE PERSONNEL

Notre client, Groupe industriel international, recherche un(e) Assistant(e) de Service Juridique pour le Département Brevets.

Votre mission :

Au sein du Service Brevets, vous interviendrez en support à une équipe internationale, basée dans plusieurs pays.

A ce titre, vos principales missions seront les suivantes :

- Réaliser le suivi du portefeuille des brevets et dessins,
- Travailler en étroite collaboration avec les ingénieurs brevets basés à l'international,
- Assurer un soutien administratif à l'équipe : organisation de voyages, réunions et autres projets d'équipes,
- Suivre la gestion des dossiers juridiques,
- Coordonner et être en lien avec les cabinets juridiques externes.

Votre profil :

Issu(e) d'une formation de type Bac +2/3 Assistanat Manager, vous justifiez impérativement d'au moins une expérience comme Assistant(e) de Direction et/ou Assistant(e) d'Equipe au sein d'un Groupe international.

Votre niveau d'anglais est impérativement courant à l'écrit comme à l'oral (80% des échanges).

Votre affinité et/ou connaissance de l'environnement juridiques sera un plus.

Votre polyvalente, votre efficacité et votre sens du service, vous permettront de travailler en support à plusieurs collaborateurs et nationalités différentes.

Merci de postuler en ligne à <http://pagepersonnel.contactrh.com/jobs/150/12495748>.

JURISTE CONTRATS ET MARCHÉS (H/F) – ISSY LES MOULINEAUX / SANEF

Au sein du département Exploitation-Patrimoine de la Direction Juridique, vous garantissez la sécurité juridique des contrats et marchés passés par le Groupe Sanef et conseillez les opérationnels.

Poste et missions :

Sur l'activité contrats et marchés, vos principales missions seront les suivantes :

- Conseiller les directions opérationnelles dans le choix des procédures à mettre en œuvre afin d'optimiser économiquement et juridiquement la passation des marchés,
 - Contribuer à garantir la régularité des procédures de passation des marchés au regard de la réglementation et des procédures internes, du lancement de la consultation (contrôle des pièces de procédure) à la sélection de l'attributaire (présentation du marché en commission),
 - Participer à la sécurité juridique des marchés et des contrats passés par le groupe en contrôlant les pièces marchés et les documents contractuels,
 - Assister les opérationnels lors de l'exécution des marchés et contrats (avenants, gestion des précontentieux...),
 - Rédiger des notes en matière de commande publique et contrats privés.
- Au sein du département Exploitation-Patrimoine de la Direction Juridique, vous garantissez la sécurité juridique des contrats et marchés passés par le Groupe Sanef et conseillez les opérationnels.

Poste et missions :

Sur l'activité contrats et marchés, vos principales missions seront les suivantes :

- Conseiller les directions opérationnelles dans le choix des procédures à mettre en œuvre afin d'optimiser économiquement et juridiquement la passation des marchés,
- Contribuer à garantir la régularité des procédures de passation des marchés au regard de la réglementation et des procédures internes, du lancement de la consultation (contrôle des pièces de procédure) à la sélection de l'attributaire (présentation du marché en commission),
- Participer à la sécurité juridique des marchés et des contrats passés par le groupe en contrôlant les pièces marchés et les documents contractuels,
- Assister les opérationnels lors de l'exécution des marchés et contrats (avenants, gestion des précontentieux...),
- Rédiger des notes en matière de commande publique et contrats privés.

Profil :

Diplômé(e) d'un Master 2 en droit public/droit des contrats publics ou équivalent, idéalement complété d'une formation en droit privé des contrats et/ou d'une première expérience sur un poste similaire.

Compétences :

- Formation de niveau bac +5 en droit public/ droit des contrats publics
- Expérience de 12 à 24 mois requise
- Maîtrise de la réglementation et des textes de commande publique (CMP ou ordonnance du 6 juin 2005),
- Connaissances en matière de construction et travaux publics (loi MOP, CCAG),
- Qualités rédactionnelles,
- Rigueur,
- Sens relationnel : Esprit d'équipe, capacité d'écoute et de communication.

CDD de remplacement de congé maternité (environ 3 mois) à pourvoir rapidement.

Postulez très vite à drh.Recrut@sanef.com sous référence « 796 / C1390/villagejustice ».



**Agenda
Juridique**

Formations
Conférences
Congrès
Réseaux

Retrouvez toutes les manifestations juridiques sur
www.agenda-juridique.fr

**Le Journal
du Management
Juridique et
Réglementaire
est publié par**

LEGI TEAM
17, rue de Seine
92100 BOULOGNE

**Directeur de la
Publication**
Pierre MARKHOFF
Tél : 01 70 71 53 80

Imprimeur
RSI
1 Bis Rue Jean Moulin
65390 ANDREST

Publicité
Régie exclusive :
LEGI TEAM
17, rue de Seine
92100 Boulogne
Tél : 01 70 71 53 80
Fax : 01 46 09 13 85
Site : www.legiteam.fr

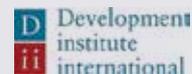
Rédacteur en Chef
Laurine TAVITIAN
laurine@legiteam.fr

Dépôt Légal
ISSN : 1951-199X

Maquettiste :
Cyriane VICIANA
pao@legiteam.fr

Contact
Pierre MARKHOFF

Edition
8 000 exemplaires



◆ Prévenir et guérir les copropriétés fragiles ou en difficulté

3 juin 2016 - Paris

Objectif :

Il s'agit d'appréhender ce régime particulier et son évolution au sein du droit de la copropriété des immeubles bâtis par l'étude de la loi n° 94-624 du 21 juillet 1994 (création du régime), de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 (mandat ad hoc) et la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014, dite loi ALUR, et son décret d'application n° 2015-999 du 17 août 2015 (procédures judiciaires) et son arrêt du 8 octobre 2015 (rémunération des mandataires et administrateurs).

Tél. : 04 72 49 79 11
Mail : info@edilaix.com

◆ Réforme du droit des contrats 2016

26 mai 2016 - Paris

Le droit des contrats, socle du Code civil avec 280 articles pratiquement inchangés depuis 1804, connaît actuellement une réforme sans précédent. A l'heure où se discute la construction d'un droit des contrats au niveau européen, la France a choisi de moderniser son architecture législative, notamment pour tout ce qui concerne la révision des contrats de longue durée, avec une procédure de renégociation inédite.

Vous souhaitez maîtriser vos toutes dernières obligations et minimiser les risques d'insécurité juridique découlant de LA réforme ?

Dii organise une formation à la fois réglementaire et pratique, qui vous permettra de vous adapter à cette révolution réglementaire, et vous prémunir en conséquence.

Le + de la session : Une formation inédite et 100 % actualité qui vous permettra d'anticiper la mise en œuvre de la réforme du droit des contrats et d'en maîtriser les enjeux.

Objectifs pédagogiques :

Maîtriser vos dernières obligations issues de la réforme 2015 du droit des contrats Mesurer et anticiper les risques légaux encourus par votre organisation Mettre à profit les opportunités offertes par ce nouveau cadre Zoom sur les dernières jurisprudences.

Cette formation vous concerne !
ENTREPRISES TOUS SECTEURS
Directeur Juridique Directeur des Contrats Directeur Assurance Juriste Experts-comptables

Tél. : 01 43 12 85 55

Mail :
service-clients@development-institute.com



◆ Certificat droit des successions

Du 3 mars 2016 au 18 décembre 2016 - Paris

Les modules concernés :

- Module 1 (1 jours) : La dévolution de la succession
- Module 2 (2 jours) : La liquidation de la succession
- Module 3 (1 jour) : La fiscalité des successions et des libéralités
- Module 4 (1 jour) : Le conjoint dans la liquidation de la succession

Tél. : 01 40 64 13 00
Mail : inscription@dalloz.fr



◆ Etre référent santé au travail

Du 8 mars 2016 au 11 mars 2016 - Paris

Objectif :

- Maîtriser le cadre réglementaire de la santé au travail
- Mettre en œuvre une démarche de prévention en santé au travail en intégrant la pluridisciplinarité
- Utiliser des méthodes de travail fiables pour diagnostiquer et

prévenir les risques affectant la santé mentale

- Intégrer les nouveaux risques dans la démarche d'évaluation des risques (TMS, addictions, RPS...) et positionner le document unique comme un outil de prévention

Tél. : 01 81 69 51 51
Mail : elegia@elegia.fr



◆ Responsable formation

Du 9 mars 2016 au 17 juin 2016 - Paris

Objectif :

- Disposer d'une vision globale du métier de responsable formation et de son évolution au regard de la réforme.
- Maîtriser le nouvel environnement juridique de la formation continue.
- Construire un plan de formation adapté aux projets de l'entreprise et aux besoins en développement des compétences des salariés.

Tél. : 01 44 09 24 24
Mail : slechevalier@efe.fr



◆ Certificat : Droit du divorce et de la separation

Du 9 avril 2016 au 27 novembre 2016 - Paris

Les modules concernés :

- Module 1 (1 jour) : La liquidation du régime matrimonial
 - Module 2 (1 jour) : La prestation compensatoire
 - Module 3 (1 jour) : Les conséquences patrimoniales de la séparation des couples non mariés
 - Module 4 (1/2 jour) : La fiscalité du divorce
- Coordonnées :

Tél. : 01 40 64 13 00
Mail : inscription@dalloz.fr



Ne passez plus des heures à chercher une formation adaptée

Le Village de la Justice a mis en place un site internet sur lequel vous pouvez consulter les formations proposées par les sociétés spécialisées.



4 sites de référence pour les juristes d'entreprises

LAWinFRANCE
1^{er} PORTAIL DU DROIT DES AFFAIRES

VILLAGE DE
LA JUSTICE
La communauté
des métiers du Droit
village-justice.com

Jurishop.fr



+ de 1 000 000 de visites tous les mois
+ de 10 000 partenaires référents
Toute l'actualité juridique
Des articles en management,
annonces d'emploi et CVtèque

www.lawinfrance.com / www.village-justice.com /
www.jurishop.fr / www.agenda-juridique.fr



LEGI TEAM

04 76 16 82 50 ou 01 70 71 53 80
annonces@village-justice.com
www.legiteam.fr