

Index

ACTANCE AVOCATS.....	7
ADER JOLIBOIS.....	7
AKLEA SOCIÉTÉ D'AVOCATS.....	8
ALERION.....	8
ALTANA.....	9
AUGUST & DEBOUZY.....	10
BL & ASSOCIÉS.....	11
BOULAN, KOERFER, PERRAULT ET ASSOCIÉS.....	11
CAPSTAN.....	12
CARLER AVOCATS.....	13
CGR LEGAL.....	14
CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE.....	15
COBLENCE & ASSOCIÉS.....	17
CORNET VINCENT SÉGUREL.....	18
CWA.....	16
DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIÉS.....	17
DJP AVOCATS.....	19
DM AVOCATS.....	19
DUPIRÉ & ASSOCIÉS.....	20
DUPUY & ASSOCIÉS.....	21
ENTEGON - SOCIÉTÉ D'AVOCATS.....	21
EUNDMIE AVOCATS.....	22
EVERSHEDS.....	23
EY SOCIÉTÉ D'AVOCATS.....	24
FIDAL.....	25
FLICHY GRANGÉ AVOCATS.....	26
FRANKLIN.....	27
FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER.....	28
FROMONT BRIENS.....	29
GALION SOCIÉTÉ D'AVOCATS.....	23
GERBERT RAMBAUD ET ASSOCIÉS.....	30
HOLMAN FENWICK WILLAN (HFV).....	30
HV ASSOCIÉS.....	31
IDAVOCATS.....	32
JEANTETASSOCIÉS.....	33
JOSEPH AGUERA & ASSOCIÉS.....	32
JSA.....	34
JURICIAL.....	35
KERSUS.....	36
KRAMER LEVIN.....	36
LEX-UP.....	37
LEXCASE.....	38
LMT AVOCATS.....	39
LUSIS.....	38
MGG LEGAL.....	40
MICHEL LEDOUX & ASSOCIÉS.....	41
ORRICK RAMBAUD MARTEL.....	40
OSBORNE CLARKE.....	42
P&A SOCIÉTÉ D'AVOCATS.....	42
PÉROL, RAYMOND, KHANNA & ASSOCIÉS (PRK).....	43
POULAIN & ASSOCIÉS.....	44
RACINE CABINET D'AVOCATS.....	45
REINHART MARVILLE TORRE.....	45
RENAUD AVOCATS.....	46
SAINT-LÉGER & ASSOCIÉS (SLA).....	47
SARAH MUSTAPHA.....	47
SBKG & ASSOCIÉS.....	48
SIMMONS & SIMMONS.....	48
SOULIÉ COSTE-FLORET.....	49
TAYLOR WESSING.....	49
TNDA.....	52
VIVIEN & ASSOCIÉS.....	50
VOLTAIRE AVOCATS.....	51
WILLWAY & ASSOCIÉS.....	52

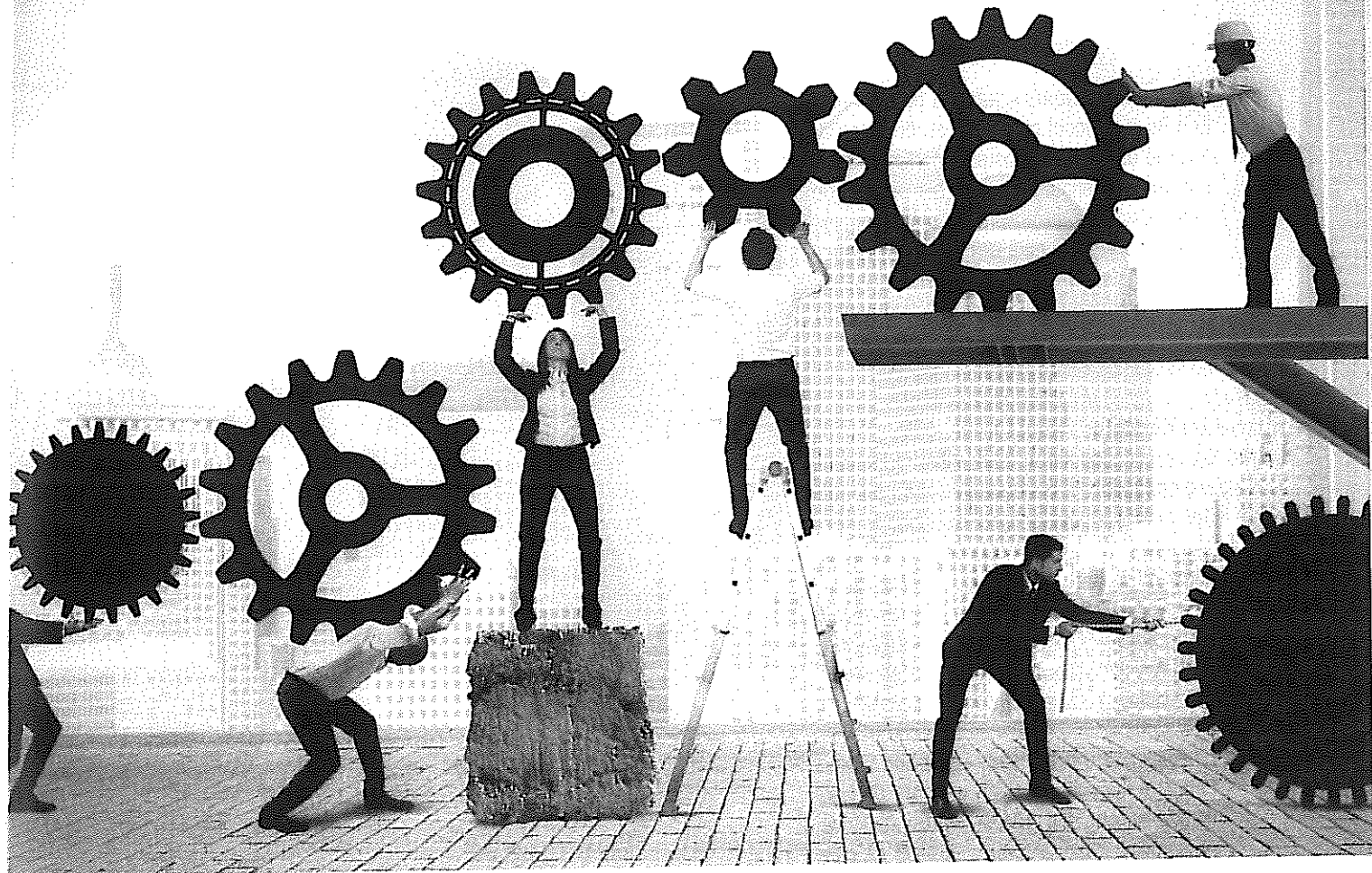


Sur quels critères choisir un cabinet d'avocat en matière sociale ?

La complexification croissante de la règle de droit en général et de la réglementation applicable en matière sociale en particulier, fruit d'une inflation législative source d'insécurité juridique grandissante, rend indispensable la consultation d'un spécialiste. Un constat renforcé en temps de crise économique, source, par nature, d'incertitudes et de tensions sociales de tous ordres.

Des avocats, il en existe près de 6 000 en France. Comment solliciter le bon ? Celui qui sera à même d'accompagner son client dans sa stratégie d'entreprise ? Celui qui plaidera efficacement sa cause devant les juridictions ?

Outre la compétence et l'expertise, prérequis sans lesquels un avocat ne pourrait se présenter comme tel, sur quels critères doivent se fonder les dirigeants d'entreprise pour faire leur choix ? Le montant des honoraires ? La spécialisation de l'avocat ? Sa capacité à intervenir aussi bien en matière de conseil que de contentieux ? Éléments de réponses...



“ **L**e nombre de PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi, N.D.L.R.) ou de plans de restructuration comme de départs volontaires est incontestablement en hausse depuis 2009 », note Olivier Bach, avocat spécialisé en droit social associé du cabinet Yramis. « Même si, poursuit-il, depuis l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi en juin dernier, qui bouleverse en profondeur les relations sociales, je constate que c'est la prudence, voire l'attentisme qui dominent. » Cette prudence, cette pause en matière de réorganisation, Maître Virginie Perrin, elle aussi spécialisée en droit social, l'attribue également au faible niveau de trésorerie des entreprises. « Les chefs d'entreprises, et particulièrement de PME, qui sont dans l'obligation de réduire la voilure, de réduire leur masse salariale, n'ont pas nécessairement les moyens d'engager un PSE, un dispositif très coûteux. Cela explique aussi pourquoi ils recherchent d'autres moyens de parvenir à leurs fins. D'autre part, le climat social assez tendu que nous connaissons a provoqué une autre pause, relative, celle du recours aux licenciements économiques. »

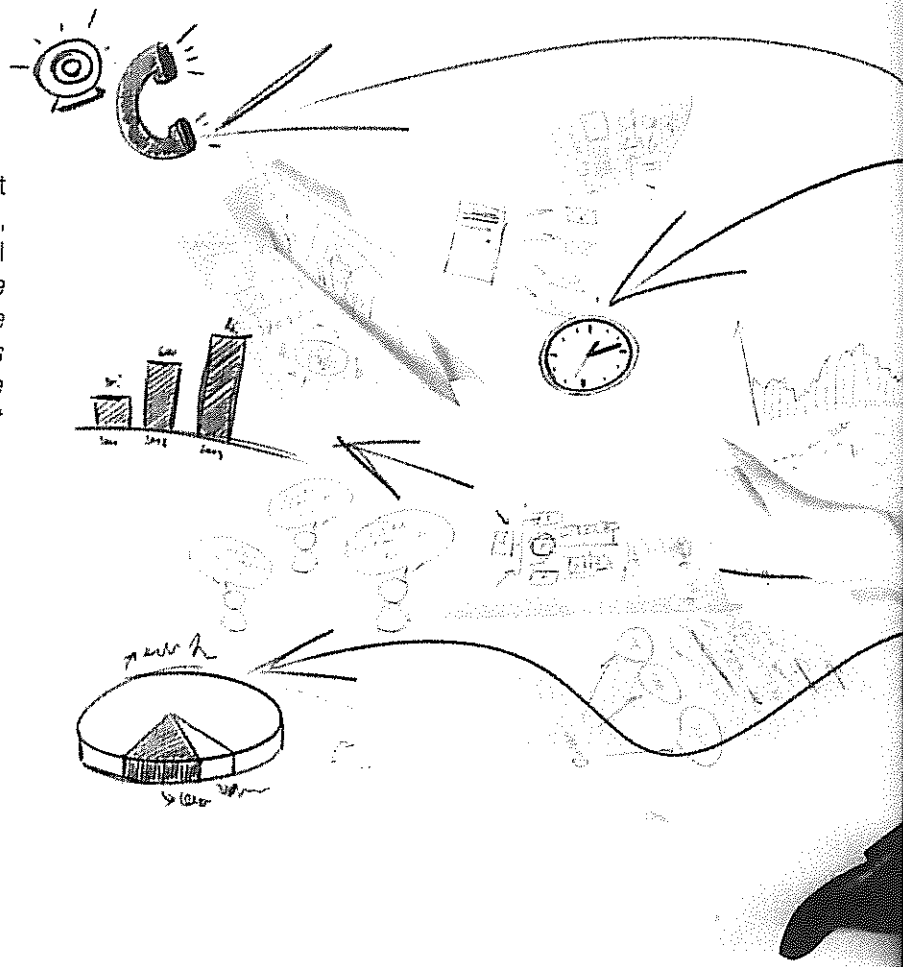
Outre cette multiplication des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE), des plans de restructuration ou de réorganisation, partie

visible de l'iceberg, la crise a bien d'autres prolongements sociaux au sein de l'entreprise, qu'ils soient de nature individuelle ou collective.

“ Il y a plus de raison et moins de passion qu'avant dans les relations sociales ”

Flexibilité

Partie immergée de l'iceberg, la très nette augmentation du nombre de ruptures conventionnelles est par ailleurs unanimement constatée. « Leur nombre a incontestablement augmenté et cela de manière significative. De là à dire que les employeurs en détournent le sens premier pour en faire un instrument de réduction massif des effectifs, il ne faut pas généraliser. Le dispositif est particulièrement encadré. Mais on ne peut nier que nos clients la suggèrent plus qu'avant à leurs salariés », note Olivier Bach. « On ne peut effectivement pas dire que les entreprises aient fait de la rupture conventionnelle un nouvel outil de flexibilité. En revanche, je considère que ce dispositif est plutôt salubre car il contribue à fluidifier les relations »



► *employeur/employés* », analyse pour sa part Eric Ravier, avocat spécialisé en droit social, associé du cabinet Capstan. Un climat social qui demeure tendu. « Il ne faut pas oublier que l'on a demandé aux salariés, lors du passage aux 35 heures, de faire des efforts en termes salariaux. Or, au moment où il était prévu de revenir à la normale, la crise a éclaté. L'effort devait durer cinq ans. Il dure depuis dix ans. », poursuit Eric Ravier.

Leadership

La crise économique a par ailleurs impacté profondément le dialogue social au sein de l'entreprise. Et pas uniquement dans le sens que l'on imagine. Bien souvent, ce qui a été négocié il y a dix ans au sein d'une entreprise ne peut plus tenir aujourd'hui. « Les représentants du personnel en sont conscients pour la plupart, certains syndicats en conviennent également. Un principe de réalité s'applique désormais. Il y a plus de raison et moins de passion qu'avant dans les relations sociales, » note Eric Ravier. Lequel a aussi observé un transfert de leadership au sein des organes représentatifs du personnel. « Nous sommes de plus en plus sollicités par nos clients sur la question des

Loi du 14 juin 2014 : "Une loi majeure très riche et novatrice."

Entretien avec Laurence Renard, avocate spécialisée en droit social.

Qu'est-ce qui, d'après vous, a présidé à l'adoption de la loi du 14 juin 2013 dite de « Sécurisation de l'emploi » ? Est-ce une loi « spéciale crise économique » qu'a voulu adopter le législateur ?

Cette loi issue de la négociation patronat / syndicats salariés a un double objectif théorique : accroître la flexibilité des relations de travail et améliorer la protection des salariés. L'objectif premier (et ambitieux) de cette loi est l'adaptation du droit du travail aux évolutions du marché de l'emploi en France. Même si beaucoup reste à faire, des progrès indéniables ont été réalisés. Ce n'est pas seulement une loi anti-crise mais aussi sans doute une loi destinée à obliger syndicats et employeurs à discuter et à sortir de leur antagonisme historique et paralysant en France.

Comment, en quelques mots, la qualifieriez-vous ? Équilibrée ? Pro-salariés ? Anachronique ? Superfétatoire ? Inutile ? Révolutionnaire ? Incontestablement, c'est une loi majeure très riche et novatrice, globalement assez pro employeur.

Quels sont les principaux changements qu'elle apporte ?

Le plus important d'un point de vue macroéconomique est sans doute la simplification et la sécurisation des procédures de licenciement pour motif économique (PSE), mais aussi l'incitation au dialogue avec

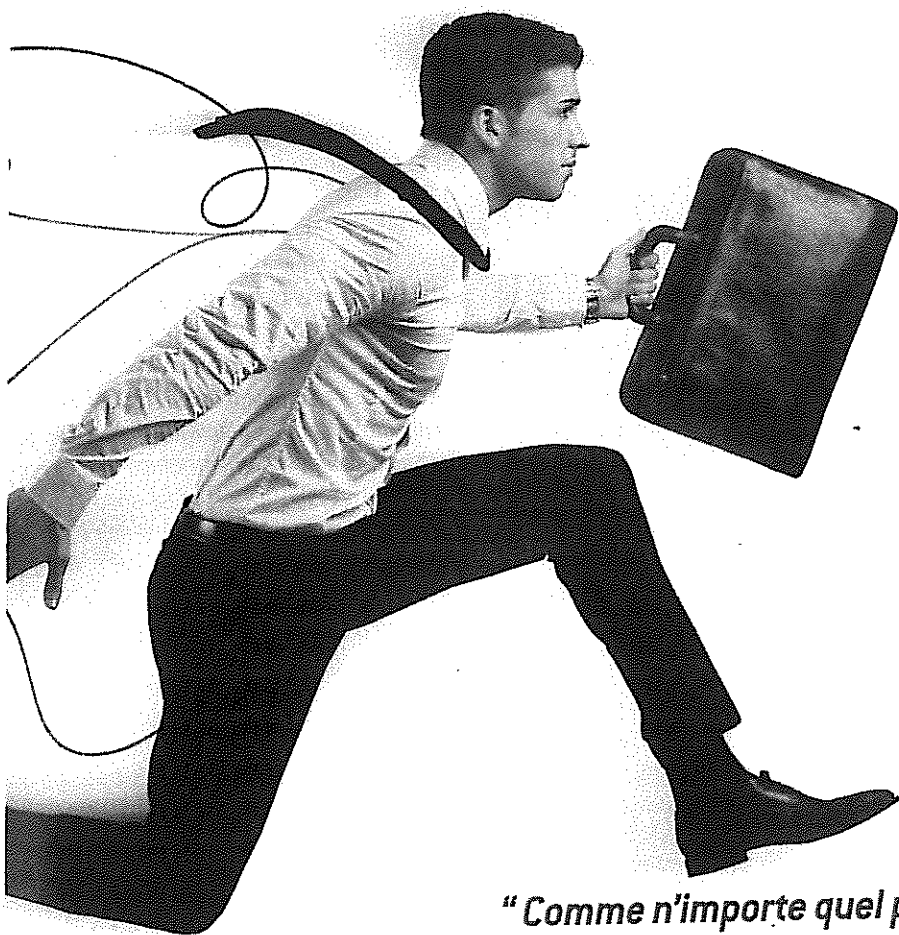
le Comité d'Entreprise qui devrait être facilité et empêcher les blocages idéologiques rencontrés trop souvent au profit, espère-t-on, d'une « collaboration » plutôt que de l'antagonisme historique en France, très destructeur et paralysant. Certaines autres idées sont également novatrices : accords de maintien dans l'emploi, accords de mobilité, renforcement de la conciliation prud'homale et délais de prescription raccourcis...

Quels points vous paraissent intéressants d'un point de vue « amélioration des relations salariés/employeur » ?

La sécurisation du dialogue CE / CHSCT et employeur, forçant de fait le CE à être un partenaire et à négocier plutôt que de s'enfermer dans une situation de blocage paralysant. Et la tentative d'introduire un peu de flexibilité dans le droit social, tellement rigide en France qu'il devient un épouvantail pour l'embauche ou l'investissement.

Comment cette loi est-elle perçue par les DRH et les dirigeants avec lesquels vous avez abordé la question ?

Cette loi couvre beaucoup d'aspects très divers du droit social, même si malheureusement certains points (temps de travail) en sont absents. Pour l'instant, les dirigeants sont très satisfaits de la sécurisation du dialogue avec le CE / CHSCT, de la simplification des grands licenciements économiques, de la réduction de la prescription. D'autres dispositifs soulèvent plus de questions qu'ils n'en résolvent (accords de mobilité...).



“ Comme n'importe quel professionnel, on ne peut être spécialiste en tout, par définition ”

risques psycho-sociaux. Cela se matérialise depuis 5 ans par une très forte montée en puissance des CHSCT (Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail, N.D.L.R.), au détriment des Comités d'Entreprise ou des délégués du personnel auparavant. Le CHSCT a pris le leadership. On le voit très bien avec les projets de réorganisation, par exemple. Hier très en retrait, le CHSCT est beaucoup plus présent ». Et les salariés de plus en plus absents ? « On constate une recrudescence des arrêts de travail motivés par le stress. De plus en plus d'antidépresseurs sont prescrits. Mais la crise n'explique pas tout », juge Virginie Perrin. Laquelle constate parfois une certaine ambivalence de la médecine du travail, qui rappelle parfois à l'employeur ses obligations en matière de qualité de vie au travail tout en reconnaissant qu'il n'y a pas eu violation de ces obligations...

Mise en concurrence

Face à ce type de problématiques, recourir à un spécialiste est bien souvent indispensable. Mais sur quels critères doit se fonder le chef d'entreprise pour effectuer le bon choix ? Celui du coût de l'avocat prime-t-il sur celui de sa compétence ? On pourrait le penser. « Depuis deux ou trois ans, nous sommes presque

systématiquement mis en concurrence. On nous demande des devis et les choses peuvent se jouer à quelques dizaines d'euros près sur nos tarifs horaires », explique Olivier Bach. « Personnellement, intervient Virginie Perrin, je ne vis pas cette mise en concurrence mais je ne suis pas étonnée que cela se pratique. C'est finalement assez logique et c'est même plutôt positif que l'entreprise cherche à rationaliser ses coûts. » Chez Capstan, même constat. Le cabinet est régulièrement challengé. « Mais la première des qualités exigées par nos clients, préfère retenir Eric Ravier, demeure la réactivité. Cela fait toute la différence. Répondre au téléphone à 7h ou 20h, c'est primordial. Il est impératif de se montrer présent et disponible à tout moment. D'où l'intérêt aussi de faire appel à un cabinet structuré de taille significative. »

Émulation

Soit. Mais ce cabinet doit-il consacrer 100 % de son activité au droit social ou le chef d'entreprise doit-il préférer un cabinet full service ? « Il faut disposer, en tout état de cause, des ressources juridiques périphériques au droit social car, en effet, les problématiques sociales sont souvent accompagnées de problématiques fiscales ou commerciales par exemple. Que ces ressources

soient disponibles en interne, au sein du cabinet, ou via un réseau, formel ou non, peu importe, à mon sens », estime Olivier Bach. « La polyvalence est certes nécessaire mais elle doit concerner les ressources du cabinet, pas l'avocat, qui lui doit, j'en suis convaincue, être spécialisé », note pour sa part Virginie Perrin. « D'autre part, quand vous êtes comme Capstan un cabinet 100 % droit social, il faut bien comprendre que nous sommes compétents pour traiter les aspects fiscaux, commerciaux ou de sécurité sociale périphériques à la problématique sociale qui nous est soumise », insiste Eric Ravier. « Les entreprises attendent de nous une prestation irréprochable, de qualité : le mieux pour cela c'est de faire appel à un cabinet

spécialisé. Quand 25 avocats ne font que cela, ils sont nécessairement plus compétents car l'émulation ainsi générée est source de performance. »

Spécialisation

Côté avocat et non plus cabinet, il semble que ce ne soit pas la détention de la mention de spécialisation à proprement parler qui importe mais la spécialisation effective de l'avocat. « Je suis partisane de la spécialisation depuis toujours. Et l'inflation législative que l'on connaît me conforte dans cette idée. La spécialisation, cela se concrétise par la réactivité : spécialisé, l'avocat est en mesure de répondre dans la seconde à son client. Et c'est cela que recherchent les dirigeants », affirme Virginie Perrin. « La mention de spécialisation n'est pas une question que se pose le chef d'entreprise. La spécialisation, en revanche, oui », renchérit Eric Ravier. « Chez nous, 180 avocats pensent droit social jour et nuit. Cela renforce l'expertise des avocats. » « Il faut choisir un spécialiste, cela me semble indispensable. Les avocats généralistes, qui font un peu de tout, ne pourront pas intervenir avec la même acuité que l'avocat spécialisé », abonde Olivier Bach. Comme n'importe quel professionnel, on ne peut être spécialiste en tout, par définition.

► **Conseil et contentieux**

Une expertise que les avocats ont tout intérêt, semble-t-il, à déployer aussi bien en matière de conseil que de contentieux, même si la forme peut varier. « *Oui, gérer le conseil et le contentieux est indispensable. Et il faut que ce soit le même avocat qui intervienne à mon sens. Le contact du juge, la connaissance de la juridiction, constituant vraiment un plus pour le dossier. C'est fondamental, particulièrement aux prud'hommes, avec des magistrats non professionnels. Il faut pouvoir conseiller et ensuite aller soutenir son conseil aux prud'hommes. C'est ainsi qu'on limite les risques* », estime Olivier Bach. « *Lorsque l'on conseille, on pense contentieux, on gagne la confiance du client, peu importe que cela ne soit pas vous-même qui plaidez. Mais, le plus souvent, le chef d'entreprise souhaite que son conseil plaide* », analyse Virginie Perrin. « *Oui, traiter le conseil*



et le contentieux dans une même structure est indispensable. Cela correspond à une demande des clients mais je trouve pertinent que ce ne

soit pas forcément le même avocat qui plaide, pour la nouveauté du regard qu'il porte sur le dossier et qu'il connaît par ailleurs très bien », pense quant à lui Eric Ravier.

Si la renommée de l'avocat et la proximité géographique du cabinet ne semblent pas constituer des critères fondamentaux dans le choix de son cabinet d'avocat en droit social, celui du feeling est, en revanche, primordial. « *Il me semble très important que le dirigeant se sente compris et perçoive que l'on va être en mesure de l'accompagner ; c'est fondamental. Connaître le secteur d'activité et le mode de fonctionnement d'une entreprise, c'est très important aussi. L'avocat n'est donc pas un simple prestataire de services. Il doit être un partenaire, pour générer de la confiance, et ainsi aider le dirigeant à prendre les risques que la direction d'une entreprise implique* », résume Virginie Perrin. ■

■ **“ Le bon avocat en droit social ? C'est celui qui ne subit pas le droit ! ”**

Avocat spécialisé en droit social, Hugues Pélissier préside la Commission Droit Social du Barreau de Lyon. Ce qui en fait un excellent interlocuteur pour déterminer les critères à retenir au moment de choisir un avocat en droit social.

Comment choisir le bon avocat en droit social ?

À l'égard du chef d'entreprise ou du DRH, ma première remarque, même si elle coule de source, c'est qu'un bon avocat en droit social, c'est d'abord un bon avocat tout court : à ce titre, il faut qu'il soit créatif, réactif, combatif, dynamique, et ceci aussi bien en matière de conseil que de contentieux. L'expertise technique va de soi, bien sûr, mais face au degré d'exigence des clients, l'avocat doit aussi faire preuve de stratégie, d'analyse, d'intelligence dans son approche de la situation.

Le bon avocat, c'est celui qui ne subit pas le droit : l'inflation législative, une jurisprudence particulièrement instable, sont souvent vécues par l'entreprise comme une contrainte.

Et c'est là que se situe la valeur ajoutée de l'avocat conseil. Il convient de considérer le droit comme un outil de gestion en l'utilisant comme tel. Et non pas dire le droit, en le subissant alors dans ses seules contraintes.

En matière de droit du travail, l'accord d'entreprise est par exemple un outil qui laisse une marge de manœuvre au dirigeant, en matière d'aménagement du temps de travail, de mobilité professionnelle ou encore d'épargne salariale.

Doit-il être ou non spécialisé ?

Vu la complexité de la matière, je pense qu'il

est indispensable de se tourner vers un spécialiste. Car le titulaire d'une des mentions de spécialisation en droit social (droit du travail ou droit de la sécurité sociale et de la protection sociale complémentaire, N.D.L.R.), pour l'obtenir, a dû justifier de son expertise en la matière auprès du CNB et a reçu une formation spécifique. Pour une problématique complexe, par exemple la gestion d'une restructuration, je conseillerais au dirigeant de se tourner vers un avocat titulaire de la mention droit du travail. Cependant, il existe aussi des avocats non-titulaires de cette mention, et par ailleurs très compétents. Dans tous les cas, c'est l'expérience et la connaissance du domaine qui font la différence.

Faut-il qu'il intervienne impérativement en conseil et en contentieux ?

Quelle que soit la matière juridique, le client préfère la plupart du temps ne pas multiplier les interlocuteurs. Avoir un seul avocat, qui prépare la stratégie et la rédaction des actes en amont, et qui intervient ensuite le cas échéant au contentieux constitue un plus pour le dirigeant ou le DRH. Quand un cabinet intègre le juridique et le judiciaire, il y a valeur ajoutée. Laquelle augmente encore quand c'est l'équipe qui a suivi le dossier sur le plan du conseil qui intervient ensuite au niveau

contentieux. Pour ma part, c'est ce que nos clients attendent, et je préconise que ce soit l'avocat qui a géré le dossier en amont qui intervienne ensuite au contentieux.

La question des honoraires semble aussi importante. Les chefs d'entreprise demandent de plus en plus souvent des devis avant de s'engager, n'est-ce pas ?

La question des honoraires est importante, a fortiori dans un contexte économique tendu où les entreprises ont pour préoccupation permanente la maîtrise de leurs charges. La demande d'un devis est fréquente, et normale. Il est à ce titre nécessaire que l'avocat s'engage, au moins sur un taux horaire. La détermination d'un budget pour une mission est plus délicate car souvent à géométrie variable. D'où la nécessité de fixer un taux horaire de facturation permettant de façon objective une facturation ultérieure au temps réel. Au-delà, les honoraires payés ne doivent pas être seulement perçus comme une charge, mais également comme un investissement ! La facturation d'un bon conseil coûtera toujours moins cher qu'une rédaction erronée d'une lettre de licenciement ou d'un accord d'intéressement, susceptible de générer contentieux et passif social.