

Tahiti et ses îles  
Votre rêve à portée de clic  
A partir de 1869 €



LesEchos.fr et Enjeux Les Echos

Dimanche 9 mai 2010 Météo

Abonnez-vous

Découvrez LesEchos WINE CLUB

Rechercher

Recherche avancée

S'identifier

Sur tout le site

Bourse

Bilans

S'abonner

Personnaliser

Bourse Finances perso Les Echos PME Actualité Idées & Débats Management Régions Culture Luxe Outils Services Journal

Actualité Coaching Recruter Former Motiver Diriger Outils Idées Nouvelles Carré V.I.P. Dossiers Vidéos

Management Actualité Le fil

Mise à jour 11 h 09

Demande d'infos ASSURANCE VIE



Partager :



Résultats en baisse, restructurations, fusions : les raisons pour se séparer d'un ou de plusieurs cadres dirigeants se font de plus en plus nombreuses. Face à l'intensification de leur turnover, ces derniers prennent les devants et ont désormais recours à des avocats pour obtenir des contreparties à la mesure de leur prise de risques. Et ce, dès leur entrée en fonction. La palette d'outils à leur disposition est large - assurance-responsabilité, cumul mandat-contrat de travail, clause de garantie d'emploi - mais souvent mal connue.

## Dirigeants : davantage exposés mais mieux assuré

S

[ 18/03/08 Les Echos ]

« Je n'imaginai pas qu'en me faisant un tel pont d'or ils voudraient se séparer de moi aussi rapidement. » Directrice marketing et commerciale d'une grande entreprise du luxe pendant plusieurs années, Anne-Lyse avait été débauchée par un chasseur de têtes pour rejoindre l'entreprise concurrente dans des conditions très avantageuses. Mais, après six mois, la direction lui reproche un manque de résultats visibles et lui montre la sortie. « Comme j'étais venue en toute confiance, je n'avais même pas négocié la perte de mon ancienneté dans ma précédente entreprise », raconte-t-elle. Elle est aujourd'hui en procès pour obtenir des indemnités.

La fonction de cadre dirigeant est de fait devenue nettement moins stable ces dernières années. Le turnover au sommet des entreprises s'est renforcé et la durée des mandats s'est raccourcie. « Chez nous,

Microsoft L'IT c'est l'affaire de tous

Question #1 Pour vous, quelle est la plus importante nouveauté de Server 2008 R2? Lire la réponse

Windows Server 2008 R2

Découvrez comment Windows Server peut optimiser L'EFFICACITE de votre entreprise.

Essayez Windows Server 2008 R2 maintenant

Le magazine Enjeux Les Echos

Enjeux Les Echos

- 50 Daniel Cohen, des maths à l'éco
- 54 Lactalis fait son beurre
- 60 Les monnaies de rechange

la durée de vie d'un directeur marketing est de dix-huit mois », raconte le dirigeant d'une SSII. Résultats décevants, restructuration, changement de stratégie, fusion : les raisons pour renouveler les membres du comité de direction ne manquent pas. Conscients d'être assis sur un siège éjectable, un nombre croissant de dirigeants commencent à recourir aux services de conseils juridiques pour leur assurer les meilleures contreparties. Alors que, jusqu'à présent, ils faisaient surtout appel à un avocat lorsqu'ils se sentaient proches de l'éviction, ils le font désormais au moment de leur prise de fonction. Au moment où, de l'avis des professionnels, il est encore temps de négocier en position favorable.

« Trop souvent, lorsqu'ils sont nommés, les dirigeants ne sont attentifs qu'au montant de la rémunération qu'on leur propose, aux stock-options ou à l'attribution d'éventuelles actions gratuites. La question de leur statut juridique et des risques qu'il comporte leur semble, à tort, parfois secondaire », affirme Juliette Pouyet, avocate au cabinet CWA. Or les déconvenues peuvent être nombreuses si ces aspects ont été négligés.

### Des situations très différentes

Ce PDG, ancien directeur financier, découvre ainsi, après une vingtaine d'années d'ancienneté dans son entreprise, du jour au lendemain, la fragilité de sa situation. « Il recevait une lettre tous les cinq ans lui garantissant qu'il était tenu par un contrat de travail, ce qui n'a aucune valeur juridique », raconte son avocate Chantal Giraud Van Gaver, spécialiste des dirigeants au sein du cabinet Coblenz & Associés. Au moment où le groupe décide de se passer de ses services, il réalise que son dossier est vide. « Dans ce cas, l'entreprise n'était semble-t-il pas mal intentionnée, mais beaucoup de DRH méconnaissent le statut de mandataire social », explique-t-elle. Selon cette spécialiste, les dirigeants les plus exposés sont parfois ceux qui ont progressé dans la même entreprise en faisant une totale confiance à leurs services juridiques et ne se sont pas suffisamment souciés de leurs changements de statut. Car sous le vocable « dirigeant » se cachent des situations très différentes : ils peuvent être mandataires, salariés ou les deux. Pour les mandataires, leur statut dépend du droit des sociétés et non du droit du travail, c'est pourquoi les avocats qui les conseillent doivent avoir une bonne expérience du droit des affaires. Révocables « ad nutum », n'ayant pas le droit aux Assedic à la fin de leur mandat, les dirigeants préfèrent toujours avoir un contrat de travail. Si cela ne les protège pas de la rupture, ce statut se prête mieux à une négociation sur les compensations en cas de séparation. Même si le montant des indemnités chômage est plafonné, ils apprécient de cotiser au régime de retraite, ce que ne leur apporte pas une assurance-chômage privée. Le recours à un avocat leur permet d'organiser un cumul mandat-contrat de travail jugé plus sécurisant et qui leur offre la possibilité, en fin de mandat, de récupérer les droits de leur précédent contrat de travail. « Nous recherchons par tous les moyens à leur assurer un statut de salarié. On regarde s'il y a un holding où l'on peut loger un contrat de travail. S'il y a une maison mère, il peut être salarié dans la maison mère



En couverture ce mois-ci

### La fabrique des élites

L'X, les Mines, Centrale, l'ENA : l'excellence à la française saura-t-elle prendre le tournant de la mondialisation ?

En kiosque vendredi 7 mai

### L'actualité LesEchosPME

#### Entreprises cherchent fournisseurs responsables



[ 07/05/2010 - Les Echos ]

Les grands groupes veulent convertir leurs fournisseurs aux bonnes pratiques environnementales. Pas facile pour les services achats et les PME concernés. ...

#### Export : le redressement des parts de marché s'est interrompu, juge COE Rexecode

[ 07/05/2010 - Les Echos ]

#### EIRL : le Sénat adopte la version définitive du texte

[ 05/05/2010 - Les Echos ]

#### R&D : la France manque de PME technologiques

et mandataire dans la filiale, précise Chantal Giraud Van Gaver. Sur ce point, on rencontre souvent une certaine solidarité entre dirigeants qui ont eu les mêmes préoccupations, mais c'est beaucoup plus difficile de négocier cela avec un fonds qui n'est pas du tout sensible à ces problématiques. » Reste que la situation de cumul doit pouvoir se justifier par des fonctions différentes dans l'entreprise, et les Assedic n'hésitent pas à refuser certains montages hasardeux. « L'option souvent retenue de cumuler la fonction de directeur du développement et de PDG peut être risquée au sens où les missions ne sont pas suffisamment distinctes », prévient Juliette Pouyet.

### Mode d'emploi

Ensuite, la palette d'outils pour protéger leur fonction est large, à condition d'en connaître le mode d'emploi. « S'ils sont mandataires, je vérifie qu'ils bénéficient d'une assurance-responsabilité, également d'une retraite chapeau. Plus une assurance privée chômage. On peut parfois aussi, même si c'est assez rare, obtenir une clause qui garantit au dirigeant qui souhaite quitter son entreprise des indemnités de départ en cas de changement d'actionnaire, à l'instar de la clause de conscience des journalistes », explique Chantal Giraud Van Gaver. Les « wellcome bonus » commencent parallèlement à se développer, même s'ils restent surtout réservés aux dirigeants de grandes entreprises.

Autre possibilité : limiter ou supprimer la période d'essai, une disposition qui peut s'avérer avantageuse dans certains secteurs où le turnover est particulièrement fort. « Les dirigeants négligent aussi souvent d'augmenter la durée de leur préavis de départ, affirme Juliette Pouyet. C'est une clause importante, car il est toujours plus facile de rechercher un poste lorsqu'on est encore dans l'entreprise, sachant que, pour certains, cette durée peut aller jusqu'à un an. »

Certains dirigeants essaient enfin de tirer parti de ce qui, a priori, s'impose à eux comme une contrainte, comme la clause de non-concurrence. Selon Laurent Parras, avocat au cabinet Fain, « la négociation autour de la clause de non-concurrence se développe beaucoup en ce moment, car elle permet d'obtenir des contreparties financières parfois conséquentes au moment de la rupture ». Pour certains avocats, cela reste cependant un pari risqué, l'entreprise pouvant décider librement de lever la clause, justement pour ne pas avoir de sommes trop importantes à payer.

Plus rare, pour éviter d'être remerciés trop rapidement, certains dirigeants peuvent négocier une clause de garantie d'emploi. « C'est une sorte de CDD dans le CDI. Le régime suit celui de la rupture du CDD, souligne Laurent Parras. Il n'empêche pas d'être licencié, mais permet d'obtenir le versement des mois de salaire sur la durée qui restait à honorer. Les entreprises voient généralement cela d'un très mauvais oeil mais acceptent, dans certains cas, notamment lorsqu'elles veulent une personne qui a des compétences très spécifiques.

### Effets pervers

[ 06/05/2010 - Les Echos ]

## Un complément salarial pour favoriser la mobilité des salariés

[ 06/05/2010 - Les Echos ] [1 commentaire](#)

 Tous les articles

▼ publicité

VOUS

CHERCHEZ

LA MEILLEURE  
ASSURANCE-VIE ?

  
LesEchos.fr

» [A ne pas manquer](#)



### GRAND ANGLE. Jean-Louis Servan-Schreiber

Rencontre avec l'essayiste, créateur de journaux et patron de presse, à l'occasion de la sortie de son livre "Trop vite".

◀ **1** 2 3 4 5 6 7 8 ▶

» [Nos dernières infos](#)

## Effets pervers

Face à tout cet arsenal, Joël Grangé, avocat chez Gide Loyrette Nouel, invite cependant les dirigeants à la modération. « *Il faut se monter raisonnable par rapport aux capacités contributives de l'entreprise et ne pas multiplier les montages. Gare à l'effet mille-feuille qui pourrait faire obstacle au principe de révocabilité «ad nutum» du dirigeant.* » Dans ce cas, précise-t-il, le « package » ainsi négocié peut être frappé de nullité. Enfin, être trop protégé n'est pas paradoxalement sans danger. « *Il faut faire attention aux indemnités très généreuses qui peuvent avoir des effets pervers en incitant les entreprises à agir à la hussarde. J'ai le cas d'un dirigeant qui a négocié deux ans de salaire en cas de rupture. Or, après quelques mois, qui se sont mal passés pour des raisons de management, l'entreprise a décidé de s'en séparer, raconte Chantal Giraud Van Gaver. Devant la somme due, elle est tentée de chercher la faute grave.* » Par tous les moyens et avec l'aide, très certainement, de conseils juridiques avisés...

Les Echos

Partenaire commercial :

[EMPRUNTIS.COM comparateur de crédit et d'assurance](#)



Partager :



## Et aussi

### Actualité

#### Les salariés moins confiants dans leur management

[14.11.08]

#### Face à l'amplification du recul de l'emploi intérimaire, les employeurs prônent des mesures de soutien

[14.11.08]

#### L'entrepreneuriat a lui aussi son « Davos »

[13.11.08]

#### Une discipline émergente

[13.11.08]

#### Un don record pour un campus américain

[12.11.08]

Voir tous les articles

**17:51 : Zone euro : Prodi souhaite une vraie "politique économique européenne"**

**17:50 : L'Europe veut se doter d'un puissant mécanisme de gestion de crise**

**17:41 : Début des négociations entre Tories et LibDem en Grande-Bretagne**

**17:21 : Une majorité de Grecs préfèrent l'austérité à la banqueroute**

**17:13 : Evian accueillera le prochain G20 Finances**

**17:11 : La banque centrale suisse devrait continuer à soutenir le franc (président)**

Recherche par secteur

1/5

Voir toutes les new s

publicité

Save up to 75%  
on Last-Minute Cruises.

VACATIONS  
ToGo.com

Best Price Guarantee GO!

## ↳ Les Echos Conférences




### Economie de l'Hôpital

Quel premier bilan de la mise en œuvre de la loi HPST? ARS, retour à l'équilibre...

Mercredi 30 juin 2010 - Paris

Tarifs :

- 600 € HT pour les établissements hospitaliers, administrations de la santé, soit 717,60 € TTC
- 950 € HT pour les entreprises des secteurs privé et public, soit 1 136,20 € TTC

 [En savoir plus](#)

## ↳ Les Echos Formation



### Comprendre les enjeux stratégiques des ressources humaines et de la formation

- Plan de sauvegarde de l'emploi, mobilité et accompagnement des parcours
- Le management dans la Fonction Publique

 [En savoir plus](#)



**Save up to 75%  
on Last-Minute Cruises**

[Click here](#) for a complete list of deeply-discounted cruises departing in the next 90 days.

**VACATIONS  
ToGo.com**

### Plan du site

- |                               |                       |                       |                          |                   |                        |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|------------------------|
| → La bourse                   | → Les secteurs        | → Débats              | → L'actualité par région | → Les Echos PME   | → Les Echos sur mobile |
| → L'actualité boursière       | → Le journal          | → Vos commentaires    | → Culture                | → Management      | → Vos alertes          |
| → Communiqués entreprises     | → Les sociétés citées | → Nos forums          | → Nos fils RSS           | → Nos biographies | → Nos Newsletters      |
| → Finances personnelles       | → Nos archives        | → Nos blogs           | → Les dernières dépêches | → Emploi          | → Météo                |
| → <b>Nouveau: Les Cercles</b> | → Portail Vidéos      | → Les Echos Wine Club |                          |                   |                        |

## Abonnements / Espace clients / Publicité

- Abonnement Pack (journal + web)
- Espace clients
- **Publicité**: Lesechosmedias
- Abonnement Web

## Sites web du groupe

- Investir
- TPE-PME.com
- Conférences
- L'Institut Les Echos
- Série limitée
- Radio Classique
- Enjeux-Les Echos
- Bilansgratuits
- Salon des Entrepreneurs
- Les Echos Formation
- Les Echos ePaper
- Connaissance des Arts
- Capital Finance
- Eurostaf
- Les Echos de la Franchise
- EchoSup
- **LeCrible.fr**
- La Fugue

[Rediffusion](#) | [C.G.U./C.G.V.](#) | [Prestataires](#) | [Publicité](#) | [Plan du site](#) | [Charte lesechos](#) | [Aide](#)

Tous droits réservés - Les Echos 2010 **LesEchos.fr**

Conformément à la loi Informatique et Liberté n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, nous nous engageons à informer les personnes qui fournissent des données nominatives sur notre site de leurs droits, notamment de leur droit d'accès et de rectification sur ces données nominatives. Nous nous engageons à prendre toutes précautions afin de préserver la sécurité de ces informations et notamment empêcher qu'elles ne soient déformées, endommagées ou communiquées à des tiers.