

“

Nous sommes centrés sur les hauts potentiels de l'entreprise

”



PIERRE-OLIVIER BERNARD
associé fondateur, Opleo Avocats

Opleo Avocats conçoit avec les dirigeants d'entreprise et leurs équipes en ressources humaines, pour eux-mêmes et leurs cadres clés, des packages de rémunération et d'avantages sociaux tant en France qu'à l'étranger.

Décideurs. Quel est le positionnement de votre structure ?

Pierre-Olivier Bernard. Le cabinet Opleo Avocats a développé des expertises exclusivement dédiées aux besoins des hommes et femmes clés de l'entreprise, de la gestion de carrière jusqu'à la transmission de l'entreprise, en passant par les opérations d'investissement en private-equity. Particulièrement centrée sur les hauts potentiels de l'entreprise, Opleo Avocats dispose d'une expertise reconnue en matière patrimoniale et de Management Package (i.e. mécanisme d'accès au capital des cadres clés de leur entreprise) lui permettant d'offrir un service adapté et personnalisé en matière de système d'attraction et de fidélisation des talents dans un contexte français comme transfrontalier.

“ **Le plus grand besoin des sociétés cotées est d'être rassurées face aux enjeux de gouvernance et de transparence en particulier lorsqu'il s'agit de la rémunération du CEO.** ”

Quels sont actuellement les attentes et besoins des sociétés cotées ?

Le plus grand besoin de cette clientèle est d'être rassurée face aux enjeux de gouvernance et de transparence en particulier lorsqu'il s'agit de la rémunération du CEO. C'est d'autant plus vrai dans le contexte des nouvelles règles instaurées par le « say on pay ». Dans ce contexte, les attentes des DRH, se font ressentir principalement sur les méthodes d'attraction et de fidélisation des CEO sans passer par des systèmes dévoyés par les médias. Plus

largement ils sont également en recherche de systèmes innovants d'attraction et de fidélisation en réponse au défi d'une plus grande mobilité des talents notamment chez les plus jeunes. Bien entendu, la gestion de crise en cas de conflits sociaux reste une préoccupation majeure lors de la mise en place de ces mécanismes. Finalement, notre travail ne consiste pas à être uniquement des techniciens du droit, mais à intégrer leurs contraintes managériales et leurs enjeux de communication. Sans compréhension de ces enjeux, même un projet bien ficelé techniquement n'aboutira pas. L'international est aussi un sujet marquant des attentes de ces profils, principalement orienté sur des thématiques fiscales et de sécurité sociale comparée voire patrimoniale notamment dans le cadre de la mobilité internationale de leurs cadres clés.

Conseillez-vous de la même manière une société cotée qu'une qui ne l'est pas ?

Il y a effectivement un accompagnement qui diffère. Cependant, cette différence est moins liée à la situation de « cotée » ou non de l'entreprise qu'à sa taille et son niveau de maturité. La manière de conseiller une entreprise nécessite de comprendre son projet ainsi que sa maturité et c'est précisément à ce stade que les problématiques ne seront plus les mêmes. Passée une certaine taille, les contraintes diffèrent entre une entreprise cotée ou non en termes de process, de management et de gouvernance. Les sujets propres aux sociétés non cotées relèvent de l'attraction des capi-

taux financiers de fonds d'investissement, de l'introduction de sa société en bourse compte tenu de son stade d'évolution et de la recherche de capitaux. Dans ce domaine, une entreprise à maturité qui va chercher des capitaux à l'extérieur doit être structurée et organisée. Nous ne pouvons pas aller chercher des fonds auprès d'investisseurs si en interne l'organisation n'est pas structurée en matière de reporting et de process. Finalement, la différence entre les deux se fait à ce stade précisément. Nous utilisons pour toutes les sociétés les mêmes services, mais avec une finalité différente.

Quelles sont les problématiques récurrentes concernant l'accompagnement des sociétés cotées ?

La principale contrainte d'une entreprise cotée est sa gouvernance qui est forte et très présente. Le fait de travailler avec des dirigeants et d'avoir un pôle expertise en gouvernance nous permet d'être très opérationnels sur ce sujet. Le système de rémunération des chefs d'entreprise pose la question de la publication de leur salaire. Nous avons beaucoup de problématiques dans le conseil des sociétés cotées avec les règles Afep-Medef qui font que nous ne réfléchissons pas de la même manière, notamment au sujet de rémunérations à base de capital. Aujourd'hui, nous ne pouvons plus faire de système sécurisé, car l'Afep-Medef nous interdit les couvertures au motif qu'un dirigeant doit être à risque. Toutes ces difficultés nous conduisent à avoir une ingénierie juridique, fiscale et financière poussée. Nous sommes à l'intersection entre les RH, la gouvernance et la finance. Notre rôle est d'informer et d'alerter sur les contraintes que va rencontrer le dirigeant. Il faut aussi gérer sa communication.

Quelle est l'actualité concernant les sociétés cotées ?

Le constat actuel est que le secteur du côté est extrêmement contraignant. On observe depuis plusieurs années un plus grand nombre de retraits qu'auparavant. L'origine de ce retrait se justifie par le fait que beaucoup de personnes ne voient pas dans la cotation autant d'avantages qu'ils y espéraient. Le « say on pay » dans les sociétés cotées pose réellement

des soucis. Ce mécanisme impose à l'assemblée des associés de voter une première fois les critères de la rémunération variable puis lors d'un second vote, son versement ou non. Le texte est généraliste et concerne tous les versements, notamment les acomptes sur bonus. Dans ce contexte, imaginons que vous faites venir un nouveau dirigeant avec qui vous avez un engagement sur ses modalités de rémunérations, mais que l'assemblée vote contre ces modalités. Quelles sont les conséquences ? Ceux qui ont négocié un salaire fixe avec une grande partie variable sont bloqués. Il faut donc revoir toutes les politiques de rémunération. Beaucoup d'autres incertitudes demeurent dans le texte notamment en cas d'inadaptation des critères de performance à la nouvelle organisation de l'entreprise et de ses objectifs. Nous travaillons sur toutes ces problématiques.

“ **Le fait de travailler avec des dirigeants et d'avoir un pôle expertise en gouvernance nous permet d'être très opérationnels...** ”

Quelles sont les relations avec l'Autorité des marchés financiers (AMF) ?

Nos relations avec l'AMF sont celles d'un partenariat ayant pour objectif de concilier les contraintes et d'atteindre les objectifs tant du régulateur que de l'entreprise. L'AMF comprend parfaitement nos problématiques et nous pouvons avoir un réel dialogue avec ses collaborateurs. Ils ont, à titre d'exemple, pris en compte nos contraintes concernant certains de nos enjeux. On pense particulièrement à l'accès au capital d'une entreprise non cotée de plus de 150 de ses salariés qui fait l'objet aujourd'hui d'une dispense de prospectus alors même que nous sommes dans un cas d'offre au public de titres financiers. La procédure assez contraignante du prospectus pouvait conduire par le passé à ne pas offrir cet accès au capital à plus de 150 salariés. L'AMF a donc introduit dans son règlement national en 2012 une exception pour les anciens salariés et les salariés de l'entreprise. Désormais, dans ce contexte la procédure de prospectus n'est plus nécessaire et une simple information suffisante est demandée.

◇ PROPOS RECUEILLIS PAR ALEXANDRE LAURET