

LE FIGARO partner

EN PARTENARIAT AVEC



Liaisons Sociales

Communiqué du 23 janvier 2026

Édition
2026

DROIT SOCIAL

Bien choisir
son cabinet conseil

INTELLIGENCE
MEDIA
CONNECT

PUBLISCOPIE RÉALISÉE PAR INTELLIGENCE MÉDIA CONNECT : Tél. 05 62 16 74 00 • Directeur général : Paul Nahon • Directrice des opérations : Karine Nebout
Directeur commercial : Pascal Piécoup • Directrice de clientèle : Mylène Pouget

La sécurisation juridique des activités de nos clients requiert clarté et fiabilité :

ce sont les principes qui guident notre accompagnement au quotidien.



80 années d'existence au service de nos clients. Plus de 100 professionnels dont une quinzaine en droit social répartis sur nos 4 bureaux.

Ydès

28 rue Joannès Carret, 69009 Lyon Cedex
contact@ydes.com - +33 (0) 4 72 20 12 12

LYON - PARIS - AVIGNON - BOURG-EN-BRESSE

YDÈS



Index

ADER JOLIBOIS	15	Delia Avocat	22
ÆRIGE AVOCATS	17	EMF AVOCATS	24
AKLEA	14	esplugas+salabelle	25
ARRIGHI BENSOUSSAN	14	FIELDFISHER	25
ASCENT	16	GALION SOCIÉTÉ D'AVOCATS	26
BARTHÉLÉMY AVOCATS	16	JASPER AVOCATS	26
BCLP	18	KOPPER AVOCATS	28
BRUGUES REIX AVOCAT (BBR AVOCAT)	18	LPA Law	28
CABINET DE PARDIEU BROCAS MAFFEI	22	LSIX LAW FIRM	27
CABINET DUPUY AVOCATS	24	LUCIE JEANNESSON	30
CABINET SOUFFLOT	20	MONCEY AVOCATS	30
CABINET SUTRA & ASSOCIÉS	33	OSBORNE CLARKE	29
CAPSTAN	19	REINHART MARVILLE TORRE	31
CHASSANY WATRELOT & ASSOCIÉS	21	SILÉAS	31
CHHUM AVOCATS (PARIS, NANTES, LILLE)	20	STEERING LEGAL	32
CORNET VINCENT SÉGUREL	36	STEPHENSON HARWOOD PARIS	32
DAHER AVOCATS	23	TNDA AVOCATS	33
		VALERE AVOCATS	35
		VIRGINIE MARTIN	34
		YDES	2
		ZANNOU AVOCATS	34

AVANT-PROPOS

Entre promesses et vigilance juridique, l'intelligence artificielle s'impose désormais comme une réalité incontournable dans le monde du travail français. Plus de trois demandeurs d'emploi sur quatre ont déjà utilisé l'IA dans leur recherche d'emploi selon France Travail, tandis que la France se positionne en tête des pays européens avec plus de 166 000 offres d'emploi liées à l'IA publiées en 2024 selon PwC. Cette adhésion massive transforme en profondeur les pratiques professionnelles, du recrutement à la gestion des ressources humaines en passant par l'organisation du travail.

Les enjeux de l'IA

DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Par **Séverine Martin**

Et ce n'est pas anodin si le gouvernement a pris la mesure de cet enjeu stratégique. En juillet 2025, il a lancé le plan « Osez l'IA », visant à former 15 millions de professionnels d'ici 2030, avec des taux d'adoption ambitieux : 50 % dans les TPE, 80 % dans les PME et ETI, et 100 % dans les grandes entreprises. L'Académie de l'IA, plateforme unifiée de formation, devrait d'ailleurs voir le jour début 2026 pour répondre à la fragmentation actuelle de l'offre. Parallèlement, le règlement européen sur l'intelligence artificielle, publié en juillet 2024, est entré progressivement en application, établissant un cadre juridique inédit. Ce texte, fondé sur une approche par les risques, impose des obligations spécifiques aux fournisseurs

et aux développeurs de systèmes d'IA, particulièrement dans le domaine de l'emploi, classé à haut risque.

Dans ce contexte, les professionnels du droit social se trouvent confrontés à des enjeux juridiques complexes et multiples. Comment concilier l'innovation avec le respect des droits fondamentaux des salariés ? Quelles sont les obligations de l'employeur lors de l'introduction de systèmes d'IA ? Comment le Comité social et économique peut-il exercer pleinement son rôle ? Quels sont les risques juridiques liés aux biais discriminatoires, à l'opacité algorithmique ou à l'usage incontrôlé de l'IA par les salariés ? Ce dossier vise à proposer une analyse approfondie des enjeux juridiques de l'IA dans les relations de travail. Il détaille les points de vigilance essentiels en matière de recrutement, de suivi de l'activité des salariés et de suppression de tâches. Il examine le rôle crucial du dialogue social et de la consultation des instances représentatives du personnel, et explore également les transformations du leadership à l'heure de l'intelligence artificielle, questionnant la façon dont les structures hiérarchiques traditionnelles évoluent vers des modèles plus collaboratifs et horizontaux.

Loin des discours alarmistes sur le « *chômage technologique de masse* », les études montrent que l'IA remplace des tâches plutôt que des emplois, et que seulement 5 % des emplois seraient directement remplaçables, toujours selon France Travail. L'enjeu est donc moins la disparition du travail que sa transformation. Pour les praticiens du droit social, cela implique de maîtriser les règles existantes - RGPD, Code du travail, consultation du CSE - tout en anticipant les évolutions à venir. Car si l'IA ouvre des perspectives d'efficacité et de productivité, elle ne dispense nullement les entreprises de leurs obligations légales fondamentales que sont la transparence, la proportionnalité, la loyauté et, bien entendu, le respect des droits des personnes. ●



IA et RH :

QUELS SONT LES POINTS DE VIGILANCE ?

Point spécial sur
l'intelligence artificielle
(Extrait : Les thématiques,
Liasons Sociales)

S'il n'existe pas à proprement parler de réglementation spécifique concernant l'introduction et l'usage de l'IA dans les relations de travail, les règles de droit commun trouvent à s'appliquer notamment dans le cadre du processus de recrutement, du suivi de l'activité des salariés et de la suppression de tâches pouvant être la conséquence du recours à l'IA. Le comité social et économique (CSE) a également son rôle à jouer, tout comme les partenaires sociaux dans le cadre du dialogue social. Par ailleurs, l'employeur doit être vigilant face aux risques inhérents à l'IA : il s'agit notamment

des risques d'erreurs, de biais discriminatoires et d'opacité.

IA et processus de recrutement

Si on prend l'exemple d'un système d'IA mis en place pour accompagner le processus de recrutement, celui-ci sera encadré non seulement par les règles relatives à la protection des données personnelles, mais aussi par différentes règles de la législation du travail.

Collecte d'informations

Au stade de la présélection, un système d'IA peut proposer une collecte d'informations sur un candidat, à partir de données

librement accessibles sur internet et les réseaux sociaux. Une telle collecte appelle d'une part à la vigilance en termes de respect des règles issues du RGPD et de la loi Informatique et libertés. Elle doit être loyale et transparente, et s'inscrire dans la finalité légitime qui aura été préalablement et clairement définie. Doivent être exclues de la collecte toutes les données présentant un caractère sensible (origine raciale ou ethnique, opinions politiques, convictions religieuses ou philosophiques, appartenance syndicale, données génétiques, données biométriques, état de santé, orientation sexuelle). ●●●

Au regard de l'article L. 1221-6 du Code du travail, l'employeur peut collecter uniquement les données ayant « un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ».

La transparence implique que les candidats postulant à une offre d'emploi, dont les données seraient ainsi recueillies, soient informés de cette collecte, et notamment du responsable du traitement, de la finalité de ce traitement, ou encore des destinataires des données. Rappelons par ailleurs que les personnes dont les données sont collectées doivent bénéficier d'un certain nombre de droits.

En outre, un tel dispositif doit respecter les dispositions de l'article L. 1221-9 du Code du travail aux termes desquelles « aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance ».

Sélection des candidats

Au stade de la sélection des candidats, l'utilisation du système d'IA sera confrontée au droit issu du RGPD de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé, et de solliciter une intervention humaine dans le processus. L'usage du système de sélection est également encadré par les dispositions des articles L. 1221-8 et L. 1221-9 du Code du travail : information

À NOTER

Relève du délit de collecte de données à caractère personnel suivant un moyen déloyal le fait d'effectuer des recherches sur des personnes portant sur leurs antécédents judiciaires, leurs renseignements bancaires et téléphoniques, leurs véhicules, leurs propriétés, leur qualité de locataire ou de propriétaire, leur situation matrimoniale, leur santé, ou leurs déplacements à l'étranger. En l'occurrence, ces données avaient été captées sur des sites web, des annuaires, des forums de discussion, des réseaux sociaux, des sites de presse régionale, à l'insu des personnes concernées. Peu importe d'ailleurs que ces informations aient été pour partie en accès libre sur internet : la collecte avait été effectuée à des fins de profilage des personnes concernées et d'investigation de leur vie privée, à leur insu (Cass. crim., 30 avr. 2024, no 23-80.962 P).

préalable sur les méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées, pertinence de ces méthodes au regard de la finalité du processus de recrutement, et information préalable sur les données collectées.

Les critères appliqués par le système d'IA doivent être obligatoirement en lien direct et nécessaire avec l'appréciation de la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles (C. trav., art. L. 1221-6). Entre autres exemples, des systèmes d'aide au recrutement proposent une analyse des CV reçus consistant à identifier ceux qui ont été générés par l'IA. On peut s'interroger sur la viabilité juridique de ces services dès lors qu'une telle information ne présente pas de lien direct et nécessaire avec la capacité à occuper un emploi. À l'inverse, un système d'IA

étudiant le comportement d'un candidat en mise en situation professionnelle, au travers de sa capacité de communication, de ses aptitudes relationnelles ou encore de sa faculté d'adaptation, propose une analyse de critères pouvant être en lien direct avec l'appréciation des capacités à occuper un poste. Cette analyse ne pourra cependant être réalisée sur la base de la captation d'états émotionnels, car il s'agit de pratiques interdites par le règlement européen sur l'IA.

En tout état de cause, l'utilisateur du dispositif devra être en mesure de justifier objectivement des différents critères appliqués. Rappelons également que l'article L. 2312-38 du Code du travail impose une information préalable du CSE sur les méthodes et techniques d'aide au recrutement des candidats.



IA et suivi de l'activité des salariés

L'usage de systèmes d'IA assurant le suivi de l'activité des salariés doit quant à lui respecter les règles encadrant la surveillance de ces derniers. Dans quelle mesure un logiciel d'IA peut-il analyser les habitudes de travail d'un salarié ?

Le dispositif ne doit pas porter atteinte aux droits et libertés des salariés, et doit :

- être justifié et proportionné au but recherché (C. trav., art. L. 1121-1) ;

- respecter le principe de loyauté (C. trav., art. L. 1222-1), l'obligation d'information préalable des salariés (C. trav., art. L. 1222-4) et les dispositions protectrices des données personnelles.

S'y ajoute la consultation préalable du CSE dans les entreprises d'au moins 50 salariés (C. trav., art. L. 2312-37).

La mise en place du système

“ La notion d'évolution des tâches va également faire entrer en jeu l'obligation de formation et d'adaptation des salariés à leur poste de travail, aux évolutions de l'emploi et aux nouvelles technologies qui incombent à l'employeur. ”

d'IA nécessite donc la définition préalable d'un objectif clairement déterminé, et les données d'activité pouvant faire l'objet d'une collecte. Dès lors que les données collectées portent atteinte aux droits et libertés des salariés, cette atteinte doit être analysée au regard de l'objectif poursuivi. Attention, une surveillance constante peut s'apparenter à une atteinte à la vie personnelle du salarié (Cass. soc., 23 juin 2021, n° 19-13.856 P). Par exemple, un dispositif d'IA qui analyserait les canaux de communication des employés tels que les e-mails, les chats ou les publications sur les réseaux sociaux aux fins d'évaluer l'existence de signes de mécontentement ou de conflits interpersonnels présente un caractère attentatoire à la vie privée ainsi qu'une possible atteinte au secret des correspondances. Ces atteintes sont disproportionnées au regard de l'objectif poursuivi. À l'inverse, une telle analyse mise en place dans un but de sécurité informatique ou de lutte contre les fuites de données protégées pourrait être considérée comme justifiée, sous réserve de rester proportionnée.

IA et suppression des tâches

L'introduction de l'intelligence artificielle dans l'entreprise conduit à une évolution des métiers : comme l'a relevé la commission sur l'IA (Rapport de la commission de l'IA, « IA : notre ambition pour la France », 13 mars 2024), elle permet l'automatisation de certaines tâches, ce qui conduit à déplacer certaines tâches du travail humain vers la machine. Mais

l'automatisation entraîne aussi un effet de productivité, créant de nouvelles tâches.

Sur le plan du droit du travail, ces évolutions ne sont pas neutres.

Elles soulèvent en premier lieu la question de la nature de la modification apportée à l'emploi occupé : est-ce un simple changement des conditions de travail ou affecte-t-on l'essence même de l'emploi jusqu'à atteindre une véritable modification contractuelle ? La qualification est importante dès lors que le premier s'impose au salarié, alors que la seconde requiert son accord.

La notion d'évolution des tâches va également faire entrer en jeu l'obligation de formation et d'adaptation des salariés à leur poste de travail, aux évolutions de l'emploi et aux nouvelles technologies qui incombent à l'employeur (C. trav., art. L. 6321-1).

Le respect de cette obligation sera d'autant plus scruté dès lors que la disparition de tâches conduit à la suppression de l'emploi et à la mise en œuvre d'une procédure de licenciement pour motif économique qui serait fondée sur les mutations technologiques (C. trav., art. L. 1233-3, 2°). Ce licenciement ne peut en effet intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés (C. trav., art. L. 1233-4). L'introduction de l'IA doit enfin être analysée au regard des enjeux qu'elle représente en termes de risques professionnels, plus particulièrement au regard des risques psychosociaux qu'elle peut engendrer.

IA et consultation du comité social et économique

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le CSE a son rôle à jouer lors de la mise en place de systèmes d'IA, à plusieurs titres :

- d'une manière générale, il doit être informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, et notamment sur « les conditions d'emploi, de travail, notamment la durée du travail, et la formation professionnelle » et « l'introduction de nouvelles technologies, tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail » (C. trav., art. L. 2312-8) ;

- plus spécifiquement, il devra être préalablement consulté sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés (C. trav., art. L. 2312-38) et sur leur mise en œuvre (C. trav., art. L. 2312-37) ;
- il est aussi préalablement informé sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci, ainsi que sur les traitements automatisés de gestion du personnel et sur toute modification de ceux-ci (C. trav., art. L. 2312-38).

L'utilisation de l'IA s'inscrit également en pratique dans le cadre des consultations récurrentes du CSE, notamment au titre des orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi et l'évolution des métiers et des compétences ainsi que l'organisation du

travail. Dans le cadre de cette même consultation, le recours à l'IA sera également au cœur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que des orientations de la formation professionnelle et du plan de développement des compétences (C. trav., art. L. 2312-24 : dispositions applicables à défaut d'accord collectif sur les consultations récurrentes du CSE).

On retrouvera également les incidences du recours à l'IA dans le cadre de la consultation sur la politique sociale, au regard de son impact sur l'évolution de l'emploi, les qualifications, la formation professionnelle, les actions de prévention en matière de santé et de sécurité, les conditions de travail (C. trav., art. L. 2312-26 : dispositions applicables à défaut d'accord

À NOTER

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le CSE peut faire appel à un expert habilité en cas d'introduction de nouvelles technologies ou de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail (C. trav., art. L. 2315-94). Si la Cour de cassation a pu juger que l'introduction d'un programme informatique d'intelligence artificielle ne justifie pas ce recours à l'expert, c'était au motif que les conséquences sur les conditions de travail s'avéraient mineures (Cass. soc., 12 avr. 2018, n° 16-27.866).

collectif sur les consultations récurrentes du CSE).

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, la délégation du personnel au CSE peut également avoir son mot à dire sur le recours à l'IA, en ce qu'elle est chargée de promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail (C. trav., art. L. 2312-5).

Quel que soit l'effectif, n'oublions pas la possibilité pour les membres du CSE constatant l'existence d'une « atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché » d'exercer un droit d'alerte auprès de l'employeur (C. trav., art. L. 2312-59).





“L’employeur a dès lors une obligation de vigilance accrue sur la fiabilité et le bon fonctionnement des systèmes d’IA mis en place au sein de l’entreprise.”

IA et dialogue social

La commission de l’IA, dans son rapport présenté au président de la République (Rapport de la commission de l’IA, « IA : notre ambition pour la France », 13 mars 2024), préconise de « faire du dialogue social et de la co-construction la pierre angulaire du recours à l’IA ». Cette position est intéressante au

regard de la confrontation existante entre « *techno-prudents* » et « *techno-enthousiastes* » sur le sujet de l’introduction de l’IA au sein de l’entreprise.

À ce titre, la commission de l’IA valorise le dialogue social comme outil « *indispensable pour encourager l’usage de l’IA, pour discuter des finalités et du sens des transformations technologiques, pour développer la capacité d’apprentissage des organisations et pour concevoir des plans de formation adaptés* ». Elle recommande ainsi une meilleure association des salariés et de leurs représentants aux choix technologiques et organisationnels sur les lieux de travail.

Elle alerte en effet sur le fait que l’absence de dialogue social et de co-construction autour de l’introduction de l’IA dans l’entreprise constitue « *une source d’inquiétude voire de rejet pour les travailleurs [qui accroît] le sentiment de précarité et la crainte du déclassement* ». À l’inverse, un dialogue social qualitatif permet de favoriser la transparence et de faciliter l’adhésion des salariés à la mise en œuvre de tels systèmes.

Risques d’erreurs inhérents à l’IA

L’usage de l’IA interroge nécessairement sur la fiabilité du dispositif utilisé, à laquelle l’employeur doit prêter attention. Les sources d’erreurs sont en effet nombreuses.

Elles peuvent être liées à la conception du système :

- manque de représentativité liée à l’absence de prise en compte de certains

cas réels dans les données d’entraînement ;

- algorithmes reposant sur des hypothèses approximatives ;
- erreurs dans les critères retenus pour évaluer la réalisation d’une tâche au cours de la phase d’entraînement de l’algorithme.

Elles peuvent aussi s’expliquer par les conditions d’utilisation du système (qualité des données fournies, fiabilité des modes de recueil des données). Un système d’IA alimenté par des données biaisées ou non représentatives est source d’erreurs.

La mise en œuvre de la gestion des ressources humaines implique par ailleurs le respect de la législation du travail. Or il s’agit d’un domaine juridique très évolutif, que ce soit au regard des textes législatifs, réglementaires ou de la jurisprudence. Le dispositif doit également intégrer la dimension négociée tant au niveau de la branche qu’au sein du groupe, de l’entreprise ou de l’établissement. Dès lors, un très haut niveau d’exigence s’impose quant à l’actualisation de la législation du travail prise en compte par le système d’IA de gestion des ressources humaines.

L’erreur peut également survenir d’une défaillance du système informatique, voire de cyberattaques qui altéreraient son fonctionnement.

L’employeur a dès lors une obligation de vigilance accrue sur la fiabilité et le bon fonctionnement des systèmes d’IA mis en place au sein de l’entreprise. Une protection accrue contre les cyberattaques est notamment indispensable.

À NOTER

La négociation sur le recours à l’IA peut utilement s’accompagner d’une formation préalable des négociateurs sur cette technologie et ses incidences pratiques, économiques et juridiques.

En pratique, le thème de l’introduction et de l’usage de l’IA trouve sa place dans la négociation obligatoire sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, qui ne concerne que les entreprises et groupes d’au moins 300 salariés et les entreprises et groupes de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise d’au moins 150 salariés en France (C. trav., art. L. 2242-2). Mais il peut également être abordé dans le cadre de la négociation obligatoire relative à la qualité de vie et des conditions de travail (C. trav., art. L.2242-1).



Risques de biais discriminatoires

L'exemple de l'expérience de la société Amazon dans la mise en place d'un processus automatisé de sélection de CV est fréquemment cité pour illustrer les biais discriminatoires que peut induire un système d'IA. En l'occurrence, le dispositif s'était appuyé sur les CV reçus pendant dix ans. Au cours de cette période, les candidats étaient majoritairement des hommes, postulant dans le secteur des nouvelles technologies. Cet échantillon avait conduit le système d'IA à rejeter de manière systématique les candidatures féminines.

Au-delà du travail de paramétrage précis du système, lors de sa création, cette affaire révèle aussi la nécessité d'auditer régulièrement les systèmes d'IA afin de s'assurer de l'absence de biais discriminatoires, et de maintenir une supervision humaine.

Risques d'opacité

L'IA peut présenter un risque d'opacité. Intervenant dans un

processus décisionnel, la complexité de l'algorithme retenu peut placer l'employeur face à une impossibilité de justifier objectivement les décisions prises. Cette opacité est source de risque juridique dès lors qu'une décision amène à la mise en œuvre d'une situation d'inégalité professionnelle, voire de discrimination. Privé de la possibilité d'expliquer objectivement les raisons d'une différence de traitement, l'employeur encourt un risque de condamnation prud'homale important.

Risques liés à l'usage de l'IA par les salariés

D'après une étude Ifop (« *Baromètre 2024 – Les Français et les IA génératives* », vague 2, avr. 2024), 18 % des personnes interrogées déclarent utiliser les IA génératives dans le cadre professionnel et 25 % dans le cadre personnel. La moitié des salariés ayant un supérieur hiérarchique ont informé celui-ci de l'usage de

l'IA. L'autre moitié l'a donc fait à l'insu de sa hiérarchie.

Pour l'entreprise, l'usage incontrôlé de l'IA par les salariés est source de risques importants :

- fuite des données de l'entreprise : au-delà du risque concurrentiel, stratégique ou économique, le risque est décuplé lorsque les données sont couvertes par le secret professionnel, ou le secret médical ;
- reproduction et usage de données couvertes par un droit d'auteur ;
- atteintes à la vie privée liées à une fuite de données personnelles ;
- usage de données erronées, non vérifiées, etc.

L'entreprise doit se doter de chartes informatiques et éthiques afin d'encadrer l'usage fait par les salariés de l'IA. Elle a également le plus grand intérêt à former et sensibiliser les salariés aux risques liés à un usage inadapté de cette nouvelle technologie.

Pour les salariés amenés à utiliser les systèmes d'IA que

l'entreprise a elle-même mis en place, l'employeur doit se charger de les former. Il s'agit d'ailleurs d'une obligation rappelée par le règlement européen du 13 juin 2024 qui impose aux fournisseurs et déployeurs de systèmes d'IA de prendre des mesures pour « garantir [...] un niveau suffisant de maîtrise de l'IA pour leur personnel et les autres personnes s'occupant du fonctionnement et de l'utilisation des systèmes d'IA pour leur compte, en prenant en considération leurs connaissances techniques, leur expérience, leur éducation et leur formation, ainsi que le contexte dans lequel les systèmes d'IA sont destinés à être utilisés, et en tenant compte des personnes ou des groupes de personnes à l'égard desquels les systèmes d'IA sont destinés à être utilisés » (Règl. n° 2024/1689, 13 juin 2024, art. 4). Par ailleurs, l'employeur mettant à disposition des salariés cette nouvelle technologie pour exécuter leur travail doit veiller à la prévention des risques. ●

Le gouvernement lance une mission

POUR ORGANISER ET INTENSIFIER LA FORMATION DES TRAVAILLEURS À L'IA

Elise Drutinus, Liaisons sociales Quotidien - L'actualité

D'ici 2030, 15 millions de professionnels devront être formés à l'IA, avec un taux d'adoption de 50 % dans les TPE, 80 % dans des PME et ETI, et même 100 % dans les grandes entreprises, avait annoncé la ministre chargée du Numérique le 30 juin 2025. Pour y parvenir, un plan « Osez l'IA » a été dévoilé dès le 1^{er} juillet, avec notamment le lancement d'ici la fin de l'année de l'Académie de l'IA, une plateforme regroupant des formations et tutoriels déjà existants en la matière. L'objectif: lutter contre la fragmentation et le manque de lisibilité de l'offre de formation, qui retardent l'adoption concrète de l'IA. Fin juillet, deux ministres, du Travail et de l'IA, ont envoyé une lettre de mission à Hélène Clément, directrice de Bpifrance Université, et Antoine Amiel, fondateur de Learn Assembly, pour qu'ils préfigurent l'Académie de l'IA. Ils devront également proposer un plan d'action concret et immédiatement déployable « pour massifier, simplifier et accélérer la formation de l'ensemble des travailleurs à l'IA », et tout d'ici trois mois, et en « associant toutes les parties prenantes », en particulier les acteurs de la formation professionnelle et les partenaires sociaux.

Définir le cadre général de l'Académie de l'IA

Concernant l'Académie de l'IA, la lettre de mission rappelle que la plateforme devra permettre « d'orienter les dirigeants d'entreprise et les travailleurs vers des contenus de formation et



d'acculturation adaptés à leurs besoins, leur secteur d'activité et à la taille de leur structure ».

En vue sa mise en œuvre « dès fin 2025 », les propositions formulées devront viser à, détaille le communiqué de presse du 29 juillet: - organiser le recensement et la sélection des offres de formation accessibles via un portail numérique unifié; - préparer le lancement d'une version opérationnelle du site internet de l'Académie. Mais surtout, mission est donnée de définir les modalités de gouvernance et d'animation de la plateforme, ainsi que son budget. Un point très important puisque, Clara Chappaz et Astrid Panosyan-Bouvet le soulignent, la mise en application des propositions faites « est conditionnée à l'identification des ressources financières nécessaires à la création et gestion du portail Académie de l'IA, et à la conclusion d'une convention

État-opérateur en précisant le périmètre et les modalités ».

Mieux identifier les besoins de formation et adapter l'offre

En ce qui concerne l'élaboration du plan d'action de la formation, pilotée par Antoine Amiel, la mission devra s'attacher à rendre visibles les besoins auprès des employeurs. Le plan devra donc aborder le renforcement des capacités de veille et d'anticipation des branches professionnelles et sur la mise à jour de leurs référentiels métiers. Une fois les besoins mis en évidence, pour former davantage, il faudra adapter l'offre de formation. Le plan devra donc traiter de la question de la simplification des processus de mise à jour des certifications existantes pour y intégrer l'IA, ainsi que celle de la création de nouveaux référentiels. « Notre ambition est

claire: que l'intelligence artificielle devienne un réflexe dans chaque entreprise », insiste la ministre chargée du Numérique dans le communiqué de presse.

Développer et valoriser l'usage de l'IA

Afin que l'IA se généralise chez toutes les catégories de travailleurs, des propositions devront être formulées pour développer le recours dans les formations en alternance, tant pour former à l'usage de l'IA que concernant son utilisation en tant qu'outil d'aide pédagogique. D'autres devront porter sur la manière dont le dialogue social peut contribuer à l'accélération de l'adoption de l'IA (définition des cas d'usage, règles d'utilisation, formation interne, etc.). Mais parce que, la ministre du Travail le constate, « les salariés vont plus vite que leurs entreprises dans l'appropriation de l'IA », le plan devra également permettre une meilleure reconnaissance des compétences issues de l'usage informel de l'IA (« shadow AI »), à travers des dispositifs de validation des acquis.

Faciliter le financement des formations

Le dernier axe du plan devra concerner le financement des formations à l'IA. Pour les rendre accessibles à tous, une mobilisation plus forte du CPF devra être envisagée, et il faudra fixer les conditions de mobilisation des financements existants pour appuyer les formations en IA, « tant pour les salariés que pour les demandeurs d'emploi », spécifie bien la lettre de mission. ●

Le défi du leadership À L'HEURE DE L'IA

Sébastien Dorlencourt, rédacteur en chef des Cahiers du DRH
Actualités du droit Lamyline

Lors du Forum des Éclaireurs du droit, organisé par le groupe Lamy Liaisons – Karnov Group Lamy Liaisons Karnov, le 11 mars 2025, il a été question de s'interroger sur la façon de repenser les structures de représentation à l'heure du développement de l'IA. Comment, en effet, recréer un sentiment d'appartenance à un collectif dans un monde où l'innovation technologique redéfinit les règles du leadership ? L'intelligence artificielle (IA) transforme en profondeur les structures organisationnelles et les pratiques managériales des entreprises. Elle redéfinit les relations hiérarchiques, modifie les interactions entre managers et collaborateurs, et pose la question de l'équilibre entre leadership traditionnel et pratiques collaboratives. La dernière table ronde du Forum des Éclaireurs du droit visait à explorer dans quelle mesure l'IA remet en cause la hiérarchie, et si la création de collectifs et l'assurance du leadership étaient antinomiques à l'heure des intelligences artificielles. Elle a réuni Catherine Olive, associée et co-managing partner du cabinet Osborne Clarke, Jean-Philippe Gille, Président de l'Association française des juristes d'entreprises (AFJE) et Pierre Gattaz, PDG de Radiall,

président de l'association Y Croire & Agir et président de l'Institut des Solutions.

L'IA : un catalyseur de transformation organisationnelle

L'introduction de l'IA dans les entreprises redéfinit les relations hiérarchiques en ce qu'elle favorise une horizontalisation des structures organisationnelles. Les outils numériques permettent une communication plus fluide et une collaboration accrue entre les différents niveaux hiérarchiques. Cette évolution peut atténuer les barrières traditionnelles, encourageant une culture d'entreprise plus ouverte et participative. Pour Catherine Olive, le numérique offre une opportunité de renforcer le collectif, en particulier d'intégrer les jeunes générations, tout en restant vigilants face aux défis potentiels. « *Le numérique a créé un nouvel écosystème qui nous amène à fonctionner de manière différente. Nous avançons désormais en mode projet, en prenant position grâce à des interactions rapides sans passer par de longues itérations. Cela permet aux jeunes de prendre leur place* », a-t-elle expliqué.

L'IA facilite la collecte et l'analyse de données massives, permettant aux équipes de prendre des décisions plus éclairées et

collaboratives. Cette approche favorise l'intelligence collective, où les contributions de chacun sont valorisées, réduisant ainsi la dépendance à une hiérarchie centralisée. Les managers agissent davantage comme facilitateurs, guidant les équipes dans l'exploitation des outils d'IA pour atteindre les objectifs communs.

IA et leadership : une complémentarité possible

Loin de remplacer les leaders, l'IA se positionne comme un assistant puissant, fournissant des analyses prédictives et des recommandations pour éclairer les décisions stratégiques. Jean-Philippe Gille a d'ailleurs insisté sur la nécessité pour les managers d'accompagner l'intégration de l'IA, en tenant compte de la culture et des enjeux spécifiques de leur entreprise. Pour Catherine Olive, « *L'IA générative aide à structurer une pensée, à synthétiser de manière totalement efficace des conversations, des documents etc., mais elle ne remplacera pas l'avocat. Elle en fera un avocat augmenté. C'est une autre façon de réfléchir* ».

Malgré les avancées technologiques, les compétences humaines telles que l'empathie, la vision stratégique et la capacité à inspirer demeurent

essentielles. Pour Pierre Gattaz, qui intervenait comme éclaireur durant la conférence, un leader doit incarner une vision, motiver les équipes, instaurer un climat de confiance et se doit, d'être lui-même exemplaire. L'IA, en automatisant les tâches répétitives, libère du temps pour que les leaders se concentrent sur ces aspects humains du management. Pierre Gattaz l'a souligné : « *le leadership consiste aussi à gérer des situations humaines complexes, capter des signaux faibles, faire preuve d'intuition et de courage. Motiver, écouter, rassurer, embarquer. Or, je ne sais vraiment pas si ces dimensions profondément humaines pourront être remplacées un jour par une IA* ».

Défis éthiques et culturels de l'intégration de l'IA

Dans des professions sensibles comme celles du juridique, l'utilisation de l'IA soulève des questions de confidentialité et





entre différentes options et, dans certains cas, trancher plus rapidement qu'un humain ».

Les entreprises qui intègrent l'IA de manière réfléchie constatent une amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la qualité des décisions.

Les environnements de travail modernes favorisent une collaboration étroite entre l'homme et la machine. Il revient aux managers d'orchestrer cette symbiose, en s'assurant que les outils d'IA complètent les compétences humaines et renforcent l'intelligence collective. Cette approche nécessite une vision stratégique et une capacité à gérer la transition vers des modes de travail hybrides.

Dès lors, l'intelligence artificielle ne constitue pas une menace pour le leadership traditionnel, mais plutôt une opportunité de le redéfinir et de l'enrichir. En intégrant l'IA de manière stratégique, les entreprises peuvent créer des environnements de travail plus collaboratifs, où le leadership se manifeste par la capacité à guider les équipes dans l'exploitation des technologies pour atteindre des objectifs communs. Cette transformation exige une vision claire, une gestion attentive du changement et un engagement envers des pratiques éthiques et humaines. ●

“ Les entreprises qui intègrent l'IA de manière réfléchie constatent une amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la qualité des décisions. ”

d'éthique. Catherine Olive a mis en garde contre les risques liés à l'IA générative, notamment les « hallucinations » dans lesquelles l'IA produit des informations erronées. Il est crucial, selon l'avocate, d'établir des protocoles stricts pour garantir que l'utilisation de l'IA respecte les normes déontologiques et

protège les données sensibles. L'adoption de l'IA nécessite une gestion du changement efficace et une acculturation numérique des équipes. Catherine Olive a expliqué : « Nous disposons d'outils formidables. Si les personnes censées les utiliser n'y sont pas acculturées, cela peut être une catastrophe ». Les employés doivent être formés pour comprendre et utiliser les outils d'IA, tout en étant conscients des implications éthiques. Jean-Philippe Gille a ajouté l'importance d'une vision claire et d'une communication transparente lors de l'introduction de l'IA dans les processus d'entreprise, en pointant le fait « qu'en tant que manager et en tant que leader, la question qui se pose, c'est l'accompagnement de l'IA dans nos entreprises ». L'adoption de l'IA implique donc une adaptation continue des processus décisionnels. Les leaders doivent être capables de qualifier les informations

fournies par l'IA et de déterminer les actions appropriées. Cette démarche implique une réflexion approfondie sur la manière d'intégrer les recommandations de l'IA dans les stratégies globales de l'entreprise, tout en tenant compte des valeurs déontologiques et culturelles de l'organisation.

L'IA au service du leadership

L'IA permet d'automatiser des processus décisionnels en analysant de vastes ensembles de données pour identifier des tendances et des anomalies. Cette automatisation libère les leaders des tâches analytiques, leur permettant de se concentrer sur des décisions stratégiques et humaines. Pierre Gattaz l'a rappelé : « l'IA va beaucoup nous aider. Son immense capacité d'analyse et de calcul en fait déjà un outil puissant d'aide à la décision. Elle pourra évaluer des scénarios, arbitrer

AKLEA

Au cœur des nouveaux enjeux RH

Une cinquantaine de professionnels spécialisés en Droit des Affaires, répartis entre Paris et Lyon, des partenariats à l'international, et un accompagnement des entreprises dans des dimensions aussi bien individuelles que collectives : grâce à sa ligne de services Social, RH et mobilité internationale, AKLEA est dotée d'une expertise en droit social en phase avec les évolutions du monde du travail.



Sidonie Lacroix-Girard, Sophie Greder et Anne-Sophie Tourret-Roux

Une proximité appréciée et nécessaire

De l'industrie aux services, des PME-ETI aux grands groupes français et internationaux, l'équipe Social, RH et mobilité internationale accompagne les dirigeants en conseil comme en contentieux, avec « une solide connaissance des enjeux, des

« marchés et des attentes », soulignent à l'unisson Sidonie Lacroix-Girard et Sophie Greder, avocates associées. Le cabinet s'illustre notamment dans les domaines des relations collectives du travail, la prévention et la gestion des risques psychosociaux (RPS), les enquêtes internes ainsi que la conduite de projets de restructuration.

Les RPS, un enjeu croissant

« La montée en puissance de la prise en considération du bien-être au travail doit être intégrée à la culture de l'entreprise », interpelle Sidonie Lacroix-Girard. Dans un

environnement sociétal où la dimension humaine de la relation de travail ne cesse de gagner en importance, les dossiers liés aux RPS sont récurrents. « Les codes en entreprise évoluent, les obligations législatives ont crû, ce qui a induit une augmentation de l'effet contentieux in fine » constate Sophie Greder. Gestion du rapport au travail et de la communication en distanciel, anticipation de l'isolement des salariés, autant de sujets que les dirigeants se doivent désormais d'apprivoiser, en se faisant accompagner.



21 place de la Madeleine - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 56 43 45 80
paris@aklea.fr
29, rue de Bonnel - 69003 Lyon
Tél. +33 (0)4 72 44 44 44
lyon@aklea.fr
www.aklea.fr

ARRIGHI BENSOUSSAN

Stratégie, efficacité et responsabilité

Stratégie, efficacité et responsabilité sont les maîtres mots de ARRIGHI BENSOUSSAN, cabinet d'avocat spécialisé en droit social, qui bénéficie de l'expertise et de l'expérience de sa fondatrice Fabienne Arrighi Bensoussan, avocate aux barreaux de Paris et du Québec, pour accompagner ses clients sur l'ensemble des questions de droit du travail, de sécurité sociale et d'immigration professionnelle en lien avec les enjeux de l'entreprise, de ses parties prenantes et du contexte économique et social.

STRATÉGIE

Fort de son expertise en droit social, ARRIGHI BENSOUSSAN intervient sur le volet social d'opérations de réorganisation majeures pour une clientèle française et internationale (Europe, États-Unis et Canada). Ayant pour interlocuteurs les présidents, directions générales et des ressources humaines, le cabinet les accompagne dans leurs choix stratégiques, la conduite du dialogue social et la

communication indispensables à la réussite des projets. Cette dimension stratégique est également centrale en matière de contentieux ainsi que pour la protection des dirigeants.

EFFICACITÉ

L'efficacité de ARRIGHI BENSOUSSAN dans la mise en œuvre des choix stratégiques se traduit par des succès en contentieux, y compris en cassation, et par la qualité du dialogue social, matérialisé notamment par l'obtention d'avis favorables des CSE, la conclusion d'accords collectifs tel que l'Accord de Performance Collective (APC) et l'absence de mouvements sociaux.

RESPONSABILITÉ

Le cabinet veille à l'adéquation de ses prestations avec les besoins des acteurs économiques créateurs de valeur et d'attractivité. ARRIGHI BENSOUSSAN porte également une attention particulière au respect des règles déontologiques, notamment en matière de confidentialité et de



Fabienne Arrighi-Bensoussan

sécurité des données dans le cadre des dossiers de mobilité internationale et d'immigration professionnelle entre les États-Unis, le Canada et la France. Le cabinet participe en outre activement à des actions en Pro Bono, notamment en mettant à disposition une trame d'accord collectif sur les proches aidants.



ARRIGHI BENSOUSSAN SELARL
24 rue de Prony - 75017 Paris
Mob. +33 (0)6 81 10 05 58
fabienne@arrighibensoussan.com

ADER JOLIBOIS

Crise sociale en entreprise : sécuriser, comprendre et reconstruire

Conflits collectifs, tensions managériales ou perte de confiance fragilisent durablement l'entreprise lorsqu'ils ne sont pas traités avec méthode. La gestion d'une crise sociale suppose une analyse lucide de la situation, un cadre juridique sécurisé et un accompagnement étroit du dirigeant. Maître Jocelyne CLERC, Avocate associée au Cabinet ADER JOLIBOIS et spécialisée en droit du travail répond à ces préoccupations.

Une crise sociale n'est jamais un événement isolé. Elle constitue bien souvent le révélateur de fragilités préexistantes, mises en lumière par un contexte économique incertain, des transformations organisationnelles rapides ou une dégradation progressive du dialogue social. Dans ces situations sensibles, l'intervention de l'avocat en droit social s'inscrit dans une approche globale, qui dépasse la seule réponse juridique immédiate pour intégrer les dimensions humaines, organisationnelles et stratégiques de l'entreprise. L'enjeu n'est pas seulement de répondre à l'urgence, mais de sécuriser les décisions tout en préservant durablement la cohésion interne et la capacité de l'entreprise à se projeter.

Qualifier précisément la nature de la crise

La première étape de toute gestion de crise consiste à en identifier précisément la nature. Certaines situations relèvent avant tout de difficultés économiques nécessitant des ajustements structurels, une réorganisation ou une adaptation des effectifs. D'autres trouvent leur origine dans des tensions sociales, managériales ou sociétales, souvent liées à une dégradation progressive du climat de travail. Cette qualification est déterminante : elle permet d'orienter les choix juridiques, d'adapter le calendrier d'intervention et d'éviter des réponses inadaptées, susceptibles d'accentuer les crispations ou de cristalliser durablement les oppositions au sein des équipes.

Instaurer un cadre de confiance et de transparence

L'efficacité de l'accompagnement juridique repose sur une relation de confiance totale entre le dirigeant et son conseil. Cela implique une analyse sans complaisance des pratiques existantes : organisation du



Jocelyne Clerc, Avocat associé

“ Une crise sociale ne se gère pas dans l'urgence : elle exige sagacité, méthode et cohérence dans la durée. ”

temps de travail, accords collectifs devenus inadaptés, usages internes ou méthodes managériales fragilisantes. Cette phase de diagnostic, parfois exigeante, est indispensable pour sécuriser les décisions à venir, anticiper les risques contentieux et rétablir une cohérence juridique et sociale au sein de l'entreprise. Elle permet également de redonner de la lisibilité aux règles applicables et de restaurer un cadre de fonctionnement plus stable.

Structurer le dialogue social et la communication interne

En période de crise, la communication interne devient un enjeu stratégique majeur. Identifier les interlocuteurs légitimes, capables de porter un discours clair, crédible et humain, est essentiel pour éviter l'escalade des tensions. L'avocat accompagne l'entreprise dans la structuration de ce dialogue, dans le choix des bons relais internes et dans l'identification des causes profondes du conflit. Ces causes sont fréquemment liées à une organisation du travail défaillante, à une perte de repères managériaux ou à des pratiques devenues inadaptées aux attentes actuelles des salariés.

Inscrire la sortie de crise dans la durée

Les crises récentes ont accentué les risques psychosociaux et fragilisé les équilibres collectifs, notamment avec l'évolution des modes de travail, le développement du télétravail et l'évolution des attentes en matière de sens et de reconnaissance. Bien accompagnée, une crise sociale peut toutefois devenir un temps de clarification et de réajustement. En sécurisant juridiquement les décisions, en redéfinissant certaines pratiques et en reconstruisant un dialogue social cohérent, l'entreprise peut poser les bases d'un fonctionnement plus équilibré, plus lisible et durablement adapté à ses enjeux futurs.

ADER JOLIBOIS

// avocats

6 place Saint-Sulpice
75006 Paris

Tél. +33 (0)1 45 44 10 33

www.aderjolibois.com

ASCENT : Agilité et expertise face à l'instabilité économique

Dans un contexte économique instable, le cabinet Ascent accompagne entreprises et dirigeants dans les moments cruciaux. Marie-Hélène Fournier, Joséphine Imbert, fondatrices associées, et Antoine Sappin décryptent les enjeux.



Joséphine Imbert et Marie-Hélène Fournier, fondatrices associées et Antoine Sappin, partenaire d'Ascent

Le contexte économique reste complexe pour les entreprises. Quels sont les principaux défis ?

Marie-Hélène Fournier : Nous sommes dans une période d'incertitude majeure, marquée par une instabilité politique, économique et juridique. Les entreprises doivent prendre des décisions sans visibilité à court terme. Elles cherchent à rationaliser les coûts tout en évitant les grands licenciements pour conserver les expertises et préserver la dynamique de travail.

Joséphine Imbert : Cette situation génère une recrudescence des risques psychosociaux et des demandes de reconnaissance de maladies professionnelles. Notre

rôle est d'accompagner ces restructurations avec une technicité issue de plus de 25 ans d'expérience en droit social.

Vous êtes reconnus pour votre accompagnement des cadres dirigeants. Quels en sont les enjeux ?

J. I. : Les dirigeants sont aussi touchés par cette instabilité. Ils combinent des facteurs comprenant les hauts salaires, les performances attendues et les enjeux de gouvernance. Résultat, on assiste à des départs qui doivent être organisés dans des délais très courts, en toute confidentialité.

Antoine Sappin : Notre conseil est essentiel pour accompagner une sortie négociée favorable, tenant compte du statut complexe de mandataire social et/ou salarié. Les dirigeants seniors sont particulièrement concernés, avec la problématique du retour à l'emploi à intégrer.

Quelle est la valeur ajoutée d'Ascent ?

M.-H. F. : Passés par de grands cabinets, nous avons une forte appétence pour l'entrepreneuriat. Cabinet de petite taille, nous nous impliquons personnellement auprès de nos clients. Cette agilité et cette dimension humaine favorisent un accompagnement sur mesure de haut niveau.

ASCENT
Avocats

12 avenue Victor Hugo - 75116 Paris
contact@ascent-avocats.com
www.ascent-avocats.com

BARTHÉLÉMY AVOCATS

Accompagner l'entreprise dans toutes ses dimensions

Spécialisé depuis 60 ans dans le droit de l'activité professionnelle, Barthélémy Avocats accompagne entreprises et partenaires sociaux en faisant du dialogue social et de l'équilibre économique et humain le cœur de son conseil. Entretien avec Mélanie Souterau, avocat associé et Directrice Générale.

La santé mentale au travail s'impose comme grande cause nationale.

Comment accompagnez-vous vos clients sur ce sujet ?

Mélanie Souterau : Ce thème irrigue désormais l'ensemble de notre activité. Notre département santé-sécurité crée outils, formations et process pour que cette dimension soit au centre de chaque dossier. Car derrière chaque problématique, restructuration, insuffisance professionnelle comme durée du travail, se cache un enjeu humain. Notre rôle n'est pas de dresser une checklist réglementaire, mais

d'accompagner nos clients vers l'amélioration de l'organisation. Nos interlocuteurs DRH sont eux-mêmes soumis à de multiples contingences, et nous les aidons à maintenir une approche constructive.

Le Legal Design reste-t-il un axe fort de votre offre ?

M. S. : Absolument, car il répond aux besoins d'accélération des entreprises. Il rend la norme accessible et compréhensible, fait gagner du temps sur l'acculturation. L'infographie rassure, facilite l'appropriation et allège la charge mentale de tous. Notre pôle infographie autour de Jean-Julien Jarry est en croissance constante.

Quelles sont vos perspectives pour 2026 ?

M. S. : Trois axes majeurs se dessinent. Intégrer l'intelligence artificielle dans nos process pour en faire un atout au service



Mélanie Souterau, avocat associé et Directrice Générale

d'un accompagnement qualitatif, développer la transmission des savoirs avec la place des salariés expérimentés - l'employabilité est une notion chère à Jacques Barthélémy -, et enfin, incarner notre rôle de citoyen. En effet, nous accompagnons des athlètes et participerons prochainement au Raid Amazones pour soutenir femmes et enfants en rémission de cancer. C'est notre manière à nous de bâtir notre responsabilité sociétale.

B
BARTHÉLÉMY
AVOCATS
Progresser ensemble

58 avenue Marceau - 75008 Paris
communication@barthelemy-avocats.com
www.barthelemy-avocats.com

Entrepreneurs du droit social

Une identité rare, celle d'entrepreneurs du droit social capables d'embrasser tout le spectre des problématiques des employeurs. Henri Guyot, détaille un modèle fondé sur la maîtrise technique, la progression collective et une conception renouvelée du management dans la profession.

Entrepreneurs du droit social, que signifie cette expression ?

Henri Guyot : Notre cabinet a été créé sur l'idée de ne faire que du droit social, mais tout le droit social, et le faire avec un esprit résolument entrepreneurial. Nous ne sommes pas qu'un cabinet d'avocats, nous sommes une entreprise d'avocats qui accompagne d'autres entreprises. Cela implique une vision globale, structurée, capable d'apporter du conseil, du contentieux et de la formation. Cette logique est essentielle car elle nourrit notre expertise, renforce notre capacité d'anticipation et nous donne l'agilité nécessaire pour construire de vraies stratégies sociales pour nos clients.

Sur quoi repose aujourd'hui votre expertise de « full » droit social ?

H. G. : Nous couvrons l'ensemble des problématiques des employeurs, dans le privé comme dans le public. Nos quatre domaines de spécialité, droit du travail, santé au travail, rémunérations et charges sociales et droit social public, nous permettent de répondre à toutes les sollicitations. Et dans chaque domaine, nous maîtrisons la chaîne complète, de la formation au contentieux. Nous bâtissons, ajustons et sécurisons les dispositifs comme le ferait un entrepreneur avec son modèle économique.

« Être entrepreneurs du droit social, c'est aussi considérer le capital humain comme levier de croissance stratégique. »

Le management des IRP et les restructurations font partie de vos activités phares.

H. G. : Ce sont deux thématiques où l'approche entrepreneuriale est déterminante. En matière de CSE, nous accompagnons nos clients sur la stratégie, la négociation, le pilotage du dialogue social. Nous avons



Henri Guyot, associé

« Nous ne sommes pas qu'un cabinet d'avocats, nous sommes une entreprise d'avocats qui accompagne d'autres entreprises. »

développé des modules de formation qui aident à structurer les décisions et à anticiper les risques. De la même manière, nous avons accompagné un groupe dans la définition du dialogue social autour de l'IA. En restructuration, notre pratique est également reconnue. Nous avons récemment contribué à la fermeture d'une usine d'un groupe très médiatisé avec un accord majoritaire, sans fuite dans la presse et sans contentieux. C'est typiquement notre démarche, trouver une voie opérationnelle, responsable, juridiquement sûre et acceptable pour toutes les parties.

Vous insistez sur une conception structurée du management interne. En quoi est-ce singulier ?

H. G. : Pendant longtemps, les cabinets d'avocats ont fonctionné comme de petites PME artisanales, excellentes

techniquement mais sans stratégie interne, sans politique RH et sans progression pensée. Nous avons décidé de rompre avec ce modèle. Être entrepreneurs du droit social, c'est appliquer à nous-mêmes ce que nous demandons à nos clients en termes d'organisation, de gouvernance, de transparence des carrières et de responsabilité managériale. Nous avons construit un vrai plan de développement des compétences, un programme de formation pour tous les avocats et un parcours de carrière lisible. Cela permet de fidéliser nos équipes, de transmettre nos méthodes et consolider notre culture.

Votre propre parcours illustre cette philosophie.

H. G. : Totalement ! Stagiaire, puis collaborateur, counsel, associé, et même un mandat de directeur général. Ici, les perspectives sont claires dès le début, et ça permet d'attirer et surtout de retenir les talents. Sur mes sept collaborateurs, six sont des avocats seniors avec au moins sept années d'expérience. Ce niveau de stabilité est rare dans notre profession. Nous accompagnons également nos collaborateurs dans leurs projets de vie, jusqu'à ouvrir de nouveaux bureaux hors Paris. C'est une logique de confiance, de responsabilité et d'investissement qui profite à tous : nos équipes progressent, nos clients sont mieux suivis, et le cabinet grandit. D'ailleurs, notre périmètre a doublé en quelques années. Être entrepreneurs du droit social, c'est aussi considérer le capital humain comme levier de croissance stratégique.

ærige

11-13, avenue de Friedland - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 48 88 50 50
secretariat@aerige-avocats.com
www.aerige-avocats.com

BCLP

Une approche transversale du droit social en réponse aux enjeux de l'entreprise

C'est bien cette culture de la transversalité associée à un engagement d'opérationnalité qui caractérise l'équipe de droit social du bureau parisien de BCLP animée par Claire Fougea et Marion Brière-Ségala. Réputée pour son expertise en matière de transformation des organisations, opérations M&A, gestion des relations sociales et négociation collective, conformité et enquête interne, l'équipe se distingue également par ses résultats en matière de contentieux collectifs et individuels.

La transversalité pour ADN

La transversalité fait partie intégrante de la culture du cabinet et guide la pratique de l'équipe qui travaille en étroite collaboration avec les départements M&A, Fiscalité, Concurrence, Immobilier, Compliance, Énergie et Environnement de BCLP.

« Cette exigence de transversalité est nécessaire tant les enjeux d'un dossier dépassent



Claire Fougea et Marion Brière-Ségala, associées, en charge de l'équipe droit social de BCLP

souvent le domaine du droit social, souligne Claire Fougea. Il est capital de tenir compte des implications corporate, fiscales et financières ainsi que de proposer des solutions que notre expérience permet d'identifier afin que les clients disposent d'une vision globale indispensable à la prise de décision. »

Une approche « risques / bénéfices » opérationnelle

L'évaluation des risques au regard des enjeux opérationnels est une spécificité

de l'équipe droit social. « Pouvoir évaluer non seulement le risque, mais sa probabilité de réalisation est une vraie plus-value pour nos clients », précise Marion Brière-Ségala. Au cœur des enjeux de l'entreprise, l'approche transversale de l'équipe, son pragmatisme et sa créativité en font un partenaire clé pour les groupes français et internationaux. L'équipe travaille également étroitement avec les bureaux étrangers du cabinet (près de 1 300 avocats répartis dans 32 bureaux) ainsi qu'avec un large réseau de best friends à l'étranger, un atout majeur dans l'accompagnement de projets transnationaux.



36 rue La Fayette - 75009 Paris
 claire.fougea@bclplaw.com
 Tél. +33 (0)1 44 17 77 94
 marion.brieresegala@bclplaw.com
 Tél. +33 (0)1 44 17 77 96
 www.bclplaw.com

BRUGUES REIX AVOCAT (BBR AVOCAT)

Le parler vrai au service de la défense

Avocate en droit social depuis plus de vingt ans, Béatrice Brugués-Reix revendique une pratique profondément ancrée dans l'action, le judiciaire et une éthique sans compromis.

Des plus grands cabinets internationaux à la création de votre structure, qu'est-ce qui a guidé votre choix ?

Béatrice Brugués Reix : J'ai exercé dans des cabinets d'affaires de dimension nationale et internationale plus de quinze ans, puis comme associée pendant presque cinq ans. Ces expériences m'ont structurée, mais j'ai ressenti le besoin d'un exercice professionnel plus indépendant, aligné sur mes convictions et ma personnalité.

Vous revendiquez un « parler vrai » et un ADN résolument judiciaire.

B. B.-R. : Je suis une avocate plaidante, passionnée par la recherche de la contradiction et l'art de convaincre. J'aime être « dans l'arène », le rythme des audiences, et plus encore « j'aime gagner », mais ce

n'est jamais un succès solitaire. Je travaille avec mes clients dans un climat de confiance absolue. Je dis ce que je pense, y compris mes doutes, et j'avance avec eux. Cette transparence crée une fidélité forte et, souvent, des solutions construites en bonne intelligence. Le respect de l'adversaire fait partie intégrante de mon éthique.

Quelles sont aujourd'hui vos expertises et la singularité de votre approche en droit social ?

B. B.-R. : Mon cœur de pratique reste le contentieux, ainsi que tout ce qui a trait à la santé au travail et les risques psychosociaux, et je conseille les entreprises sur leurs problématiques individuelles et collectives. Je réalise également des enquêtes internes en matière sociale : auditions, analyse des faits de harcèlement, discrimination, agissements sexistes, et je diagnostique en toute indépendance. Cette recherche de la vérité constitue un prolongement naturel de mon travail d'avocate. Je suis aussi ancrée dans l'évolution



Béatrice Brugués-Reix

du métier, et, formée à la médiation, je la propose comme une « boîte à outils » qui favorise une issue apaisée lorsque la voie judiciaire n'est pas la meilleure option. L'alliance d'exigence technique, d'humanité et de loyauté, constitue ma singularité.



AVOCAT
 28 rue de Berri - 75008 Paris
 Tél. +33 (0)6 88 30 35 87
 bbr@bruguesreix-avocat.com
 https://bruguesreix-avocat.fr

CAPSTAN

Le futur du travail s'écrit maintenant !

Capstan Avocats est le 1er cabinet en droit social et en ressources humaines en France et à l'international. Avec plus de 200 avocats et 12 implantations en France, il est présent partout sur le territoire national, mais aussi à l'international grâce à son alliance Ius Laboris. Les avocats de Capstan créent des solutions opérationnelles et à forte valeur ajoutée au service de la stratégie des entreprises.

À travers Capstan Perspectives – Future of Work et d'un sondage auxquels ont répondu plus de 800 clients, le cabinet livre une analyse prospective des grandes transformations du travail.

Capstan a adopté une démarche originale en proposant un ouvrage prospectif sur le futur du travail. Pouvez-vous nous présenter la genèse de ce projet ?

Aurélien Louvet : Nous avons voulu créer Capstan Perspectives comme un rendez-vous éditorial annuel, dont l'ambition est de constituer un outil de thought leadership. Il vise à partager nos analyses, nourrir la réflexion et donner des clés aux dirigeants face aux grandes transformations du travail, des RH et du droit social. Nous considérons qu'il est de notre responsabilité d'être à la fois les porte-voix et les conseils stratégiques des milliers d'entreprises avec lesquelles nous travaillons.

Pourquoi le sujet Future of Work ?

A. L. : Le Future of Work permet de rassembler l'ensemble des transformations profondes qui affectent le travail, sous l'effet combiné des innovations technologiques (IA, automatisation, digitalisation), des évolutions démographiques et sociétales (vieillesse, nouvelles générations, quête de sens), de la mondialisation et des transformations des structures économiques, et des mutations environnementales et réglementaires (RSE, CSRD). Le travail change plus vite que jamais. Parallèlement, les dirigeants et les DRH sont sous la pression constante de réagir, de répondre aux urgences, sans prendre le temps de réfléchir. Face à cela, les entreprises doivent prendre du recul, comprendre, anticiper et s'adapter pour répondre à ces évolutions de façon globale.

En quoi cet ouvrage se distingue-t-il des nombreux travaux existants sur le travail et les RH ?

A. L. : Précisément son positionnement. Ce n'est ni un ouvrage théorique, ni un manuel juridique, ni une simple étude d'opinion. C'est un travail prospectif ancré dans le réel, qui croise trois regards : celui des dirigeants,



“ Les dirigeants qui réussiront sont ceux qui prendront un temps de recul pour bâtir un projet et une philosophie d'entreprise portés par une agilité de tous les instants. ”

du terrain et du droit social. Notre communauté d'entreprises clientes s'est d'ailleurs largement manifestée à l'occasion d'un sondage qui a nourri notre réflexion. C'est aussi ce qui fonde notre singularité : nous ne commentons pas le futur du travail, nous aidons les entreprises à l'écrire.

Quels ont été les résultats de ce sondage ?

A. L. : Notre enquête exclusive révèle des attentes profondes, des contradictions et, surtout, un impératif de cohérence pour les entreprises. Un exemple 97 % des répondants constatent une montée en puissance des attentes liées à l'équilibre

entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce chiffre traduit une bascule : l'équilibre n'est plus un avantage différenciant, mais une norme sociale incontournable. Les entreprises qui n'offrent pas de flexibilité voient leur attractivité s'effondrer. 59 % des dirigeants identifient l'engagement comme le principal défi RH des prochaines années. Le CDI n'est plus un gage de fidélité. L'expérience vécue, la reconnaissance et la qualité managériale deviennent les vrais ciments de la relation professionnelle.

Quels sont les enseignements de votre ouvrage ?

A. L. : Au-delà des thématiques abordées (le nouveau visage du salarié, l'entreprise responsable, révolution technologique, de la révolution de travail à la relation professionnelle), le livre fait émerger des lignes de force communes. Les transformations du travail se nourrissent et imposent une lecture et une réponse transverses. L'entreprise doit accepter que ces mutations soient imbriquées, qu'elles se renforcent ou se contredisent, et que sa responsabilité est de donner du sens à cet ensemble mouvant. Les dirigeants qui réussiront sont ceux qui prendront un temps de recul pour bâtir un projet et une philosophie d'entreprise portés par une agilité de tous les instants. C'est justement cette cohérence que révèle Capstan Perspectives : le futur du travail n'est pas une juxtaposition de défis à gérer, mais un récit global à construire.

Ius Laboris France Global HR Lawyers
 **Capstan Avocats**

Capstan Perspectives est librement téléchargeable sur le site internet

Tél. +33 (0)1 44 95 48 00
 paris@capstan.fr
 www.capstan.fr
 www.iuslaboris.com

CABINET SOUFFLOT

Partenaire des réorganisations



Nicolas Bouffier, fondateur du Cabinet Soufflot

Créé par son associé fondateur, Nicolas Bouffier, le Cabinet Soufflot est exclusivement dédié au droit social. Fort d'une expérience de premier plan au sein de cabinets d'affaires, il se positionne comme une structure de niche, spécialisée dans l'accompagnement des entreprises confrontées à des enjeux sociaux stratégiques et sensibles.

Le Cabinet intervient ainsi auprès de groupes français et étrangers, entreprises et cadres dirigeants, dans des contextes à forts enjeux humains, économiques et organisationnels. Il est reconnu pour sa capacité à traiter des dossiers exigeants : opérations de réorganisation, négociations collectives stratégiques ou relations avec les représentants du personnel. Il dispose également d'une expertise éprouvée dans le cadre précontentieux et contentieux.

Une expertise transversale et un accompagnement sur mesure

Sa force repose sur l'articulation entre pratique opérationnelle et réflexion académique. L'implication régulière de son associé fondateur dans l'enseignement supérieur nourrit une expertise directement mobilisable sur les dossiers à forts enjeux. Le Cabinet s'appuie également sur des collaborations durables avec un réseau de « *best friends* » reconnus en droit des sociétés, droit pénal des affaires et droit fiscal. Ces synergies permettent de

mobiliser des expertises de manière coordonnée, offrant aux clients un suivi global et stratégique sur les dossiers à dimension transversale.

Au-delà de l'excellence technique, le Cabinet se distingue par sa connaissance fine des relations sociales et institutionnelles et par son expérience du dialogue avec l'administration française dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi et autres réorganisations d'entreprise. Attaché à la confiance et à la proximité, le Cabinet propose un accompagnement sur mesure, fondé sur la compréhension des enjeux opérationnels et stratégiques de ses clients.



15 rue Soufflot - 75005 Paris
Tél. +33 (0)6 81 93 71 70
nicolas.bouffier@cabinet-soufflot.fr

CHHUM AVOCATS (PARIS, NANTES, LILLE)

Accompagnement et défense des salariés, cadres, cadres dirigeants



Camille Bonhoure



Camille Colombo



Frédéric Chhum



Mathilde Mermet



Marilou Ollivier



Apolline Tocquet

Camille Bonhoure et Apolline Tocquet (à Paris), Maître Camille Colombo (à Nantes) et Maître Marilou Ollivier (à Lille). Maître Frédéric Chhum, AMCO, est très actif au sein de l'ordre des avocats de Paris.

Pourquoi les salariés, cadres, cadres dirigeants contactent CHHUM AVOCATS ?

Nos clients nous contactent lors de situations stressantes pour eux : négociation de départ de l'entreprise, licenciement, harcèlement moral ou sexuel, fin de CDDU, etc. Nous intervenons dans l'urgence comme des pompiers, nous sommes réactifs. Avec nos clients, nous voulons une relation bienveillante et fondée sur l'humanité. Nous fournissons un accompagnement et une défense à haute valeur ajoutée. Nous intervenons notamment dans les négociations de départ et de ruptures conventionnelles (RC) de cadres et cadres dirigeants,

licenciements, les contentieux de harcèlements moral ou sexuel, les problématiques de requalification de CDDU en CDI des artistes, intermittents du spectacle et journalistes, le conseil aux élus CSE ou lanceurs d'alerte.

Comment vous différenciez-vous des cabinets concurrents ?

Nous sommes confraternels avec nos contradicteurs. Outre son associé fondateur Maître Frédéric CHHUM, nous sommes une équipe stable et soudée de 5 avocates expérimentées et rompues aux contentieux et négociations complexes : Maître Mathilde Mermet-Guyennet, Maître

Quels secteurs d'intervention ?

Nous avons développé une expertise pointue et reconnue, en droit du travail de l'audiovisuel, de la publicité, de la banque, des médias, du spectacle et du luxe.

PARIS : 34 rue Petrelle - 75009 Paris
Tél. +33 (0)1 42 56 03 00

NANTES : 41 quai de la Fosse - 44000 Nantes
Tél. +33 (0)2 28 44 26 44

LILLE : 45 rue Saint-Etienne - 59000 Lille
Tél. +33 (0)3 20 57 53 24

chhum@chhum-avocats.com
www.chhum-avocats.fr
@fredericchhum

CHASSANY WATRELOT & ASSOCIÉS

L'expertise juridique et judiciaire au service des ressources humaines

Fondé en 1987, le cabinet Chassany Watrelot et Associés (CWA) est un des principaux cabinets d'avocats français qui consacre 100 % de son activité au droit social et autres branches du droit qui impactent la gestion des ressources humaines.

Conseil, contentieux et formation constituent l'ensemble des prestations assurées depuis près de 40 ans par le cabinet Chassany Watrelot et Associés pour une clientèle nationale et internationale constituée de grands groupes et de PME. Les avocats de CWA interviennent aussi bien dans la gestion au quotidien des ressources humaines que lors d'opérations de grande envergure. Restructurations, fusions-acquisitions, ventes, outsourcing... : quelle que soit la question qui est soumise au cabinet, sont alors mobilisées les expertises et ressources permettant d'offrir aux clients du cabinet des solutions sur mesure, opérationnelles et sécurisées, même dans l'urgence. Piloté par 14 associés, CWA, qui compte en tout un peu plus de 40 avocats, allie indépendance et flexibilité, exigence et dynamisme, innovation et implication.

Six pôles d'expertises

Pour chaque dossier, les équipes sont constituées en fonction des questions présentées, et en s'appuyant sur la haute technicité des six pôles d'expertises du cabinet. Ceux-ci proposent toute l'étendue des compétences nécessaires en RH : Restructurations et relations collectives du travail ; Fusions-acquisitions ; rémunération et avantages sociaux ; Sécurité sociale ; Santé et sécurité au travail ; Mobilité internationale.

Les clients de CWA, grands groupes nationaux ou internationaux et PME de tous secteurs d'activité, bénéficient à la fois du suivi personnalisé d'un ou deux avocats qui maîtrisent parfaitement leur historique social, et de l'expertise de l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Ils sont conseillés, conviés à des formations professionnelles sur-mesure, et représentés devant l'ensemble des juridictions.

Qu'il s'agisse de conseiller, de défendre ou de former, les avocats de CWA s'attachent à prendre en considération de manière constante et concrète les impératifs du



L'équipe des associés de CWA

“ Piloté par 14 associés, CWA, qui compte en tout un peu plus de 40 avocats, allie indépendance et flexibilité, exigence et dynamisme, innovation et implication. ”

client et de son environnement économique quel que soit son secteur d'activité.

Un cabinet présent en France et à l'international

Implanté à Paris, Lyon, Sophia-Antipolis, Bordeaux et Lille, CWA se développe également depuis 2011 au Maghreb, avec des bureaux à Casablanca, Tanger, Tunis et Alger, lesquels servent également de tête de pont pour intervenir en Afrique subsaharienne. CWA multiplie par ailleurs ses interventions à l'international et s'appuie pour cela sur un vaste réseau de cabinets étrangers. Membre de différents réseaux et associations professionnels dont l'International Bar Association, le cabinet CWA dispose de partenaires dans le monde entier.

UNE EXPERTISE TRANSMISE ET RECONNUE

Chassany Watrelot & Associés, c'est aussi :

- La transmission de son expertise par l'animation, chaque année, de centaines de formations auprès de ses clients ou au sein d'universités ou organismes de formation.
- Une expertise reconnue par ses pairs au travers de nombreux classements et distinctions : classements des magazines et guides Chambers, Legal 500, Options Droit et affaires, Décideurs, Le Point, etc.



**8 rue Chateaubriand
75008 Paris
Tél. +33 (0)1 44 34 84 84
Fax +33 (0)1 44 34 84 85
cwa.paris@cwassocies.com
www.cwassocies.com**

CABINET DE PARDIEU BROCAS MAFFEI

Relever les défis de l'entreprise de demain

Acteur de premier plan du droit des affaires en France, le cabinet De Pardieu Brocas Maffei, fort de ses 190 avocats dont 42 associés, se distingue par un haut degré de technicité. Dans un environnement juridique particulièrement dynamique, le département Droit Social bénéficie d'un fort développement, d'une équipe aguerrie qui vient de se renforcer par l'arrivée de jeunes talents, et d'un savoir-faire reconnu par le marché.

« Notre mission est avant tout de comprendre et d'anticiper les mutations du monde du travail afin d'aider nos clients à relever les immenses défis à venir pour construire l'entreprise de demain », précise Maître Philippe Rozec, associé.

L'entreprise se trouve en effet aujourd'hui à la croisée des chemins entre un marché du travail en tension qui l'oblige à répondre aux très fortes attentes d'individualisation des candidats et salariés pour attirer et conserver les talents, un impératif besoin de retrouver du sens par l'adhésion à un projet collectif et une révolution numérique



L'équipe du Cabinet De Pardieu Brocas Maffei

qui distribue les cartes d'un jeu qu'on croyait connaître.

« Notre mission première est de créer un nouveau rapport social en agrégeant des desiderata autour d'un collectif » continue Maître Rozec. « Pour les entreprises que nous accompagnons, l'enjeu actuel est d'autoriser une discussion directe avec le personnel et le corps social ».

Pour ce faire, le cabinet De Pardieu Brocas Maffei met un point d'honneur à être un partenaire stratégique et de confiance. « En aidant ses clients à apprivoiser et

positiver les mutations du monde du travail ; l'avocat est alors le garant d'une transition fluide et apaisée et le partenaire idéal des DRH, acteurs privilégiés dans la conduite du changement » souligne l'avocat.

« L'évolution de l'organisation du travail avec la question sous-jacente de la charge de travail, la transition énergétique, les innovations technologiques, le respect des droits individuels liés aux notions d'alerte et de souffrance au travail, sont autant de sujets complexes. Le cabinet a la capacité de les soutenir afin d'absorber ces mutations, en privilégiant si possible la négociation collective qui favorise l'appropriation des enjeux par la collectivité de l'entreprise ». Explique Maître Philippe Rozec.

DE PARDIEU
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI

57 avenue d'Iéna - 75116 Paris
Tél. +33 (0)1 53 57 71 71
www.de-pardieu.com

Delia Avocat À la recherche de l'équilibre

Implanté récemment sur la scène parisienne, dans le 8^e arrondissement, le cabinet Delia Avocat a été fondé en septembre dernier par Juliette Halbout, avocate au barreau de Paris depuis 2015. Avant de s'installer à son compte, la fondatrice a évolué dans le cabinet La Garanderie Avocats – dédié exclusivement au droit du travail et au droit de la sécurité sociale –, au sein duquel Juliette Halbout a exercé en conseil et en contentieux pendant dix ans.

Alliée des entreprises et des cadres dirigeants

L'avocate accompagne les entreprises sur l'ensemble des problématiques liées aux relations de travail, tant individuelles que collectives. Véritable fil conducteur pour les entreprises, le cabinet se distingue par sa maîtrise des contentieux complexes (problématiques liées à la durée du travail, relations avec le CSE, harcèlement, discriminations, enquêtes internes, etc.). Elle négocie également le départ des cadres dirigeants (transaction, rupture



Juliette Halbout, fondatrice du cabinet Delia Avocat

conventionnelle) et les accompagne sur l'ensemble des enjeux associés (clause de non-concurrence, actions gratuites, prise en charge par France Travail après la circulaire Unédic d'avril 2025, optimisation). Juliette Halbout mène également des audits approfondis, véritable « cartographie » des entreprises. Intervenant en français et en anglais sur l'ensemble de

l'hexagone, elle s'attache à proposer des solutions concrètes répondant aux réalités humaines et économiques propres à chaque structure et à chaque dossier.

Au croisement du droit social et de l'IA

En parallèle de son exercice, Juliette Halbout est co-présidente de l'ACE-JA, syndicat professionnel réunissant de jeunes avocats entrepreneurs, et membre de l'Incubateur du Barreau de Paris, laboratoire de l'innovation juridique.

Son intérêt pour l'innovation l'a amenée à réfléchir aux implications concrètes pour les services RH de l'arrivée de l'intelligence artificielle dans les entreprises.

Delia

63 boulevard Malesherbes - 75008 Paris
Tél. +33 (0)6 81 01 13 65
juliette.halbout@delia-avocat.fr
www.delia-avocat.fr

DAHER AVOCATS

Une équipe d'experts en droit social, audacieuse et tenace

Depuis sa création il y a six ans, le Cabinet Daher Avocats s'impose par son expertise en droit social et son approche pragmatique. Fort de dix avocats, il accompagne les entreprises avec des conseils stratégiques sur mesure et des solutions adaptées à chaque enjeu.

Le Cabinet Daher Avocats, fondé par Hélène Daher, est un cabinet d'avocats indépendant exclusivement dédié au droit social et à l'accompagnement stratégique des entreprises dans la gestion de leur capital humain. Dès sa création, le Cabinet s'est donné pour ambition d'offrir un conseil juridique exigeant, alliant une expertise technique pointue à une compréhension fine des réalités économiques, sociales et opérationnelles auxquelles les entreprises sont confrontées au quotidien. Cette approche, à la fois technique et pragmatique, constitue aujourd'hui l'ADN du Cabinet et fait sa réputation auprès d'une clientèle variée et exigeante.



Hélène Daher



Lola de Montalembert

Après 15 années d'expérience acquise au sein de cabinets internationaux de premier plan, Hélène Daher a fait le choix de l'indépendance pour développer une boutique à taille humaine, fondée sur des valeurs de proximité, de réactivité et d'accompagnement sur mesure. Ce positionnement assumé permet au Cabinet de développer une relation de confiance durable avec ses clients, en s'inscrivant comme un véritable partenaire stratégique dans la gestion de leurs problématiques sociales, tant en conseil qu'en contentieux.

Depuis 6 ans, le Cabinet connaît une croissance soutenue et rassemble désormais dix avocats partageant des valeurs communes de rigueur, d'engagement et de créativité juridique. Cette dynamique se traduit également par la prochaine promotion de Lola de Montalembert en qualité d'associée, témoignant de la volonté du Cabinet de valoriser les talents qu'il forme et accompagne.

Le développement du Cabinet Daher Avocats s'illustre aussi à travers son installation récente dans de nouveaux bureaux situés avenue de Friedland, un emplacement stratégique au cœur de Paris, pensé pour favoriser le travail collaboratif des

équipes tout en garantissant un accueil optimal des clients dans un cadre à la fois professionnel et convivial.

Audace et ténacité

Le Cabinet bénéficie d'une expertise reconnue dans la conduite de réorganisations, la gestion de leurs impacts sociaux et l'accompagnement des entreprises confrontées à des situations sensibles (enquêtes internes, dossiers de harcèlement, contentieux à risque, départs complexes, restructurations touchant des périmètres internationaux). Ses compétences transversales l'amènent par ailleurs régulièrement à intervenir dans le cadre d'opérations de M&A, de projets transnationaux ou aux côtés d'autres acteurs spécialisés (cabinets d'affaires, avocats de barreaux étrangers).

Chaque membre de l'équipe est animé par une forte culture de service et s'engage à accompagner les clients avec

détermination, précision et pragmatisme, dans un souci constant d'efficacité. Cette exigence attire une clientèle diversifiée, représentative du tissu économique français : grandes entreprises cotées, filiales de groupes internationaux, ETI, start-ups et acteurs émergents. Le Cabinet bénéficie par ailleurs d'une expertise reconnue dans les secteurs de l'immobilier, de l'hôtellerie-restauration, du luxe et du retail.

Le Cabinet figure dans plusieurs classements internationaux de référence en droit social, attestant de son excellence, de son dynamisme et de la qualité de son engagement au service de ses clients.

“ Le Cabinet figure dans plusieurs classements internationaux de référence en droit social, attestant de son excellence, de son dynamisme et de la qualité de son engagement au service de ses clients. ”

DAHER • AVOCATS

43 avenue Friedland - 75008 Paris
Tél. +33 (0)6 10 62 70 11
helene.daher@daher-avocats.com
www.daher-avocats.com

CABINET DUPUY AVOCATS

Une référence reconnue en Droit Social

Fort d'une équipe de trois associés et huit collaborateurs, le Cabinet Dupuy Avocats est connu et reconnu sur le marché en tant que solide référence en Droit Social. Riche d'une expérience étendue et diversifiée tant en conseil qu'en contentieux, Dupuy Avocats s'impose comme un cabinet à forte valeur ajoutée aussi bien dans l'accompagnement opérationnel au quotidien des Directions juridiques et des Directions des Ressources Humaines que sur des dossiers sensibles ou à fort enjeu, pour lesquels il a développé une expertise particulière. Cette expertise couvre notamment les restructurations, la gestion des risques psychosociaux, le contentieux de la discrimination, les consultations complexes des institutions représentatives du personnel, et d'une manière plus générale les situations « à risques » - en conseil comme en contentieux - tant à l'égard des salariés que des représentants du personnel. Cette année, le cabinet a conseillé et défendu plusieurs fédérations patronales de premier plan. Il



Pierre Safar, Stéphanie de la Lande, Florence du Gardier

a également accompagné les opérations de réorganisation d'un acteur majeur de l'hôtellerie.

Une organisation, une réactivité et des coûts que seule peut offrir une structure à taille humaine et certifiée ISO 9001 depuis vingt ans.

L'efficacité de Dupuy Avocats repose à la fois sur une méthodologie rigoureuse, sur une approche fine des relations sociales et sur une expérience approfondie de la négociation avec les organisations syndicales. Réactif et très proche de ses clients,

le cabinet présente de nombreux avantages : une organisation rationnelle et efficace, une forte réactivité, des coûts et une approche personnalisée des dossiers. Cabinet très apprécié dans la profession, Dupuy Avocats offre à ses clients un accès à un réseau très étendu de partenaires intervenant dans le domaine du droit social, tant au plan national qu'international.



5 rue Drouot – 75009 Paris
4 rue Porte Basse - 33000 Bordeaux
Tél. +33 (0)1 53 83 78 00
www.dupuy-avocats.com

Pierre Safar :
psafar@dupuy-avocats.com

Florence du Gardier :
fdugardier@dupuy-avocats.com

Stéphanie de la Lande :
sdelalande@dupuy-avocats.com

EMF Avocats

Le droit social, version sur-mesure



Maud Fauchon, fondatrice du cabinet EMF Avocats

À la tête d'EMF Avocats, Maud Fauchon cultive une approche directe, pragmatique et profondément collaborative du droit social. Un positionnement singulier qui séduit aussi bien grands groupes que PME.

Votre cabinet se revendique atypique. Qu'est-ce qui vous distingue ?

Maud Fauchon : Beaucoup d'entreprises font appel à moi parce qu'elles sont en

manque de proximité face à des structures très cloisonnées. Avec mon cabinet, tout est simple et fluide. Bien que je sois entourée, je suis en lien avec tous mes clients. Ils savent qu'ils auront un interlocuteur unique, disponible et réactif. Ils ne viennent pas chercher une dissertation juridique, mais des solutions pragmatiques, adaptées à leur réalité opérationnelle. Ce que je privilégie, c'est le travail d'équipe, car eux connaissent leur entreprise et moi le droit ! On avance ensemble, dossier après dossier.

Quels sujets de droit social mobilisent le plus votre expertise aujourd'hui ?

M. F. : J'accompagne les employeurs sur tout le spectre du droit du travail, du conseil au contentieux, individuel comme collectif. Ces derniers mois, deux thèmes reviennent fréquemment : la loyauté de la preuve, notamment la question des enregistrements réalisés à l'insu d'un employeur, désormais recevables dans

certain cas, et la qualification des mails professionnels comme données personnelles, ce qui oblige les entreprises à revoir leurs pratiques. Ces évolutions créent des enjeux concrets pour les employeurs, qui ont besoin d'un accompagnement réactif et éclairé.

Après cinq ans à la tête d'EMF Avocats, comment envisagez-vous la suite ?

M. F. : J'ai consacré les premières années à fidéliser et développer la clientèle de mon cabinet. Mon objectif est de continuer à le développer sans jamais perdre son ADN, car la proximité, la disponibilité et cette posture de partenaire font vraiment la différence.



46 rue Spontini - 75116 Paris
Tél. +33 (0)1 56 69 29 19
contact@emf-avocats.com
www.emf-avocats.com

espluga+salabelle

Un duo d'associés au service d'entreprises de référence

Créé en octobre 2016, espluga+salabelle est un cabinet d'affaires structuré autour de spécialistes en droit social dédiés aux entreprises, ses deux fondateurs, Yann Espluga et Géraud Salabelle. Rompu à l'intervention sur des dossiers à forts enjeux, le duo accompagne des entreprises issues de secteurs variés : mutualité, industrie pharmaceutique, services du numérique, industrie, enseignement supérieur, banque, ou des start-ups. Cette diversité sectorielle confère au cabinet une fine compréhension des réalités économiques et organisationnelles propres à chaque environnement.

Aux côtés de leur collaboratrice, Lina Mansouri, et en partenariat avec un réseau de confrères spécialisés, les associés conjuguent exigence juridique et pragmatisme opérationnel. Ils accompagnent ainsi les dirigeants dans la gestion individuelle des collaborateurs, la résolution de situations de crise et la construction de défenses solides devant les juridictions. Le



Yann Espluga et Géraud Salabelle, les fondateurs d'espluga+salabelle

cabinet accompagne également les directions dans la conduite du dialogue social, des négociations collectives aux relations avec le CSE, avec un objectif constant de sécurisation des projets.

Sécuriser la décision managériale face aux nouveaux risques sociaux

Proximité, réactivité et engagement structurent la relation avec les clients, dans une logique de confiance construite dans la durée. Une philosophie partagée par les deux associés, qui puisent aussi dans leur

expérience de joueurs du Rugby Club du Palais une culture du collectif, de la stratégie et de la résistance à l'adversité.

Dans cet esprit, le cabinet est mobilisé sur des sujets en plein essor liés à la revendication des libertés fondamentales au sein de l'entreprise, ainsi que sur des problématiques désormais centrales en matière de santé et de sécurité des salariés, notamment dans le cadre de contentieux AT/MP en nette progression.

Face aux mutations profondes du monde du travail, liées à l'essor du télétravail et au développement de l'intelligence artificielle, le cabinet fait évoluer en continu son offre et son expertise afin de sécuriser les pratiques sociales et d'anticiper les nouveaux risques juridiques.

espluga+salabelle

société d'avocats

23 rue Montorgueil – 75001 Paris

Tél. +33 (0)1 85 73 30 40

cabinet@espluga-salabelle.com

<https://espluga-salabelle.com>

FIELDFISHER

L'expertise au service des transformations sociales

Cabinet international solidement implanté en Europe, Fieldfisher propose une offre complète lui permettant d'accompagner les entreprises dans toutes leurs évolutions. À Paris, le cabinet dispose d'un large panel de compétences en droit des affaires, avec 70 avocats dont 23 associés. L'équipe de droit social réunit deux associées et six collaborateurs, engagés dans une stratégie ambitieuse de développement.

« Les clients apprécient de pouvoir s'appuyer sur un interlocuteur unique pour déployer leurs opérations à l'international, que ce soit en droit social ou dans les autres domaines du droit des affaires », expliquent d'une seule voix Laurence Dumure Lambert et Julia Mohamed. Dans un contexte économique instable, elles pilotent des projets de réduction d'effectifs dans de nombreuses juridictions. « Nous intervenons de A à Z, y compris sur les contentieux collectifs post-réorganisation, ce que nos clients apprécient. »

Tous les secteurs sont concernés, y compris la tech, désormais touchée par des



Laurence Dumure Lambert et Julia Mohamed, associées

réorganisations « fréquentes et de grande ampleur ». Pour couvrir l'ensemble des dimensions opérationnelles, l'équipe mobilise un réseau éprouvé de partenaires externes – en communication, revitalisation, santé-sécurité – afin d'assurer une prise en charge complète du dossier.

Très en pointe sur les sujets d'intelligence artificielle appliquée au droit social, elles accompagnent les entreprises qui

accélèrent leur transformation numérique. Autre enjeu suivi de près : la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale, appelée à évoluer en 2026. « Nous sommes clairement dans les starting-blocks sur ce sujet ! » soulignent-elles.

Cette dynamique de développement s'inscrit dans une volonté forte : anticiper les mutations du marché pour offrir un accompagnement

pragmatique, en phase avec les réalités opérationnelles des entreprises.

fieldfisher

48 rue Cambon - 75001 Paris

Tél. +33 (0)1 70 37 81 00

ParisMarketing@fieldfisher.com

www.fieldfisher.com

GALION SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Un cabinet de niche très actif à l'international

Cabinet d'avocats d'affaires indépendant exclusivement dédié au droit social, Galion conjugue la maîtrise technique des dossiers d'envergure, une vision pragmatique nourrie d'une forte culture entrepreneuriale, et le souci constant d'un engagement personnel pour établir une relation de confiance.

« La grande majorité de nos clients nous font confiance depuis le début et, parce que nous gagnons leurs procès, ils nous confient de plus en plus de dossiers, en conseil comme en contentieux, ou recommandent volontiers notre nom », indique Lionel Paraire, associé fondateur de Galion. Le bouche-à-oreille fonctionne donc à merveille pour ce cabinet composé de trois avocats et une consultante. « Notre indépendance et la qualité de nos interventions nous amènent à collaborer avec des confrères d'autres spécialités ou des experts-comptables » ajoute Lionel



Lionel Paraire, associé



Marie dang, collaboratrice



Ambre Sanesteban, collaboratrice

Paraire. Cette expertise est également reconnue à l'international, puisque Galion intervient très fréquemment pour des clients et des confrères étrangers (« cela a toujours représenté plus de la moitié de notre activité » indique Lionel Paraire). Le cabinet, qui a été fondé en 2008, conseille ainsi des groupes français et internationaux de premier plan relevant de secteurs d'activité variés comme la banque, l'industrie ou les services informatiques. Très soucieux de rigueur, de réactivité et de clarté pédagogique, le cabinet sait

aussi se montrer inventif. « Être une équipe resserrée, soudée, stable et motivée nous permet d'assister au plus près nos clients, tant au quotidien que lors d'opérations complexes, dans un état d'esprit entrepreneurial », assure Lionel Paraire. Car si le fondateur de Galion privilégie l'exercice au sein d'une structure indépen-

dante, c'est pour garantir à ses clients disponibilité et souplesse d'organisation, tout en offrant les garanties d'un cabinet parfaitement structuré.



11 bis, rue de Moscou - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 76 77 33 00
contact@galion-avocats.com
www.galion-avocats.com

JASPER AVOCATS

L'équilibre et l'indépendance au cœur du conseil social

Reconnu pour son expertise en droit de la santé et droit social, Jasper Avocats cultive une approche singulière fondée sur la recherche de l'équilibre entre employeurs et salariés. Frédéric Sicard, associé, revient sur les spécificités d'un cabinet attaché à l'indépendance et à la proximité client.

Vous revendiquez une vision équilibrée du droit social. Qu'entendez-vous par là ?

Frédéric Sicard : Nous sommes trois associés partageant un même engagement viscéral en droit social. Notre conviction est qu'on ne peut aboutir dans une stratégie sans comprendre l'autre partie. Et comprendre l'autre signifie savoir être des deux côtés. C'est rare, mais nos clients nous sollicitent pour ce regard différent qui sort des avis consensuels. Nous pensons que la justice sociale est essentielle.



Les associés de droit social de Jasper Avocats : Frédéric Sicard, Alice Delamarre et Marie-Alice Jourde

Le droit de la santé au travail est une expertise clé ?

F. S. : Absolument. Nous conseillons des institutions de santé depuis des années, et la santé au travail représente désormais un tiers de nos dossiers. C'est un positionnement qui nécessite beaucoup d'écoute et de patience.

Quelle est votre approche en matière d'enquêtes et d'audits ?

F. S. : Nous privilégions l'expertise indépendante pour ainsi donner des avis vraiment indépendants, et, surtout, nous ne confondons pas audit et expertise. Notre parole doit être vraie, transparente. Dans les dossiers complexes, quand d'autres donnent une méthode juridique classique, nous proposons souvent des solutions préventives pour devancer les alertes du CSE.

Comment définiriez-vous votre ADN ?

F. S. : Nous sommes d'origine contentieuse, mais nous recherchons des solutions acceptables et acceptées des deux parties. Le droit social est un droit vivant, destiné à apporter de l'apaisement.



41 avenue de Friedland - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 43 15 55
www.jasper-avocats.com
ma.jourde@jasper-avocats.com
f.sicard@jasper-avocats.com
a.delamarre@jasper-avocats.com

LSIX LAW FIRM

2026 : l'année pour sécuriser le cadre de la transparence salariale en entreprise

Associée fondatrice du cabinet d'avocats LSIX LAW FIRM, comptant plus de 25 ans d'expérience en droit social, Anne Quentier intervient avec ses collaborateurs sur des dossiers à forts enjeux en droit social.

Pour les groupes internationaux, la complexité est accrue par la coexistence de cadres juridiques multiples et par l'exigence d'aligner les stratégies globales avec des réglementations sociales locales parfois hétérogènes.

Anticiper les exigences de la directive européenne

Dans le cadre des transformations impératives auxquelles sont confrontées les entreprises, une évolution juridique se profile avec l'entrée en vigueur de la directive européenne sur la transparence salariale (Directive 2023/970), dont la transposition dans les législations nationales doit être opérée d'ici au 7 juin 2026. Cette directive s'inscrit dans un objectif clair : lutter plus efficacement contre les discriminations salariales.

La France accuse un retard dans la transposition de cette directive mais des clarifications devraient intervenir avec une intégration des obligations européennes dans le Code du travail prochainement.

Enjeux pour les entreprises

D'abord, les employeurs devront afficher, dans toutes leurs annonces d'emploi ou avant l'entretien, la rémunération proposée ou une fourchette de salaire, et ils seront interdits de demander l'historique salarial des candidats, afin d'éviter que des discriminations passées ne se répercutent sur une nouvelle embauche.

Ensuite, une obligation de transparence interne plus forte est instaurée : les salariés auront le droit de demander des informations détaillées sur leur salaire individuel ainsi que sur les niveaux de rémunération moyens, ventilés par sexe, pour des fonctions équivalentes, ainsi que sur les critères objectifs utilisés pour déterminer les salaires et les progressions de carrière.



Anne Quentier, Associée fondatrice du cabinet d'avocats LSIX LAW FIRM

La directive introduit également des obligations de reporting contraignantes. Si un écart de rémunération supérieur à 5 % ne peut être justifié par des critères objectifs et neutres, les entreprises seront tenues de procéder à une évaluation salariale conjointe avec les représentants des salariés pour corriger ces disparités.

Sur le plan contentieux et des sanctions

La charge de la preuve est désormais renversée : c'est à l'employeur de démontrer qu'il n'a pas enfreint les règles. Les sanctions seront dissuasives, et les salariés victimes de discrimination pourront prétendre à une compensation incluant le paiement des salaires non versés et des avantages associés. Des actions collectives plus nombreuses avec des volets pénaux pourraient se développer très prochainement.

Pour les groupes internationaux : une série de points d'attention

Il s'agit notamment de revoir certains systèmes de rémunération, la catégorisation des emplois et l'identification des postes comparables à l'échelle multi-pays.

Les entreprises devront intégrer des mécanismes de dialogue social et de gouvernance interne pour traiter les écarts identifiés. La préparation opérationnelle et juridique à ces nouvelles obligations est un facteur clé de conformité et de maîtrise des risques dans un contexte où la transparence salariale devient un vecteur de responsabilité sociale des entreprises. Cette réglementation impose de structurer et de documenter des parcours fondés sur des critères objectivables et implique aussi une vigilance accrue quant au respect du RGPD.

La conformité dans l'attraction et la rétention des talents s'imposera comme un défi clé.



5 rue du Général Lambert - 75007 Paris
Tél. +33 (0)1 55 34 37 37
secretariat@lsix.fr

KOPPER Avocats

Quand l'ingénierie juridique devient un levier de transformation

Abdelkader Hamida a pris depuis septembre la direction du bureau parisien Kopper Avocats, cabinet spécialisé en droit des affaires en mobilité internationale et en droit social, au sein duquel il est associé. Après avoir prêté serment il y a 21 ans ; il a exercé pendant 16 ans au sein du cabinet d'affaires indépendant Vaughan Avocats où il a notamment développé l'expertise « Réorganisation & Restructuration » d'entreprises, et plus de 4 ans au sein du Cabinet de niche en droit social CWA, avant de rejoindre le cabinet Kopper Avocats.

Au-delà du PSE, comment repenser la restructuration des entreprises ?

Abdelkader Hamida : L'un des enjeux majeurs des entreprises consiste à éviter le recours à la procédure de PSE, souvent perçu comme une artillerie lourde. D'où l'intervention du cabinet qui dépasse la simple gestion juridique en proposant des solutions sur mesure adaptées à la situation économique et humaine de



Abdelkader Hamida, Associé Gérant du bureau parisien de Kopper Avocats

chaque structure, notamment en matière de renouvellement des compétences, de ruptures de conventions collectives, de congés mobilité ou encore de l'accord de compétitivité – aujourd'hui intégré dans les accords de performance collective. Outil exigeant et rigide, ce dernier soulève plusieurs difficultés majeurs lors d'une phase de réorganisation, notamment lorsqu'il s'agit de démontrer l'existence de nécessités économiques réelles. Ces enjeux appellent une anticipation accrue face

aux transformations technologiques et productives des entreprises ou encore aux exigences croissantes de compétitivité.

Quelles autres inquiétudes pèsent sur les entreprises ?

A. H. : Parmi les sujets de préoccupations figure l'avenir de crédit d'impôt recherche (CIR), lequel aide à préserver l'équilibre financier des structures. Bien que maintenu, le CIR est susceptible de connaître des ajustements au fil des futurs projets de loi de finances. Dans ce contexte, les entreprises vont devoir être extrêmement vigilantes sur le gestion de leur masse salariale et suivre minutieusement les discussions parlementaires sur la question du CIR.



30 rue de La Boétie - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 87 75 82 00
ahamida@kopper.legal
www.kopper.legal

LPA Law

Une vision à 360° du droit social



Karine Bézille



Sandra Hundsdörfer



Sophie Marinier

Réputée pour son expertise technique, sa créativité et sa réactivité, l'équipe Droit social du cabinet LPA Law se distingue comme un véritable *business partner*, plaçant la proximité des clients au centre de son approche, et s'engageant à les accompagner tant dans leurs projets complexes que dans leurs problématiques quotidiennes.

Composée de trois associées - Karine Bézille, Sandra Hundsdörfer et Sophie Marinier - et d'une dizaine de

collaborateurs spécialisés, elle conjugue technicité, pragmatisme et excellence. Sa maîtrise des relations sociales, des restructurations, de la santé au travail et de la mobilité internationale lui permet d'offrir à ses clients un conseil de haute qualité, favorisant la compréhension, l'anticipation et la proactivité. L'implantation internationale du cabinet, avec des bureaux en Allemagne, en Asie et en Afrique, représente un avantage stratégique, notamment pour les grands groupes.

Un accompagnement sur-mesure

L'équipe intervient sur tous les aspects du droit social, en France comme à l'international, et collabore étroitement avec les départements fusions-acquisitions, fiscal et IP/IT, y compris au sein des 13 bureaux étrangers. Elle propose un accompagnement personnalisé pour les restructurations, plans de sauvegarde de l'emploi, réformes sociales, mobilité et situations de harcèlement dans des contextes internationaux. LPA Law s'affirme ainsi comme un partenaire stratégique, allant au-delà des attentes traditionnelles grâce à une approche à la fois globale et sur-mesure.



136 av. des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 93 30 00
kbezille@lpalaw.com
shundsdorfer@lpalaw.com
smarinier@lpalaw.com
www.lpalaw.com

OSBORNE CLARKE

Comment le droit social se réinvente face aux nouveaux risques

Pour Jérôme Scapoli, associé en droit social chez Osborne Clarke, l'entreprise doit aujourd'hui conjuguer innovation technologique, responsabilité sociale et prévention des risques humains. Une transformation profonde du rôle du juriste, au cœur des stratégies RH.

Vos interventions portent aujourd'hui sur des enjeux très structurants pour les entreprises. Quels sont les sujets qui redéfinissent en profondeur le droit social ?

Jérôme Scapoli : Nous assistons à une convergence de mutations majeures. D'un côté, l'irruption de l'intelligence artificielle bouleverse l'organisation du travail. De l'autre, les entreprises sont de plus en plus attendues sur leurs responsabilités sociales, sociétales et humaines. Enfin, les risques liés aux atteintes à la santé mentale, au harcèlement ou à la conformité ne peuvent plus être traités de façon marginale. Ces sujets existaient déjà, mais ils sont aujourd'hui au cœur de la stratégie de l'entreprise et du dialogue social.

L'actualité est notamment marquée par l'essor de l'intelligence artificielle. Comment l'abordez-vous en droit social ?

J. S. : L'IA soulève deux grandes problématiques. D'abord, son utilisation par l'entreprise dans la gestion des salariés avec le pilotage de l'activité, l'évaluation et l'organisation du travail. Ensuite, l'usage que les salariés font eux-mêmes de ces outils. Dans les deux cas, les enjeux sont considérables, qu'il s'agisse de protection des données, de confidentialité, de surveillance ou encore de respect des libertés individuelles. Beaucoup d'entreprises n'ont pas développé de solutions internes et utilisent des outils ouverts, ce qui expose à des risques importants de fuite d'informations sensibles. Notre rôle consiste à accompagner cette mise en place, notamment par la formation et par l'élaboration de chartes ou de politiques d'utilisation adaptées.

Ces transformations posent aussi la question du sens du travail.

J. S. : Oui, et c'est un point essentiel ! L'IA modifie profondément les missions, en particulier pour les populations de « *cols blancs* ». Il ne s'agit pas seulement de



Jérôme Scapoli, associé, Droit social

“ Nous sommes également sollicités pour conduire des enquêtes internes, souvent en lien avec nos équipes pénales. L'enjeu est toujours le même, il s'agit de prévenir les situations de crise plutôt que les subir. ”

sécuriser juridiquement les outils, mais d'aider les entreprises à embarquer les salariés, à expliquer les changements et à valoriser la plus-value apportée par ces technologies. À défaut, l'IA peut devenir source d'inquiétude, voire de rejet. Le droit social joue ici un rôle d'accompagnement et de régulation, mais aussi de médiation.

La RSE fait également partie de vos axes forts d'intervention.

J. S. : Nous accompagnons les entreprises dans la structuration de véritables stratégies RSE, en commençant par des audits sur les volets sociaux et sociétaux autour de sujets comme l'égalité professionnelle, l'inclusion, la gouvernance ou l'organisation du travail. L'objectif est d'inscrire ces

démarches dans la durée, avec des plans d'action concrets et des indicateurs de suivi. La RSE n'est pas qu'un enjeu d'image, elle répond à des attentes fortes des salariés et des représentants du personnel, devenant progressivement un élément structurant du dialogue social.

Les dispositifs d'alerte et de prévention des risques occupent une place croissante.

J. S. : Très clairement. Harcèlement moral ou sexuel, risques psychosociaux, conformité, les entreprises ont désormais conscience des risques juridiques, financiers et réputationnels. Nous intervenons en amont pour auditer l'existant, structurer des dispositifs d'alerte et former les acteurs internes. Nous sommes également sollicités pour conduire des enquêtes internes, souvent en lien avec nos équipes pénales. L'enjeu est toujours le même, il s'agit de prévenir les situations de crise plutôt que les subir.

Comment définiriez-vous la singularité d'Osborne Clarke sur ces sujets ?

J. S. : Elle tient à la transversalité de notre approche. Nous travaillons en totale synergie sur les différentes expertises, avec une forte cohésion entre associés. Notre dimension européenne et internationale est également déterminante et nous permet d'anticiper les évolutions, de comparer les pratiques et d'accompagner des entreprises confrontées à des cadres juridiques multiples. Aujourd'hui, le droit social est indissociable des enjeux stratégiques, humains et organisationnels de l'entreprise.



79 bd Saint-Germain - 75006 Paris
Tél. +33 (0)1 84 82 41 10
www.osborneclarke.com/fr

LUCIE JEANNESSON

Fidéliser les talents, un enjeu contractuel sous-estimé

Face aux enjeux de sécurisation des talents, Lucie Jeannesson, Avocate en droit social, plaide pour une meilleure sécurisation contractuelle lors des évolutions de carrière, un sujet souvent négligé par les employeurs.



Lucie Jeannesson

Pourquoi la fidélisation des talents doit passer par un meilleur encadrement contractuel ?

Lucie Jeannesson : Les entreprises investissent massivement dans le développement professionnel de leurs salariés - formations, accompagnement, coaching, financement de MBA - sans sécuriser. À chaque évolution professionnelle, il faudrait se demander si le contrat de travail, tel qu'il existe, protège réellement l'entreprise. Nomination, augmentation... on fait peu d'avenants, on ne formalise rien ! Or certaines responsabilités nouvelles

justifient clairement l'ajout d'une clause de non-concurrence, de non-débauchage ou encore de respect de clientèle, qui permettent d'inscrire la relation de travail dans la durée et de protéger les intérêts de l'entreprise.

Constatez-vous une augmentation des demandes liées à ces mécanismes de fidélisation ?

L. J. : Oui, notamment parce que les marges de manœuvre salariales sont plus contraintes. Dans les négociations, on remplace parfois une augmentation par un financement de formation, très engageant pour l'entreprise. Cela implique de sécuriser juridiquement l'investissement. Par ailleurs, la période est marquée par un recours accru aux promotions internes - avec davantage de périmètres - et dès lors, garder les salariés performants constitue un enjeu crucial.

La rémunération variable doit-elle également être mieux encadrée ?

L. J. : La simple évolution de la structure de rémunération variable (répartition de la part individuelle et collective par exemple) nécessite un avenant si elle a été inscrite dans le contrat, ce qui est fréquent. Et, quel que soit le niveau hiérarchique, les objectifs doivent être loyaux, atteignables et fixés suffisamment tôt, car s'ils arrivent trop tard, 100 % de la cible devient due. Là encore, un encadrement précis évite les contentieux et sécurise à la fois l'entreprise et le salarié.



JEANNESSON AVOCAT
AVOCATE AU BARREAU DE PARIS

10 rue des Pyramides - 75001 Paris
contact@jeannesson-avocat.com
Tél. +33 (0)6 61 18 92 83
www.jeannesson-avocat.com

MONCEY AVOCATS

Réorganisations : anticiper plutôt que subir

Associée chez Moncey Avocats, Camille Cournot constate une accélération des dossiers de réorganisation. L'enjeu est d'agir en amont, en mobilisant des outils préventifs, encore sous-exploités.

Quels secteurs sont particulièrement touchés ?

Camille Cournot : L'hôtellerie-restauration et le retail notamment ont bénéficié d'aides de l'État depuis la période Covid qui ont fictivement préservé ces activités. La métallurgie reste en grande difficulté avec la reprise des licenciements collectifs. Les sociétés de la tech, qui ont connu une période de forte croissance, commencent à devoir réorganiser leur masse salariale et assument désormais de faire des suppressions de postes ce qui n'était pas dans leur ADN. L'IA va également générer des réorganisations dans beaucoup de secteurs.

Comment intervenez-vous auprès de ces entreprises ?

C. C. : Le timing est déterminant. Des

dispositifs préliminaires, comme l'accord de performance collective négocié avec les partenaires sociaux, étaient jusqu'ici sous-exploités ; utilisé suffisamment en amont, cet accord permet de réduire les difficultés en modifiant directement, de manière temporaire ou définitive, les éléments essentiels du contrat de travail (temps de travail, lieu de travail, rémunération) sans avoir à recueillir l'accord individuel des salariés. C'est très efficace. Cela va dans le sens d'un meilleur partage de la responsabilité au sein de l'entreprise, dont le pendant s'illustre dans le renforcement des obligations de partage de la valeur au profit des salariés dans les entreprises bénéficiaires.

Qu'est-ce qui démarque Moncey Avocats ?

C. C. : Une approche 360 degrés au service des entreprises et investisseurs. Nous travaillons en task force avec les équipes restructuring et financement pour renégocier la dette, notamment dans le cadre des procédures amiables, en parallèle des procédures sociales.



Camille Cournot, avocate associée



6 rue Léo Delibes - 75116 Paris
Tél. +33 (0)1 80 27 25 25
www.monceyavocats.com

REINHART MARVILLE TORRE

Dirigeants et risques sociaux : regards croisés

Qu'est-ce qui guide votre approche auprès des dirigeants ?

Olivier Bluche : Nous intervenons auprès des dirigeants sur les situations sensibles qu'ils rencontrent. Notre rôle est avant tout d'évaluer avec rigueur les véritables risques, puis de proposer une stratégie qui permette de les neutraliser ou à tout le moins de les limiter.

Catherine Broussot-Morin : Nous intégrons le droit social dans le mouvement global de l'entreprise. Chaque opération stratégique a un impact humain et organisationnel qu'il faut maîtriser dès l'origine.

Agathe Moreau : Sur le volet de la maîtrise du risque industriel, notre priorité est de prévenir les crises. Notre approche est immédiatement opérationnelle.

Comment sécurisez-vous les dirigeants dans les moments sensibles ?

A. M. : Entre risques pénaux et conséquences civiles, chaque décision peut avoir des conséquences lourdes. Les risques



Olivier Bluche



Catherine Broussot-Morin



Agathe Moreau

professionnels exigent des réflexes immédiats. Nous aidons à documenter, piloter et maîtriser les procédures civiles et pénales.

O. B. : Face à un risque contentieux, il faut toujours anticiper une défense future. Notre intervention aux côtés des dirigeants intervient très en amont. Nous cadrans les situations exposantes : mises en cause personnelles, alertes, enquêtes. Gérer les risques, c'est aussi parfois savoir en prendre et nous l'intégrons dans notre approche de la défense.

C. B.-M. : La maîtrise de la relation sociale est un outil essentiel. Des décisions claires,

un dialogue structuré et une documentation solide protègent autant que la règle de droit. Dans une opération de M&A, le volet du droit social peut être un levier très important.

Votre conseil pour 2026 ?

C. B.-M. : Préparez-vous. Rien n'est plus coûteux que l'improvisation.

A. M. : Surveillez les signaux faibles. Ils annoncent souvent les difficultés.

O. B. : Ne restez pas seuls. Anticipez avant que la situation ne devienne une urgence.

reinhart AVOCATS
marville torre

58 avenue Kléber – 75116 Paris
Tél. +33 (0)1 53 53 44 44
www.rmt.fr

SILÉAS

« L'avocat doit être un repère stratégique »

Dans un contexte économique et réglementaire mouvant, les entreprises recherchent un accompagnement sécurisé, agile et humain. Emmanuelle Destailhats, fondatrice du cabinet Siléas, spécialisée en droit social, revient sur sa vision du métier et l'ADN d'une structure qui revendique proximité et sur-mesure.

Dans un contexte instable, comment adaptez-vous vos missions ?

Emmanuelle Destailhats : L'incertitude économique, politique et réglementaire crée de l'anxiété et contraint à s'adapter sans cesse. Nous constatons une hausse des restructurations, souvent accompagnées de licenciements économiques. Notre rôle est donc de sécuriser les dirigeants, de leur permettre d'aborder leurs projets de transformation avec davantage de sérénité en leur offrant un accompagnement qualifié.



L'équipe de Siléas Avocats

Votre cabinet revendique une approche globale et une forte proximité.

E. D. : J'ai toujours refusé de segmenter l'activité en sous-spécialités. Chaque avocat traite un dossier de bout en bout, du conseil au contentieux, ce qui est essentiel pour apporter des réponses cohérentes et adaptées, et garantit au client une connaissance fine de ses enjeux. Notre force repose aussi sur une équipe stable et à taille humaine. Cette continuité crée une relation de confiance très recherchée,

notamment par les PME qui apprécient un partenaire de proximité.

Face aux évolutions législatives et technologiques, quid du rôle de l'avocat ?

E. D. : L'intelligence artificielle est un outil puissant pour accélérer certaines tâches, notamment la recherche, mais elle ne remplacera jamais l'avocat. Au contraire, elle renforce la valeur de notre expertise et notre capacité d'ingénierie juridique. Notre métier exige une lecture humaine des organisations, une stratégie et une expérience qu'aucune machine ne peut reproduire. Ces outils libèrent du temps pour aller plus loin dans l'analyse et la précision du conseil.

siléas

29 rue du Manège - 33000 Bordeaux
Tél. +33 (0)5 33 89 51 00
contact@sileas-avocats.fr
www.sileas-avocats.fr

STEERING LEGAL

Expertise et Humain sont indissociables et décisifs



Gwenaëlle Artur, associée, et César Solis, Counsel

Défendre les dirigeants, accompagner les entreprises innovantes, sécuriser les réorganisations, chez Steering Legal, la technicité n'est jamais dissociée de l'humain. Reconnue parmi les meilleurs cabinets d'avocats pour l'accompagnement des dirigeants, l'équipe revendique une pratique où stratégie et écoute sont étroitement liées.

Vous êtes classés « Excellent » pour l'accompagnement des dirigeants. Qu'est-ce que cela dit de votre approche ?

Gwenaëlle Artur : Cela reflète la confiance

de nos clients et la spécificité de notre mission. Un dirigeant qui apprend que tout s'arrête vit un séisme personnel. Nous apportons une expertise juridique solide mais aussi écoute, disponibilité et clarté stratégique pour transformer une rupture en levier de reconstruction.

« Make it simple », définitivement votre signature ?

G. A. : Notre rôle est de rendre accessibles des situations complexes et délicates, en détectant les attentes des dirigeants que nous accompagnons. Certains ont besoin d'un accompagnement combatif, d'autres d'une solution plus apaisée. Notre valeur ajoutée est d'offrir un sur-mesure humain, capable d'absorber le choc d'un départ et d'amorcer un rebond.

Les réorganisations sont au cœur de votre pratique.

César Solis : En 2025, nous avons suivi la mise en œuvre d'un PSE majeur avec un contentieux complexe devant

deux juridictions. Les réorganisations intègrent désormais l'enjeu central que sont les Risques Psychosociaux (RPS). Identification des risques, gestion de la charge de travail et santé au travail, mesures correctives concrètes, le moindre point faible peut devenir source de contentieux. Nous aidons les entreprises à anticiper et gérer ces sujets et ainsi à sécuriser leurs projets.

En quoi cela nourrit-il aussi votre travail auprès des dirigeants ?

C. S. : Les dirigeants ne sont pas épargnés par les RPS. La santé mentale a été désignée grande cause nationale en 2025, ce sujet est désormais extrêmement sensible en entreprise. Comprendre ses enjeux en termes d'obligations légales et conséquences en cas de non-conformité permet de conseiller les dirigeants avec justesse, à un moment où leur équilibre professionnel et personnel peut vaciller.



20 rue Fortuny - 75017 Paris
Tél. +33 (0)1 45 05 15 65
csolis@steeringlegal.com
gartur@steeringlegal.com
www.steeringlegal.com

STEPHENSON HARWOOD PARIS

CSE et enquêtes internes, les nouveaux défis RH



Isabelle Dauzet, avocate associée

Six ans après les ordonnances Macron, Isabelle Dauzet, associée chez Stephenson Harwood, analyse l'évolution du dialogue social et la montée en puissance des enquêtes internes.

Quel bilan tirez-vous du CSE après deux mandatures ?

Isabelle Dauzet : Huit ans après sa mise en place, le CSE demeure un outil structurant du dialogue social. La fusion des instances a renforcé la capacité de l'employeur à maîtriser l'agenda et les délais de consultation, sécurisant juridiquement ses décisions.

Les élus, désormais moins nombreux, se sont professionnalisés. Même si le resserrement des délais a pu, dans certains cas, générer des tensions et contentieux, les évolutions de l'instance ont majoritairement favorisé la fluidité des échanges et donc la mise en œuvre des projets et transformations.

Quels enjeux pour les renouvellements à venir ?

I. D. : Les entreprises maîtrisent désormais les thématiques, qu'il s'agisse du périmètre des instances, du nombre d'élus ou des moyens de fonctionnement. Ces sujets doivent être anticipés avant la négociation du protocole préélectoral.

Pourquoi les enquêtes internes sont-elles devenues incontournables ?

I. D. : Longtemps perçues comme une réponse ponctuelle à des situations sensibles, les enquêtes internes s'imposent désormais dans les entreprises comme un outil incontournable de gestion des risques

RH. Les attentes envers les employeurs sont élevées, notamment depuis la loi Sapin II. Une enquête bien conduite est un élément déterminant en cas de contentieux. Mais si le cadrage est défaillant, elle peut au contraire fragiliser.

Quels écueils éviter ?

I. D. : Verser dans une systématisation de ce type de processus pourrait, selon les cas, conduire à mobiliser les équipes sur des situations ne le justifiant pas toujours. La confidentialité est un enjeu crucial dont le respect peut s'avérer délicat. Il existe néanmoins des outils dont les employeurs doivent se saisir pour assurer l'efficacité de ces dispositifs.



48 rue Cambon - 75001 Paris
Tél. +33 (0)1 44 15 80 00
reception.paris@shlegal.com
www.stephensonharwood.com

Cabinet SUTRA & ASSOCIÉS

« Être conseil de l'entreprise, c'est s'engager sur la durée »

Depuis près de cinq décennies, le Cabinet Sutra & Associés s'est imposé comme une référence du droit social pour les entreprises confrontées à des enjeux individuels et collectifs complexes. Romain Sutra revient sur une pratique qui allie proximité et constance.



Romain Sutra, Sophie Bailly et Halima Abbas-Touazi, associés du cabinet SUTRA & Associés

Acteur majeur du droit social, qu'est-ce qui fait votre force ?

Romain Sutra : Nous intervenons aussi bien dans des situations individuelles délicates que dans des projets collectifs structurants, notamment lors d'opérations de retournement, qu'elles aient ou non un impact sur l'emploi. Avec mes deux associées, nous sommes particulièrement impliqués, et savons pouvoir compter sur une équipe soudée de trois collaborateurs/trices dédiés au judiciaire. La fidélité de nos clients dans le temps atteste de la solidité de notre organisation.

Vous revendiquez jouer un rôle qui dépasse le simple cadre juridique.

Comment se traduit cette approche ?

R. S. : Notre accompagnement va au-delà de l'analyse juridique car nous participons activement à la définition de la stratégie de l'entreprise, à ses projets et à ses transformations. Nous nous positionnons comme un partenaire, au plus près de ses besoins et de ses enjeux humains, organisationnels et économiques. Cette vision très intégrée permet de garantir à nos clients une réactivité et une proximité renforcées par la constance de notre équipe.

Dans quels secteurs votre expertise est-elle particulièrement sollicitée aujourd'hui ?

R. S. : Au fil des ans nous avons développé une expertise forte dans les médias, l'audiovisuel, le journalisme et l'édition, des domaines où les problématiques sociales sont à la fois spécifiques et mouvantes, ce qui exige une connaissance fine du terrain. Nous intervenons également dans d'autres secteurs particulièrement techniques, notamment le financier, l'immobilier ou le médicosocial. Notre appétence pour les sujets complexes constitue un réel atout. Peu importe l'activité de nos clients, notre engagement reste le même, être un partenaire de confiance, et sur la durée.

Sutra & Associés
Avocats à la cour

10 rue des Pyramides - 75001 Paris
Tél. +33 (0)1 42 60 19 70
avocats@sutra-associes.com
<https://sutra-corre-associes.com>

TNDA AVOCATS

Une approche client originale et reconnue, une équipe dynamique!



Nicolas Durand-Gasselien

Guillaume Verdier

Martine Rivereau-Trzmiel

Karine Pérotin

À PROPOS DE TNDA...

Depuis 2001, TNDA est spécialisé en droit social, spécifiquement en droit du travail et droit de la sécurité sociale.

TNDA est souvent contacté sur des dossiers complexes, sensibles, des contentieux à hauts risques.

Ses clients français et internationaux sont des PME, ETI, sociétés du CAC40 et associations ou fondations.

TNDA est constitué d'une dizaine d'avocats.

SES ENGAGEMENTS...

Expertise - Réactivité - Approche personnalisée

TNDA construit des solutions innovantes et fiables, constituant un avantage concurrentiel pour ses clients.

TNDA s'est adjoint, en 2007, des compétences complémentaires en droit pénal, pour mettre en œuvre la synergie indispensable au traitement des affaires confiées au cabinet.

TNDA revendique la discrétion, la créativité et la réactivité.

FORMATION

En 2025, TNDA crée BERRI Formation, organisme certifié Qualiopi, pour répondre aux attentes croissantes des entreprises confrontées à des contraintes juridiques toujours plus complexes. Pensé par les associés du cabinet, avocats en droit social depuis plus de 25 ans, BERRI Formation propose un catalogue de formations, tout en développant des formats sur-mesure à la demande des RH, dirigeants et professionnels du droit.

TNDA
AVOCATS

BERRI
FORMATION

12 rue de Berri - 75008 Paris
Tel. +33(0)1 58 36 56 56
Fax. +33(0)1 58 36 06 78
ndg@tnda.eu
www.tnda.eu
in TNDA avocats-Paris

VIRGINIE MARTIN

Les enquêtes internes en entreprise, une expertise à part entière

Forte de 17 ans d'expérience, Virginie Martin a développé une double expertise en tant que conseil auprès de ses clients PME-ETI et avocate-enquêtrice certifiée. Une compétence qu'elle souhaite faire connaître directement auprès des entreprises.

Comment définiriez-vous votre approche auprès de vos clients ?

Virginie Martin : Je suis le partenaire des dirigeants et des DRH, sur les sujets du quotidien comme sur des projets stratégiques. Ma clientèle se compose de PME et ETI, tous secteurs confondus. L'avantage d'être une petite structure, c'est une réactivité immédiate : mes clients obtiennent une réponse rapide et je m'adapte à leur fonctionnement. J'identifie les risques, puis nous construisons ensemble une solution pragmatique. Pour leur offrir une visibilité budgétaire et une flexibilité dans l'utilisation d'un volume annuel d'heures,

j'ai développé un système d'abonnement calibré par rapport à leurs besoins, avec une facturation mensuelle lissée.

Vous êtes également avocate-enquêtrice. Pourquoi avoir opté pour cette orientation ?

V. M. : Les enquêtes internes sont désormais incontournables au sein des entreprises. Il existe un vrai besoin. Après plusieurs formations sur les enquêtes internes, j'ai suivi la première formation certifiante de l'EFB il y a deux ans. J'interviens essentiellement sur des sujets de harcèlement moral. Je suis mandatée par des confrères mais aussi directement par des entreprises, même si cette possibilité reste encore peu connue.

Qu'est-ce qui caractérise votre approche des enquêtes internes ?

V. M. : Le respect absolu de la déontologie. Mes enquêtes sont menées avec beaucoup



Virginie Martin

d'égard pour les personnes entendues et en toute indépendance vis-à-vis du mandant. Je ne mène pas d'enquêtes chez mes propres clients pour garantir mon indépendance. Je suis complètement libre de mes conclusions, ce qui donne un gage de légitimité et de crédibilité aux résultats. Les enquêtes internes connaissent une montée en puissance et les avocats ont un vrai rôle à jouer car nous ne faisons pas les enquêtes n'importe comment...



49 rue de Châteaudun - 75009 Paris
Tél. +33 (0)6 23 26 46 97

ZANNOU Avocats

Le réflexe de confiance en droit du travail, droit de la sécurité sociale et droit pénal

Fort d'une équipe expérimentée, engagée, audacieuse, et sensible aux besoins de ses clients, le Cabinet ZANNOU s'attache à défendre les intérêts des entreprises et de leurs dirigeants tout en portant leurs valeurs et ambitions.

Depuis plus de 15 ans, le cabinet intervient en

conseil et en contentieux dans la gestion quotidienne des ressources humaines. Considéré par ses clients comme un véritable partenaire, il veille à traiter chaque dossier avec rigueur et sérieux, tant sur le plan juridique que sur le plan opérationnel, en faisant preuve d'intelligence humaine. Pour les instances dirigeantes, les directions juridiques et les directions des ressources humaines, le cabinet ZANNOU



Romain ZANNOU, avocat associé



Léa FERNANDEZ, avocat manager



Nicolas SCHLESINGER, avocat manager

constitue un « réflexe de confiance, indispensable et rassurant » dans la gestion des dossiers à fort enjeu, et plus particulièrement dans les dossiers sensibles à risque et dans la gestion des crises sociales, en toute discrétion.

La triple compétence des avocats du cabinet en droit du travail, droit de la sécurité sociale et droit pénal permet en particulier aux entreprises de bénéficier

d'un accompagnement complet dans le traitement des dossiers portant sur la santé et la sécurité, les crises sociales et les risques industriels.

Réactif, organisé de manière rationnelle, pragmatique, le Cabinet conseille et défend une clientèle stable et fidèle qui apprécie la simplicité

de l'intervention des avocats et l'efficacité dont ils font preuve.



29 rue Taitbout - 75009 Paris
Tél. +33 (0)1 83 79 84 80
cabinet@zra-avocats.fr

VALERE Avocats

Un accompagnement opérationnel au service des employeurs

Créé il y a dix ans, VALERE Avocats défend une approche pragmatique du conseil en droit du travail. Ses vingt collaborateurs répartis entre Paris et Nantes accompagnent les employeurs dans les domaines du conseil, du contentieux, de la formation et des risques psycho-sociaux de la conception stratégique jusqu'à la mise en œuvre effective de leurs projets RH.

Qu'est-ce qui caractérise l'approche du cabinet ?

David Fonteneau : Notre spécificité est liée aux différents parcours des associés. Docteur en droit, avocat, médiateur mais aussi ancien directeur des relations sociales, cette double expérience nous permet d'adopter une posture très pragmatique et opérationnelle. Dans le domaine du conseil, nous ne nous contentons pas de rédiger un accord, nous construisons le projet dès l'origine avec la direction, le chiffrons après un audit, le portons devant le CSE et les organisations syndicales en appui de la direction, puis accompagnons sa mise en œuvre jusqu'au bout. Prenons l'exemple d'un accord de GPEC. Un avocat intervient habituellement une fois la décision prise. Chez VALERE, nous intervenons en amont pour coconstruire le projet, catégoriser les emplois et définir la stratégie aux côtés de la direction. Nous facilitons la présentation entre partenaires sociaux et suivons l'ensemble du déploiement. Cette proximité quotidienne fait toute la différence.

Le pôle RPS occupe une place importante

D. F. : Personne ne réagit naturellement face à une alerte RPS. Sans process structuré, l'interlocuteur se centre sur son propre vécu et c'est précisément ce qu'il faut éviter. La parole s'est libérée et les DRH sont souvent démunis face aux alertes et à leur multiplication. C'est pourquoi les risques psychosociaux prennent une part prépondérante dans toutes nos interventions. Julia Auriault, avocate associée et médiateur certifié, a développé une méthodologie de prévention des RPS et d'accompagnement des entreprises : process d'enquête rigoureux réalisés par des psychologues habilités, protection des victimes présumées, des lanceurs d'alerte



L'équipe de Valere Avocats

“ Une approche pragmatique basée sur une expérience forte et une grande connaissance des milieux dans lesquels évoluent nos clients. ”

et des personnes mises en cause. Elle s'est entourée d'acteurs reconnus par la Santé au Travail. Le Cabinet accompagne ses clients tout au long du parcours et forme les équipes sur l'identification des signaux et la prévention des risques, notamment au sein des équipes de managers. Notre approche est complète et sécurisante.

Vous êtes certifiés Qualiopi. Quelle est votre approche de la formation ?

D. F. : Au-delà de notre catalogue sur le droit individuel et collectif, nous construisons des formations sur-mesure, opérationnelles et ludiques, pour former de manière interactive et aider à dénouer des situations de dialogue social tendues. Lorsqu'une négociation est bloquée, nous organisons des sessions réunissant direction d'une part et représentants syndicaux et salariés de l'autre. Nous exposons le cadre juridique de manière neutre, avec des exemples pratiques et récents. Nous répondons aux questions, puis nous nous retirons pour laisser les parties négocier sereinement. Cette pédagogie apaisée facilite le dialogue social.

Quels sont les grands enjeux actuels ?

D. F. : L'emploi est au cœur de tout. Recruter, fidéliser, accompagner les départs. La loi du 24 octobre 2025 sur les salariés expérimentés illustre cette problématique. Face au vieillissement de la population active, le législateur encourage la négociation collective pour limiter les départs anticipés. Là où les entreprises disposaient de trois ans pour mûrir un projet RH, elles doivent aujourd'hui agir en six mois. Notre rôle est d'être force de proposition immédiate, qu'il s'agisse de construire des parcours attractifs ou d'organiser des dispositifs de départ négociés. Au cœur de ces enjeux : les jeunes, très volatiles, et toutes les populations à quinze ans de la retraite.

Un mot sur l'évolution du cabinet ?

D. F. : Nous avons accueilli en janvier Delphine Liault qui, forte de ses 20 années d'expérience, a structuré notre pôle contentieux, activité désormais à part entière. Nous sommes une équipe soudée de vingt avocats autour de cinq associés, pilotant quatre pôles - conseil, contentieux, formation et RPS - et mobilisés de façon transversale pour chaque client, à Paris comme à Nantes.



PARIS

Tél. +33 (0)1 84 25 99 19

secretariat.paris@valereavocats.com

NANTES

Tél. +33 (0)2 40 89 32 24

secretariat.nantes@valereavocats.com

www.valereavocats.com



Droit Social et de l'Activité Professionnelle

Un accompagnement 360° en droit social

- › Droit du travail et de l'activité professionnelle
- › Droit de la sécurité sociale
- › Droit pénal du travail
- › Droit public du travail et fonction publique
- › Fiscalité et mobilité internationale

Une équipe dédiée

- › Plus de 30 avocats et juristes, dont 9 associés
- › Un interlocuteur dédié pour une meilleure coordination de l'ensemble de vos problématiques
- › Une synergie quotidienne de nos équipes pluridisciplinaires

Vos besoins



Comprendre / Anticiper vos risques sociaux et sécuriser vos pratiques sociales



Bénéficier de **solutions innovantes** et d'un extranet client sécurisé



Maîtriser vos procédures et budgets



Avoir pour partenaire un **cabinet d'experts** reconnu



Être accompagné dans la gestion quotidienne et de crise, dans la négociation et la médiation

Vos contacts



Caroline Henot
LILLE



Delphine Monnier
LYON



Julie Le Bourhis
NANTES



Anne-Sophie Le Fur
NANTES



Laurence Tardivel
NANTES



Magali Bussac
PARIS



Isabelle Savier-Pluyette
PARIS



Hélène de Saint Germain
PARIS



Angéline Lepigoché
RENNES