

Option DROIT & AFFAIRES

L'ÉVÉNEMENT

Frieh Bouhénic s'apprête à voir le jour

Comme indiqué en rumeur dans la lettre d'Option Droit & Affaires du 9 juin, Frieh & Associés et Bouhénic Baudin & Associés fusionnent. Les deux cabinets étaient d'ailleurs cités dans notre numéro spécial du mois d'avril intitulé «Les boutiques qui concurrencent les firmes internationales». Leur rapprochement donnera naissance à un cabinet d'autant plus compétitif. Les deux boutiques s'imposent chacune dans des secteurs parfaitement complémentaires. L'équipe de Michel Frieh est réputée en matière de private equity et de fusions-acquisitions, et intervient auprès d'une clientèle majoritairement composée de fonds d'investissement. Tandis que Bouhénic Baudin



Pierre-Alain Bouhénic

& Associés présente une forte expertise en restructuration et en contentieux des affaires, pour une clientèle constituée notamment de fonds de retournement et d'industriels. «Nos deux équipes ont travaillé en commun sur plusieurs dossiers durant ces derniers mois. Certains de nos clients nous ont même conseillé d'envisager une fusion. En y réfléchissant, nous nous sommes aperçus que, en effet, il existe de nombreuses synergies entre nos structures», assurent de concert Michel Frieh et Pierre-Alain Bouhénic. L'aventure était alors lancée. La décision a d'ailleurs été rapidement prise, quelques mois auront suffi. «Nous partageons la même culture de travail, nous mettons au service de nos clients la même obsession de

la compétence et la même créativité. La plupart d'entre nous ont été formés, voire associés, dans de grands cabinets français ou anglo-saxons (Salans, Rambaud Martel, Willkie Farr, Weil Gotshal, Linklaters, Latham). Notre expérience et notre com-



Michel Frieh

pétence technique valent celles de ces cabinets, auxquels nous ajoutons une totale disponibilité», insiste Pierre-Alain Bouhénic. Des atouts de choix pour s'imposer aujourd'hui dans le monde du private equity et des restructurations. Frieh Bouhénic ouvrira officiellement ses portes au mois de janvier 2011. Installé au 99, boulevard Malesherbes, il comptera dix associés : Michel Frieh, Laurence Masseran, Xavier Norlain, Jeremy Scemama, Maud Manon, Pierre-Alain Bouhénic, Alexandre Baudin, Jérôme Halphen, Tanguy Nicolet et Frédéric Azoulay. Ils seront entourés d'une quinzaine de collaborateurs. «Un ratio faible que nous souhaitons conserver. C'est la clé de voûte d'une parfaite maîtrise de la qualité de travail», soutient Pierre-Alain Bouhénic. L'équipe assemblera ses compétences pour intervenir en private equity et acquisitions, restructurations, financement d'acquisitions, droit social, contentieux et arbitrage. Elle devrait être rejointe rapidement par un nouvel associé en droit fiscal. Leur ambition ? «Développer un cabinet de très haute qualité, affirmant sa pugnacité dans la défense des intérêts de ses clients», assure Michel Frieh. ■

Ondine Delaunay

AU SOMMAIRE

Droit&Communauté

FOCUS HONORAIRES

- Jeunes avocats : une nécessaire réévaluation des honoraires p.2
- Interview de Romain Carayol, président de la Fédération Nationale des Unions de Jeunes Avocats p.3
- Veolia : la direction juridique d'Eric Haza p.4

Droit&Affaires

- CMA-CGM finalise l'entrée de Yildirim à son capital p.5
- Interview de Daniel Hurstel, associé de Willkie Farr & Gallagher p.5
- Droit&Expertise
- SAS et le pouvoir de licencier : fin de l'incertitude p.8
- La récession, une opportunité d'évolution des organisations ? p.10

FOCUS HONORAIRES

Jeunes avocats : une nécessaire réévaluation des honoraires

Avec l'arrêt de la cour d'appel de Grenoble du 15 novembre dernier, la question de la rétrocession d'honoraires des jeunes collaborateurs a été remise à l'ordre du jour. Option Droit & Affaires fait le point sur le débat.

Il est particulièrement difficile d'obtenir avec certitude des données chiffrées sur les rétrocessions d'honoraires des jeunes collaborateurs. Les barreaux de France n'aiment pas parler d'argent. Seules les UJA acceptent de répondre spontanément. Elles ont d'ailleurs réalisé un travail de recherche approfondi, l'année dernière, pour classer par région les rétrocessions d'honoraires perçues par les avocats de première et deuxième année (cf. tableau).

L'étude effectuée par Option Droit & Affaires démontre qu'un certain nombre de barreaux n'ont pas augmenté leurs minima officiellement depuis plusieurs années, ou n'en ont d'ailleurs jamais fixé. L'article 14 du Règlement Intérieur National impose pourtant cette obligation. Le troisième alinéa prévoit en effet que, «pendant ses deux premières années d'exercice professionnel, l'avocat collaborateur libéral doit recevoir une rétrocession d'honoraires qui ne peut être inférieure au minimum fixé par le conseil de l'Ordre dont il dépend». Une limite qui est souvent très basse, pour permettre aux plus petits cabinets de s'adjoindre les compétences de jeunes professionnels. Or, à cela s'ajoutent les cotisations et charges du jeune avocat. Elles sont estimées à environ 249 euros par mois pour la première année, et à environ 533 euros par mois à partir de la deuxième année.

Heureusement, en pratique, des tarifs plus élevés sont appliqués. D'autant que, dans les petits barreaux, les collaborateurs ont souvent rapidement la possibilité d'augmenter leur chiffre d'affaires par le biais des permanences, désignations et autres gardes à vue.

Une France à deux vitesses

Assurément, le cas du barreau parisien est particulier. Le conseil de l'Ordre fixe le tarif minimum à 90 % du plafond de la Sécurité sociale pour la première année, et à 100 % pour la deuxième année. Pour 2010, un collaborateur de première année se verra donc rétrocéder au minimum 2 700 euros, puis 3 000 euros l'année suivante. Une méthode de calcul intéressante, puisqu'elle a le mérite d'être réévaluée annuellement et de façon automatique. Mais elle ne prend pas en compte le niveau et la qualité des études effectuées. Il ressort néanmoins d'une étude réalisée par l'UJA de Paris en 2008 que 78,3 % des collaborateurs étaient rémunérés suivant les tarifs conseillés par l'UJA, ou au-delà. Or, pour l'année 2010, l'UJA recommande une rétrocession d'honoraires de 3 340 euros HT pour la première année, et de 3 740 euros HT pour la suivante. Sans contester, les grandes firmes internationales installées à Paris suivent les recommandations de l'Association. On doutera néanmoins de leur respect des règles protectrices du statut du collaborateur libéral, à savoir la possibilité effective de se constituer et de développer une clientèle personnelle. ■

Ondine Delaunay

Classification des rétrocessions par régions fin 2009

Région	Barreaux	Montant 1 ^{re} année	Montant 2 ^e année
Ile-de-France	Paris*	2 600	2 900
	Val d'Oise	2 050	2 150
	Versailles	1 850	–
	Nanterre	1 800	2 000
	Melun	–	–
Normandie	Rouen	2 000	2 200
	Caen	1 800	2 000
Bretagne	Rennes	2 350	2 550
	Quimper	2 000	2 200
	Brest	1 845	2 290
Nord	Lille	2 000	2 200
Picardie	Amiens	2 300	–
Champagne	Reims	2 000	2 200
Lorraine	Nancy	1 700	–
Alsace	Strasbourg	2 000	–
Bourgogne	Dijon	1 700	1 800
Franche-Comté	Besançon	1 550	1 650
Centre	Tour	1 800	–
	Chartres	1 800	2 050
Pays de la Loire	Nantes	2 060	–
Poitou Charentes	Poitiers	1 800	1 950
	La Rochelle	1 600	1 800
	Charente	1 500	–
Auvergne	Clermont-Ferrand	1 800	–
Rhône Alpes	Lyon	2 250	–
	Grenoble**	1 800	2 000
Aquitaine	Bordeaux	1 900	2 000
	Bayonne	1 800	–
	Agen	1 500	–
Midi-Pyrénées	Toulouse	1 700	1 900
Languedoc Roussillon	Montpellier	1 600	1 800
	Nîmes	1 500	1 700
	Perpignan	–	–
P.A.C.A	Aix-en-Provence	1 800	2 000
	Marseille	1 800	2 000
	Avignon	1 600	2 100
	Grasse	1 500	1 800
	Draguignan	1 500	1 800
	Nice	1 500	–
	Toulon	1 300	–
Corse	Bastia	800	–

*Le montant a été réévalué en 2010 à 2 700 euros pour la première année et à 3 000 euros pour la deuxième année.

** Depuis l'arrêt de la cour d'appel de Grenoble du 15 novembre 2010, le montant a été porté à 2 300 euros pour la première année.

FOCUS HONORAIRES

Interview de **Romain Carayol**, président de la Fédération Nationale des Unions de Jeunes Avocats

Romain Carayol revient pour ODA sur l'arrêt de la cour d'appel de Grenoble du 15 novembre 2010, qui s'est prononcé en faveur de la fixation par les Ordres du montant minimum des rétrocessions d'honoraires des avocats collaborateurs.

Sur quels fondements la cour d'appel de Grenoble a-t-elle rejeté la demande des avocats grenoblois qui contestaient la décision du conseil de l'Ordre de porter le montant de la rétrocession d'honoraires des avocats collaborateurs libéraux de première année fixé à 1 800 euros par mois et de le porter à 2 300 euros ?

Les demandeurs ont invoqué plusieurs arguments formels et un argument sur le droit de la concurrence tiré du Code de commerce. Ils prétendaient ainsi que la fixation d'un minimum de rétrocession portait atteinte à la liberté des honoraires et entraînait une rupture d'égalité dans l'environnement concurrentiel des cabinets d'avocats.

Sans rentrer dans l'analyse de l'argument, la cour a simplement rejeté l'exception en considérant que la décision du conseil de l'Ordre bénéficiait d'une exemption légale dès lors qu'elle résultait de l'application notamment de l'article 14-3 du Règlement Intérieur National.

Que pensez-vous, sur le fond, de cet argument « concurrentiel » ?

La fixation d'un montant minimum ne risque-t-elle pas de freiner certaines embauches ?

Non, je ne crois pas. Il faut savoir qu'avant l'existence de l'obligation pour les Ordres de fixer un minimum de rétrocession d'honoraires pour les collaborateurs, ce sont les Unions de Jeunes Avocats qui ont établi des référentiels avec leur tarif minimum suivant les barreaux. Les barèmes proposés par les UJA pour les deux premières années de collaboration ne sont pas des revendications utopiques. Elles se basent sur une analyse qui met en regard les charges du collaborateur (coût de la vie et des charges sociales) avec la perspective entrepreneuriale de l'avocat qui l'embauche.

Mais, au-delà de la simple question de la rétrocession d'honoraires, c'est le statut de collaborateur libéral qui est en jeu. La principale différence avec le statut de collaborateur salarié tient à la faculté de pouvoir développer une clientèle personnelle dans une démarche entrepreneuriale qui fait l'essence de la profession libérale. La vision défendue par la FNUJA prône avant tout une réaffirmation de la solidarité intergénérationnelle. Les plus anciens doivent transmettre

leur savoir et, dans le même temps, subvenir aux besoins minimums de leurs collaborateurs afin de leur permettre de développer une clientèle.

A Paris, le conseil de l'Ordre a fixé cette année à 2 650 euros le montant minimum de rétrocession pour un collaborateur de première année. Quelle est la position de l'UJA ?

A Paris, la situation est en effet particulière en ce sens que le montant retenu par l'Ordre est inférieur au « tarif de l'UJA de Paris ». Ce tarif reste une revendication forte de cette UJA – dont j'ai été le président en 2007-2008 –, et il reste que ce tarif est le référent sur le marché de la collaboration à Paris pour une grande partie des embauches, fort heureusement. Mais j'espère voir le tarif UJA adopté par l'Ordre, ce serait une belle victoire pour les jeunes avocats, et pour l'UJA.

Je me rappelle que le débat a été posé en 2008 lorsque le bâtonnier de Paris a voulu fixer un montant minimum des rétrocessions d'honoraires. L'UJA proposait 3 340 euros pour la première année. L'argument soutenu

par l'Ordre voulait qu'aller au-delà du montant fixé ne serait pas supportable pour les petits cabinets. Or, je me souviens avoir fait à l'époque un calcul sur le coût d'un collaborateur sur le ratio temps de facturation et, selon notre barème proposé, la rétrocession d'honoraires correspondait à 40 euros de l'heure pour un dossier facturé à taux horaire moyen de 200 euros à Paris. Il nous semblait que l'argument de l'Ordre ne tenait pas. D'ailleurs, la délibération de l'époque rappelle tout de même que le tarif UJA reste la référence...

Qu'en est-il en province ? En 2009, les rétrocessions minimums à Bastia étaient fixées à 800 euros en première année...

En général, les barreaux de province dans lesquels les UJA sont actives ont adopté des minima identiques aux barèmes proposés par ces dernières. Mais ce n'est pas une règle générale. Pour ce qui est de Bastia, justement, j'ai bon espoir que les choses évoluent, car nous avons une UJA qui reprend de belles couleurs sur place. ■

Propos recueillis par Benjamin L'Hoir



Veolia : la direction juridique d'Eric Haza

Qui la dirige



Arrivé en 2009 à la tête de la direction juridique du groupe, Eric Haza apparaît pragmatique et attaché à ses équipes. Diplômé de la faculté de droit de Poitiers en 1992, il commence sa carrière comme avocat en 1994. Durant sept ans, de Paris à Londres, il exercera comme spécialiste de la régulation bancaire, des produits dérivés et du droit boursier. Ce positionnement, il le doit à la retentissante faillite de la sulfureuse banque BCCI, dont il traitera quelques aspects chez Simmons & Simmons. Ce sera son viatique pour être recruté par Clifford Chance, puis intégrer Rhodia et Vivendi Environnement devenu Veolia Environnement. Chez Rhodia, Yves Brissy sera

son premier mentor. Ancien directeur juridique de Rhône-Poulenc devenu directeur juridique de Rhodia, il lui confiera durant trois ans les dossiers de droit bancaire et financier du groupe. En décembre 2002, il est recruté par Vivendi Environnement pour «karchériser les covenants». Il travaillera au côté d'Alain Tchernonog, alors directeur juridique du groupe, en devenant adjoint au directeur en 2007. Il y développera ses compétences sur les questions corporate, de gouvernance du groupe et sur les fusions-acquisitions significatives. Rejoignant en 2008 Dalkia, filiale commune du groupe et d'EDF, en tant que directeur juridique, il rencontrera son troisième mentor, François Abkin, alors secrétaire général. Nommé directeur juridique du groupe Veolia en 2009, il verra ses deux mentors quitter le groupe à la fin de l'année. Avec Olivier Orsini, secrétaire général du groupe, il forme désormais un duo dont il est le garant des affaires juridiques.

Qui la conseille

«Nous évitons d'avoir trop de conseils et préférons les relations avec quelques cabinets proches.» On citera donc **Gilles August et Emmanuelle Barbara (August & Debouzy)**, **Pierre-Yves Chabert et Andrew Bernstein (Cleary Gottlieb)**, **Régis Fabre (Baker & McKenzie)**, **Edward Nalbantian (Jones Day)**. **Cédric Burford (Clifford Chance)** est le conseil

en charge du programme EMTN du groupe. Enfin, il y a **Gide Loyrette Nouel**, «une belle institution, au rayonnement international, qui nous accompagne en Europe centrale et en Asie notamment, avec laquelle nous avons une belle relation de confiance». **Hubert Merveilleux du Vignaux** et **Eric Cartier-Million** sont deux conseils très appréciés.

Comment elle s'organise

Sur les 300 à 350 personnes de la direction juridique, 40 % sont basées en dehors de France, 30 sont au sein de la holding. Pour l'heure, **Geneviève Rigolot** est l'unique directeur juridique adjoint. Deux adjoints du directeur ont cependant été recrutés : **Ivan de Goullard d'Arsay**, sur le droit des affaires et les fusions-acquisitions, et **Caroline Jorge**, en charge de la zone France. La moitié de l'activité de la direction est consacrée à la gouvernance, au droit bancaire et financier, à l'appui à la salle de marché du groupe sur les produits à terme et aux grandes opérations de fusions-acquisitions. L'autre moitié est consacrée aux questions de droit des affaires, de concurrence, de

propriété intellectuelle notamment. Les quatre divisions du groupe ont chacune un ou plusieurs directeurs juridiques. Outre un séminaire commun à tous les membres de la direction organisé tous les deux à trois ans, deux rencontres régulières sont organisées. Chaque trimestre, les directeurs juridiques et secrétaires généraux du groupe se retrouvent lors d'un déjeuner afin de mutualiser les informations les plus importantes. Tous les deux mois, les directeurs juridiques des divisions et leur n° 1 sont réunis par Eric Haza autour d'un sujet d'intérêt commun afin de croiser les points de vue, les expériences et enrichir la pratique de chaque univers.

Comment elle se positionne

«Notre activité est très locale, les centres de décision sont proches du terrain : la direction juridique est à leur côté.» Eric Haza fait en sorte de maintenir l'équilibre entre une culture d'entreprise où la fluidité est très importante dans l'organisation et un système de reporting robuste. «Je veille également à la manière dont les juristes sont traités et dont les juristes veillent à accompagner nos clients internes pour faciliter le business. Chacun des juristes doit comprendre quels sont les maillons de valeurs de nos métiers

et les enjeux de nos activités.» Trois objectifs résument la philosophie de la direction : service du client, contrôle et conformité et protection du patrimoine de l'entreprise et de ses hommes. Pragmatique, Eric Haza n'hésite pas à aller au-devant des non-juristes, sur les questions de conformité notamment, en ayant recours à des synthèses aussi proches des préoccupations des opérationnels. Au besoin, il a d'ailleurs recours à des clips vidéo pour être le plus pédagogique possible. ■ Gabriel Mikulfska

LE DEAL DE LA SEMAINE

CMA-CGM finalise l'entrée de Yildirim à son capital

Après l'échec médiatisé de ses négociations avec Albert Frère cet été, CMA-CGM a finalement décidé d'ouvrir son capital au groupe turc Yildirim. Ce dernier apporte 500 millions de dollars en échange d'obligations remboursables en actions (ORA), qui lui donnent accès à trois des dix sièges du conseil d'administration, ainsi qu'à 20 % du capital du groupe maritime de conteneurs. Jacques Saadé et sa famille conservent ainsi les 80 % restants. Belle opération, donc, pour l'actionnaire historique dont on prédisait quasiment la perte un an plus tôt... En restructuration, l'armateur marseillais a connu un véritable retour en grâce depuis le début de l'année pour effacer quelque 720 millions de pertes. Selon CMA, les trois premiers trimestres 2010 ont déjà connu une progression de 38 % du chiffre d'affaires, à 10,5 milliards de dollars, tandis que son Ebitda flirte avec les 2 milliards de dollars. Les fonds propres apportés par le nouvel actionnaire devraient encore permettre

de «renforcer la structure financière du groupe et sécuriser le financement de son plan d'investissement». Yildirim, qui a notamment développé une activité de gestion portuaire, pourrait d'ailleurs réinjecter plusieurs centaines de millions d'euros si nécessaire. En revanche, la participation potentielle du FSI, appelée de ses vœux depuis quelques mois par l'actionnaire et ses créanciers, n'a pas pour l'heure été confirmée.

Willkie Farr & Gallagher est conseil de CMA-CGM avec **Daniel Hurstel**, associé en charge du dossier, **Maurice Lantourne**, associé sur les aspects restructuring, **Jacques-Philippe Gunther**, associé, **Adrien Giraud** pour les aspects concurrence et **Paul Lombard**, european counsel. CMA est également conseillé à Marseille par **Maître Moati**. De son côté, Yildirim Group était assisté par le cabinet turc **Erdem & Erdem**, ainsi que **François Balsan**, associé chez **Lamy & Associés**.

Le conseil : Daniel Hurstel, associé de Willkie Farr & Gallagher, conseil de CMA-CGM dans le cadre de l'entrée du groupe Yildirim au capital**Comment s'est déroulée l'entrée du groupe Yildirim au capital de CMA-CGM ?**

Les négociations sont allées très vite : elles ont débuté en août – alors que CMA est sortie de procédure de conciliation fin juillet –, pour s'achever en novembre. Au final, l'arrivée du groupe Yildirim au capital de CMA-CGM s'est faite à des conditions satisfaisantes à la fois pour le nouvel entrant et l'actionnaire historique. Cela a été possible grâce à une collaboration très efficace entre nos équipes et celles de la CMA. La famille actionnaire garde une très nette majorité du capital et des droits de vote. A l'inverse, Yildirim réalise une belle opération à un niveau de valorisation attractif par rapport au potentiel de progression de CMA-CGM. En contrepartie de son investissement de 500 millions de dollars, le groupe turc reçoit des ORA – l'instrument le plus adapté aux objectifs à la fois de la famille et des investisseurs –, qui seront remboursées dans cinq ans par des actions à hauteur de 20 % du capital.



Plusieurs prétendants se sont officiellement déclarés au début de l'été : le fonds souverain du Qatar, Butler Capital et évidemment Albert Frère... L'amélioration de la situation financière de CMA-CGM a pu jouer sur le niveau des offres successives ?

L'amélioration de la situation financière a bien sûr joué un rôle. La CMA a été l'une des premières à profiter de la reprise

des échanges mondiaux et de la remontée des taux du fret. Cela a été possible grâce à ses formidables atouts dont un outil naval unique et un maillage géographique couvrant le monde entier. La famille, persuadée de ses atouts, a eu le mérite impressionnant de garder la tête froide dans la tempête.

L'échec des négociations avec Albert Frère a fait couler beaucoup d'encre, d'autant que le FSI soutenait la candidature...

Il faut dédramatiser ! Les discussions n'ont pas abouti pour des raisons objectives. Les deux parties n'ont pas trouvé de terrain d'entente comme cela a pu être le cas avec d'autres candidats. En outre, chaque offre comportait un volet de négociation avec les banques, qu'il ne faut pas sous-estimer.

Où en est justement le plan de restructuration de la dette du groupe ?

Le plan de restructuration est en cours de finalisation. Il s'agit principalement d'un plan devant permettre le financement des nouveaux bateaux. Les négociations avec les banques ont été continues et souvent animées. Au final, les discussions ont permis à l'entreprise de poursuivre normalement sur le plan opérationnel, et de connaître ce regain d'activité depuis quelques mois, qui profite in fine aussi à l'ensemble des créanciers. ■ Propos recueillis par Benjamin L'Hoir

ACTUALITÉS

FUSIONS-ACQUISITIONS

Clifford et Davis Polk sur l'entrée d'électriciens japonais au capital d'une usine d'enrichissement d'Areva

Areva ouvre à hauteur de 1 % le capital de la Société d'Enrichissement du Tricastin (SET) à deux électriciens japonais, Kyushu Electric Power et Tohoku Electric Power. La filiale du groupe français a été montée pour exploiter son usine d'enrichissement Georges Besse II, dont la mise en service est prévue pour cette fin d'année. D'un montant total d'environ 3 milliards d'euros, le projet est «l'un des investissements industriels les plus importants conduits en France aujourd'hui» selon Areva. Les deux nouveaux actionnaires portent à six le nombre de partenaires de SET, aux côtés de GDF-Suez, KHNP et, depuis 2009, les groupes Kansai et Sojitz. Sur l'entrée au capital des groupes japonais, **Davis Polk** a assisté Areva, avec **Christophe Perchet**, associé, **Natacha Marty**, counsel, et **Emilie Huard**.

Clifford Chance Europe a assisté Kyushu Electric Power Co. Inc., Tohoku Electric Power Co. Inc., après avoir assisté Kansai Electric Power et Sojitz Corporation lors de leur entrée au capital de SET Holding en 2009. L'équipe de Clifford Chance était menée par **Catherine Astor-Veyres**, associée, et **Simonetta Giordano**, assistées par **Marie-Odile Daude**, **Michael Samol** et **Justine Souchay** pour les aspects Corporate. **Eric Zeller**, associé, et **Mathias Kuehn** ont effectué la structuration et le suivi en matière fiscale, avec **Landry Guesdon** counsel du bureau de Tokyo.

Fidufrance sur la fusion de Relais du Silence avec la Société européenne d'Hôtellerie

Les deux coopératives d'hôteliers indépendants SEH (Société Européenne d'Hôtellerie) et la Société Relais du Silence fusionnent leurs activités. Le nouvel ensemble, qui officiera sous la dénomination SEH, représente 544 établissements répartis en Europe sur neuf pays. Quatre marques y sont logées : P'tit Dej-Hotel, Inter-Hotel, Qualys-Hotel et Relais du Silence. Le plan de développement du nouveau groupe prévoit d'atteindre un millier d'établissements hôteliers d'ici à cinq ans, dont 30 % hors de France.

Fidufrance est le conseil unique sur cette fusion, avec **Denys Angeloglou** et **Jean-Marie Bonneville**, associés, ainsi que **Joris Chaumont**.

Renault Thominette et le cabinet Bichot sur l'acquisition d'Assurema par Assor

Le groupe Assor poursuit ses acquisitions dans le courtage en gros. Après le département Assurance de particuliers de Gras Savoye en 2009, le grossiste met la main sur Assurema. Forte de 20,8 millions d'euros de revenus en 2009, la cible apportera à l'acquéreur un cœur de métier qui lui faisait défaut : la santé-prévoyance. Assurema conserve néanmoins son activité de courtage direct.

Le nouvel ensemble revendique plus de 50 millions d'euros de revenus attendus pour cette année. Un chiffre d'affaires qui

hisserait le groupe au troisième rang des courtiers grossistes derrière April et Solly Azar.

Assor est conseillé par **Renault Thominette Vignaud**, avec **Olivier Renault**, associé. Le groupe Assurema est représenté dans cette transaction par **Grégory Motus-Jacquier**, **Philippe Scarzella**, et le cabinet **Bichot**, avec **Lionel Lefèvre**, associé.

Sarrau et Redlink sur le rachat de Cashtore par eBuyClub

Le groupe Plebicom, qui édite le site de shopping en ligne rémunéré eBuyClub, rachète son concurrent Cashtore, créé en 2004 par la présidente du groupe Malinéa. Les deux sites vont ainsi fédérer quelque 3 millions d'acheteurs et une audience d'environ 3 millions de visiteurs uniques par mois en France.

SarrauThomasCouderc a conseillé Malinéa avec **Frédéric Bucher**, associé, et **François Fagot** sur les aspects juridiques, et **Valérie Bogaert**, of counsel, pour les aspects sociaux de la cession. L'acquéreur est assisté par **Redlink**, avec **Hervé de Kervasdoué**, associé, et **Guillaume Ngo**.

PRIVATE EQUITY

Les managers de Césa font appel à ActoMezz pour mener un OBO sponsorless

ActoMezz accompagne les managers du groupe Césa pour leur permettre de reprendre la majorité de l'installateur électrique spécialisé dans la rénovation des bâtiments non résidentiels et des logements collectifs. Le fonds investit 10 millions d'euros en equity et mezzanine pour s'adjuger environ 25 % du capital, le solde revenant au management, qui réinvestit «fortement». L'OBO sponsorless s'appuie également sur une dette senior arrangée par la Société Générale et LCL. Au final, l'opération permet au fonds Paluel-Marmont Capital de réaliser sa participation. Le financier détenait près de 55 % du groupe depuis un double OBO structuré en 2006 pour rapprocher Césa-Soreteg avec Antel-Telebat. Le groupe s'était ensuite enrichi d'une expertise dans la rénovation électrique de logements sociaux en rachetant la société Perrin en 2007. Lui permettant au passage de propulser son chiffre d'affaires autour de 37 millions d'euros aujourd'hui.

Acto Mezzanine est conseillé par **De Pardieu Brocas Maffei**, avec **Jean-François Pourdieu**, associé, **Sandra Benhaim** et **Alexandre Wibaux** sur les aspects corporate, ainsi que **Marie-Laure Bruneel** sur les aspects fiscaux. Les managers et Paluel-Marmont sont conseillés par **HPML**, avec **Velin Valev**, associé, et **Nada Sbaï**. Enfin, le pool bancaire (Société Générale, LCL, Banque Populaire Val de France, BNP Paribas) est représenté par **Salans**, avec **Philippe Max**, associé, **Erwan Lacheteau**, **Justin Faye** et **Jeremy Da Silva**.

Alerion et Ribeyre sur l'investissement de CDC Entreprises dans MP Hygiène

Le fabricant de produits d'hygiène pour les professionnels MP Hygiène récolte 3,2 et 0,5 millions d'euros auprès de CDC Entreprises et Garibaldi Participations. Cette manne de fonds propres permettra à l'entreprise ardéchoise de financer deux nouveaux sites de production.

CDC Entreprises est conseillé sur cette opération par **Alérion**, avec **Pierre-Olivier Brouard**, associé. De son côté, la société est assistée par le cabinet **Ribeyre David & Associés**, avec **Alain Ribeyre**, associé.

Taylor Wessing et Taj sur la levée de 34,5 millions d'euros bouclée par SuperSonic Imagine

Pour son troisième tour de table, SuperSonic Imagine récolte 34,5 millions d'euros pour développer de nouvelles applications cliniques et accélérer son développement commercial. Les investisseurs historiques, Edmond de Rothschild IP, Auriga, Crédit Agricole PE, NBGI Ventures, BioAm, Wellington Partners et IXO PE, réinvestissent à hauteur de 19 millions d'euros. Les nouveaux entrants, qui apportent 15,5 millions d'euros, sont Mérieux Développement, Canon Inc. et Innobio, le fonds biotech lancé par le FSI et géré par CDC Entreprises.

Taylor Wessing est conseil côté investisseurs, avec **Jérôme Lermercier**, associé. **Taj** est également intervenu, avec **Antoine Larcena**, associé.

LMBE, Lamartine, Quadratur, Odussés et Sarrau sur le MBI de La Fée Maraboutée

Le nouveau holding d'investissement de Claude Darmon, Dzeta Conseil, reprend la marque de vêtements pour femme La Fée Maraboutée (environ 30 millions d'euros de chiffre d'affaires). Il s'associe à deux managers issus du secteur, Jean-Christophe Astruc (ex-Rodier et IKKS, notamment) et Thierry Perusat. Le MBI s'appuie sur une dette senior d'1 pour 1, levée auprès du Crédit Agricole Loire, mais également LCL, la Caisse d'Épargne et la Banque Populaire du Massif central. Les deux actionnaires fondateurs de la Fée Maraboutée, Jean-Michel Calsat et Jean-Pierre Braillard, se désengagent du capital ainsi que le fonds Naxicap Partners. Ce dernier avait investi un ticket minoritaire de 1,5 million d'euros en 2006 pour accélérer la croissance organique de la société basée à Roanne. A ce jour, ses marques sont distribuées dans un millier de magasins en France et 700 à

l'étranger. Le plan des nouveaux actionnaires prévoit de doubler ses revenus d'ici à cinq ans.

Dzeta Conseil est conseillé par **LMBE Avocats**, avec **Nathalie Le Bris** et **Stéphanie Balrez**, associées, et par **Sarrau Thomas Couderc**, avec **Delphine Bariani** et **Stéphane de Lassus**, associés. Les managers entrants sont représentés par **Olivier Renault**, associé de **Lamartine Conseil**, et par **Pierre-Olivier Martinez**, associé d'**Odussés**. Enfin, les cédants sont assistés par le jeune cabinet **Quadratur**, avec **Gilles Fresel**, associé, et **Frédéric Chaillet**.

DROIT GÉNÉRAL DES AFFAIRES Lefèvre et Clifford pour la construction du futur siège de Thalès à Gennevilliers

Pour un montant global de 145 millions d'euros, le promoteur GA a été sélectionné par AG Real Estate pour la construction d'ici à août 2010 du futur siège de Thalès à Gennevilliers. L'ensemble sera composé de sept immeubles de bureaux pour une superficie totale de 87 500 m². Pour GA, c'est le plus important contrat gagné depuis sa création, il y a cent trente-cinq ans. De son côté, AG Real Estate réalise cet investissement dans le cadre d'un bail en l'état futur d'achèvement signé avec Thalès, qui y regroupera les effectifs actuellement logés à Colombes.

AG Real Estate est conseillé pour la mise au point des contrats par **Lefèvre Pelletier & associés**, avec **Véronique Lagarde**, **Olivia Michaud**, associées, et **Aurélie Dauger**. GA est assisté par **Clifford Chance**, avec **Anne-Sophie Plé**, associée.

CVML sur le GIE «E-presse Premium»

Alliance des principaux titres de presse dans le numérique. Les Echos, Le Figaro, Libération, Le Parisien, L'Equipe, L'Express, Le Nouvel Observateur et Le Point ont décidé de constituer un groupement d'intérêt économique baptisé E-presse Premium. Ce GIE aura pour objet de «développer la valorisation des contenus de ses membres sur l'Internet et les plateformes mobiles, et de permettre l'optimisation des audiences et la commercialisation de contenus des membres du GIE». Dans ce cadre, un partenariat est conclu avec Orange en matière de diffusion en ligne de l'information. La direction juridique du groupe Le Figaro a assisté l'ensemble des membres du GIE, mais le cabinet **Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral** est également intervenu avec **Guillaume Seligmann**, associé, et **François Brocard**.

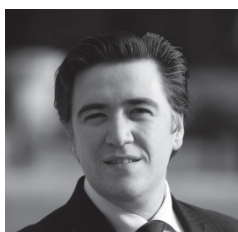
Les prochains classements du magazine **Option DROIT & AFFAIRES**
 • **LBO** • **Structuration de fonds**
 • **Management package** • **Capital risque**
 paraîtront mi-décembre 2010

Informations : Lucy Letellier, éditrice, responsable commerciale publicité - 01 53 63 55 56
lucy.letellier@optionfinance.fr

DROIT SOCIAL

SAS et le pouvoir de licencier : fin de l'incertitude

Colmar, Orléans, Paris, Versailles : le mini-tour de France des cours d'appel auxquelles la question du pouvoir de licencier dans une SAS a été soumise, a suscité inquiétudes et interrogations, pendant près de trois années. Jusqu'à ce que la chambre mixte de la Cour de cassation y mette fin le 19 novembre dernier (Ch. mixte, 19 nov. 2010, n° 10-30215 et 10.10095).



Par Laurent Guardelli,
avocat, Field Fisher
Waterhouse



et Philippe Netto,
avocat, Field Fisher
Waterhouse

Créée pour amener de la souplesse dans la vie des affaires, la SAS est donc sauvée d'une insécurité juridique incompatible avec un tel objectif.

Rappelons, en effet, que ces juridictions du fond avaient décidé qu'étaient nuls, ou sans cause réelle et sérieuse, des licenciements prononcés dans une SAS dès lors que la procédure avait été conduite par une personne autre que son président.

Les magistrats s'appuyaient alors sur une interprétation erronée de l'article L. 227-6 du Code de commerce, qui prévoit que la SAS est représentée à l'égard des tiers par son président. Ils estimaient donc que seul ce dernier pouvait conduire les procédures de licenciement, les salariés étant des tiers à l'entreprise... Si tel autre mandataire social ou salarié de la société devait se substituer au président, il était alors nécessaire qu'il soit titulaire d'une délégation, ou d'une subdélégation, de pouvoirs mentionnée dans les statuts, voire publiée au RCS et mentionnée sur le Kbis.

L'on imagine la véritable panique qui a pu, légitimement, s'emparer de certaines directions de SAS à la suite de telles décisions. En effet, outre des licenciements annulés par milliers, le risque existait également de voir toute une série d'autres

actes rayés de la carte, et pas des moindres : accords d'entreprises, procédures d'information et de consultation des instances représentatives du personnel, etc. Dans les faits, toutefois, il semble que les chefs d'entreprise se soient plutôt montrés sereins, tant les raisonnements tenus par les juges semblaient devoir être inévitablement censurés par la Cour de cassation, reposant sur un raisonnement infondé en droit et ignorant des réalités de la vie des affaires.

Infondé en droit, en effet, le raisonnement consistant à soumettre aux conditions exigées en matière de délégation de pouvoirs générale la validité d'une délégation de pouvoir spéciale, alors même que la Cour de cassation ne requiert

aucune condition de forme ou d'antériorité pour cette dernière, la théorie de l'apparence permettant entre autres d'en établir l'existence a posteriori.

Infondé encore le raisonnement qui fait du salarié un tiers à l'entreprise alors même que la notion doit s'entendre, de l'aveu même de la Cour d'appel de Paris, dans son «sens commun», par opposition à une «acception juridique étroite» (CA Paris, 10 avril 2008, 22e ch. RG n° 06/10899). Si, de fait, le salarié n'est pas partie au contrat de société, il n'en reste pas moins le membre éminent d'une communauté de travail sans laquelle la société n'existe que sur le papier.

Pire encore, le raisonnement ignore un principe bien ancré de notre droit, résumé dans la formule «pas de nullité sans texte». Si l'adage est incomplet, dans la mesure où il ignore la nullité constatée en cas de violation d'une liberté fondamentale, il n'en limite pas moins le rôle du juge qui ne peut prononcer une telle nullité sans s'appuyer sur un texte précis, que l'on recherchera en vain, en l'occurrence.

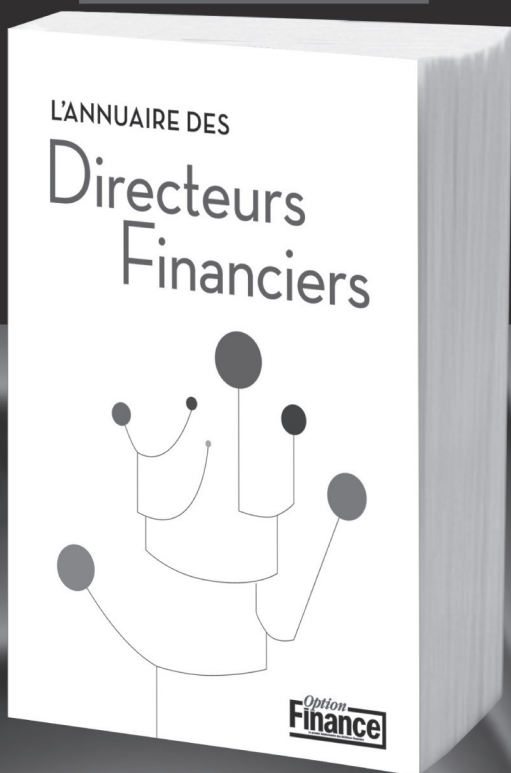
Les motifs de critique abondent, mais c'est dans des formulations dont le caractère lapidaire témoigne de la force du rejet de ces thèses que la chambre mixte a statué, en indiquant notamment qu'une responsable RH «chargée de la gestion du personnel et considérée de ce fait comme étant délégataire du pouvoir de licencier» avait la capacité d'engager la société dans ce sens.

De même, reprenant une jurisprudence établie, rappelée supra selon laquelle une délégation de pouvoirs spéciale peut être ratifiée a posteriori, elle estime qu'en reprenant ses conclusions oralement lors des audiences au fond et en demandant le rejet des prétentions du salarié, une société avait valablement ratifié la délégation de pouvoirs confiée à son préposé lors du licenciement.

Créée pour amener de la souplesse dans la vie des affaires, la SAS est donc sauvée d'une insécurité juridique incompatible avec un tel objectif. Réjouissons-nous-en ! ■

LES ANNUAIRES D'OPTION FINANCE

NOUVEAU



L'annuaire des directeurs financiers 2010-2011

Parution septembre 2010

- Les directeurs financiers des 2000 premières entreprises françaises
- Les grandes fonctions finance par société
- Le descriptif de l'activité de chaque société

NOUVEAU

Commandez l'annuaire des directeurs financiers 2010-2011

BON DE COMMANDE «Offre spéciale de lancement*»

A retourner à OPTION FINANCE – Service vente au numéro – 91 bis, rue du Cherche-Midi – 75006 PARIS ou par fax au 01 53 63 55 60.

Oui, je souhaite bénéficier de votre offre spéciale de lancement et je commande :

- exemplaire(s) de l'annuaire des Directeurs Financiers 2010-2011 au tarif de lancement de 285,25 euros HT + 10 euros HT de frais de port (soit 353,12 euros TTC, TVA 19,6 % + frais de port inclus par exemplaire).
Pour en savoir plus, contactez-nous par : tél. au 01 53 63 55 55, e-mail : sylvie.alinc@optionfinance.fr

■ **Le montant total de ma commande frais de port inclus, est de euros HT, soit euros TTC.**

- Je règle par chèque à l'ordre de Option Finance et je recevrai une facture acquittée
- Je réglerai à réception de facture (les exemplaires sont envoyés à réception du règlement)

Nom
Prénom
Fonction
Raison sociale
Siret
Adresse
Activité
Code postal Ville :
N° d'abonné (obligatoire)

Date et signature obligatoires

* Offre valable jusqu'au 31/12/2010. Conformément à la loi informatique et liberté du 6/01/78, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant.
L'Annuaire des directeurs financiers est une publication d'Option Finance SAS – 91bis rue du Cherche-Midi – 75006 Paris. Tél. : 01 53 63 55 55 – Fax : 01 53 63 55 60. SAS au capital de 2 043 312 euros – RC B 343.256.327.

SOCIÉTÉS

La récession, une opportunité d'évolution des organisations ?

Dans un contexte de récession, la course à la croissance est placée au second rang. En effet, la majeure préoccupation des sociétés est de préserver leur marge et d'améliorer leur performance financière. Différentes mesures peuvent concourir à l'amélioration de cette performance.



Par Frédéric Lumeau, managing director, DUFF & PHELPS, département Restructuring et Performance financière

Une réduction de coûts qui doit s'inscrire dans une logique d'organisation

Le premier réflexe est d'exercer une pression sur les coûts, de les rationaliser. Mais cette mesure seule n'est pas suffisante et doit s'inscrire dans une logique d'organisation afin de disposer des leviers associés que sont la productivité, le contrôle et l'efficacité.

Depuis une vingtaine d'années, beaucoup de sociétés ont compris que la réduction de leurs coûts impliquait une centralisation de leurs fonctions comptables et financières. Cette centralisation aboutit communément à la mise en place de centres de services partagés (CSP), ou «shared services» dans les pays anglo-saxons, ou plus simplement à la structuration de «back offices».

D'une logique traditionnelle de réduction de coûts à une logique de création de valeur...

Mais quelle réalité recouvre ces CSP ou back offices ? Tout d'abord, précisons qu'il n'existe pas un modèle de centralisation et que celui-ci varie en fonction des sociétés.

Toutefois, le dénominateur commun aux organisations centralisées est le regroupement des fonctions administratives, comptables, financières. Une fois encore, le périmètre peut varier et être étendu aux fonctions achats, payes...

La mise en place d'un CSP ou back office se traduit par la création d'une organisation dédiée. Sa mission est de se poser en tant que prestataire de services à l'égard des autres départements et/ou «business units» de la société ou du groupe, qui deviennent alors des clients internes avec généralement la mise en place de contrats de service afin d'optimiser la qualité des prestations fournies. Le contrat de service constitue une charte fixant les obliga-

tions du CSP et des clients internes à travers la définition :

- de l'engagement et des principes mutuels de gestion ;
- des flux d'information et des supports associés ;
- des indicateurs de performance (délais, coûts, qualité...), indispensables pour mesurer le coût et l'efficacité de l'organisation.

En fonction des schémas d'organisation, la mesure de la performance est renforcée par la mise en place au travers du contrat de service d'un système de facturation interne au titre des prestations fournies, et de pénalités en cas de manquement aux engagements.

Une telle organisation permet ainsi d'accroître la valeur ajoutée de l'entreprise ou du groupe, puisque le «front office» peut se consacrer dès lors à sa mission première de création de valeur, en se concentrant sur son «core business», ce dernier étant déchargé des tâches administratives. Ainsi, on constate que la réduction des coûts devient un sous-jacent alors que l'organisation devient un véritable enjeu qui s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise dans la mesure où celle-ci se structure autour de sa performance business. Autrement dit, aujourd'hui la logique de création de «valeur» au travers de mise en place de back offices a supplanté la traditionnelle logique de réduction de coûts.

Les facteurs clés du succès de l'évolution des organisations et de l'amélioration de la rentabilité La mise en place d'un CSP requiert au préalable un diagnostic de l'organisation existante, tant dans sa dimension fonctionnelle (fonctions supports) que métier, afin d'appréhender les acteurs, les règles de gestion, les besoins d'informations, les flux d'informations, les outils, les interactions front et back office et les points de contrôle. Ce diagnostic permettra de définir une organisation cible répondant aux objectifs fixés de productivité, de réduction de coûts, tout en assurant un niveau de service de qualité et efficace dans une structure en assurant le contrôle. Cela se traduit par une maîtrise et standardisation des méthodes et procédures, une spécialisation ou profession-

Aujourd'hui la logique de création de «valeur» au travers de mise en place de back offices a supplanté la traditionnelle logique de réduction de coûts.

nalisation des compétences, une réduction des coûts et bien souvent une intégration des systèmes d'information. La qualité du système d'information est primordiale pour assurer la maîtrise et la fiabilité de l'information.

En effet, le dernier levier d'une telle organisation est l'accroissement de la visibilité et du contrôle de l'information comptable, financière, commerciale, et cela grâce à la structuration de l'information au sein du système par des workflow d'approbation, des systèmes d'alerte, des états de contrôle, des reportings, des indicateurs clés (KPI), véritables outils de suivi et de pilotage de l'activité.

Au total, l'organisation, les processus associés et le système d'information concourent inéluctablement à une optimisation de la performance financière, laquelle se traduit par une amélioration du working capital (réduction des délais clients, du taux de sinistralité, meilleure gestion des litiges, maîtrise des délais de paiements fournisseurs...) une optimisation des achats, une amélioration de la qualité et des délais de clôture, un accroissement de la productivité, et enfin une meilleure visibilité, maîtrise et contrôle de l'activité et de ses risques.

La gestion du changement, clé de voûte du succès

Toutefois, au-delà de la nécessaire analyse de l'existant avant de se lancer dans une centralisation qui serait vouée à l'échec, la gestion du changement est primordiale. L'adhésion des acteurs clés de l'organisation est indispensable, car une telle évolution constitue souvent un vrai changement culturel et bouscule les habitudes de travail. La communication, la sensibilisation des acteurs, et la formation sont les clés de la réussite d'une évolution des organisations. Ainsi, un soutien et

une mobilisation de la direction générale sont indispensables et déterminants dans la conduite d'un tel projet.

Pas de nécessaire délocalisation...

Enfin, soulignons que centralisation ne signifie pas délocalisation, car n'oublions pas que ces organisations doivent permettre certes une réduction des coûts, mais aussi de créer de la valeur. Or, la délocalisation ne permet pas toujours de satisfaire à la fois aux critères de «low costs» et de service de qualité. Une étude menée sur les CSP en 2007 montre que la France reste très attractive comparée à des choix de délocalisation.

La récession, une véritable opportunité d'évolution des organisations

On évolue ainsi vers des schémas d'organisation d'entreprise au service à la fois du client externe traditionnel et d'un client interne, acteurs de l'entreprise qui souvent sont les mêmes qui servent ces clients externes, et tout cela dans une logique constante de création de valeur et d'amélioration de la performance financière, véritable enjeu en temps de crise ! Les entreprises doivent donc tirer parti de la crise maintenant en repensant leur organisation. Elles sortiront ainsi de la crise renforcées, et en position de profiter des nouvelles opportunités que leur offrira le redémarrage de l'économie. ■



et Chabha Si Tahar, vice-président DUFF & PHELPS, département Restructuring et Performance financière

Les entreprises doivent donc tirer parti de la crise maintenant en repensant leur organisation. Elles sortiront ainsi de la crise renforcées, et en position de profiter des nouvelles opportunités que leur offrira le redémarrage de l'économie.

Option
DROIT & AFFAIRES

Option Finance
91 bis, rue du Cherche-Midi - 75006 PARIS
Tel : 01 53 63 55 55 - Fax : 01 53 63 55 50

Directeur de la rédaction : François Fahys
01 53 63 55 55
Rédactrice en chef :
Ondine Delaunay Chambaud 01 53 63 55 61
ondine.delaunay@optionfinance.fr
Rédaction :
Benjamin L'Hoir 01 53 63 55 73
benjamin.lhoir@optionfinance.fr
Gabriel Mikulka a contribué à ce numéro.

Option Finance 91 bis rue du Cherche-Midi • 75006 Paris • Tél. 01 53 63 55 55

Editeur : Lucy Letellier 01 53 63 55 56
lucy.letellier@optionfinance.fr

Conception graphique :
Florence Rougier 01 53 63 55 68
Maquette : Frédérique Brossard 01 53 63 55 69

Publicité :
Régie : Option Finance SAS
91 bis rue du Cherche-Midi
75006 PARIS
Tel : 01 53 63 55 56 - Fax : 01 53 63 55 60
Assistante : Sylvie Alinc 01 53 63 55 63

Secrétaire générale : Laurence Fontaine
01 53 63 55 54

Administration, abonnements
Service abonnements : B310 60732
Sainte-Geneviève Cedex Tél. : 01 53 63 55 55
Impression : Megatop
avenue du Cerisier Noir, BP22 - 86530 Naintré
N° de commission paritaire : 0112 1 90179
N° ISSN : 2105-1909
Editeur : Option Droit & Affaires est édité par
Option Finance SAS au capital de 2 043 312 euros.
Siège social : 91, bis rue du Cherche-Midi - 75006 PARIS
RCS Paris B 342 256 327

Principal actionnaire : PCDF Editions
Directeur de la Publication : François Fahys

Option Finance édite : Option Finance, Option Finance à 18 heures, Option Droit & Affaires, Funds, Family Finance, AOF, OFE.

Abonnez-vous

au Service professionnel de veille concurrentielle et d'analyses dédié au Droit des Affaires

La Lettre



Le Magazine



Les rencontres d'experts



BULLETIN D'ABONNEMENT PRIVILÉGIÉ

A compléter et à retourner à : **Option Finance - Service abonnements B310 -**

60732 Sainte-Geneviève Cedex - Tél. 03 44 07 44 52 - Fax 01 53 63 55 60

J'accepte votre offre privilégiée et vous demande d'enregistrer mon abonnement à **Option DROIT & AFFAIRES** au tarif de :

- Entreprises : 898 euros H.T./an**
- Cabinet de moins de 10 avocats : 1 098 euros H.T./an**
- Cabinet entre 10 et 50 avocats : 1 398 euros H.T./an**
- Cabinet ayant plus de 50 avocats : 1 698 euros H.T./an**

Mon abonnement privilégié comprend :

- La lettre hebdomadaire **Option Droit & Affaires** (46 numéros par an) dont je recevrai chaque mercredi soir après 18 heures un exemplaire PDF pour une diffusion électronique au sein de l'entreprise ou du cabinet ;
- Les hors-séries d'**Option Droit & Affaires** (6 numéros par an).

Je choisis le mode de règlement suivant : Chèque ci-joint à l'ordre d'Option Finance. Règlement à réception de facture.

M. Mme Mlle Nom _____ Prénom _____

Fonction _____ Société _____

Adresse Professionnelle Personnelle _____

Code postal _____ Ville _____ Téléphone _____

Très important : pour recevoir la lettre hebdomadaire **Option Droit & Affaires**, au format pdf chaque mercredi soir, il faut impérativement que vous indiquiez votre adresse email.

Date et Signature
(obligatoires)