

Option & DROIT & AFFAIRES

L'ÉVÉNEMENT

White & Case accélère en tax avec une figure de Freshfields

Nouveau mouvement de poids dans le marché fiscal : White & Case attire Cyril Valentin après 25 ans chez Freshfields. Suite au départ d'Estelle Philippi pour Latham & Watkins, le cabinet redynamise son offre, dans un contexte où les enjeux fiscaux se complexifient et gagnent en importance dans les entreprises.

À près Ropes & Gray, qui vient de débaucher les associés Edouard Chapellier et Jonathan Abensour de Linklaters ([ODA du 5 novembre 2025](#)), c'est au tour de White & Case de s'offrir un renfort de premier plan en tax avec l'arrivée en janvier de Cyril Valentin. La firme américaine, installée place Vendôme, a convaincu le spécialiste de la fiscalité transactionnelle (fusions-acquisitions, capital-investissement, restructuration, etc.) et du contentieux fiscal de quitter Freshfields, où il évoluait depuis 25 ans après des débuts chez Gide en 1997. « Le projet de White & Case est particulièrement attractif : renforcer une pratique fiscale qui, au-delà de son expertise actuelle en matière transactionnelle, puisse développer sa propre activité en conseil et en contentieux, se réjouit Cyril Valentin. Mon approche transversale permettra d'élargir notre champ d'intervention, en France et sur les opérations transfrontalières. » L'executive partner du bureau de Paris, Séverin Robillard, à la tête désormais d'un pool de 60 associés, s'inscrit dans la même dynamique : « Notre stratégie est globale : renforcer la practice Tax comme à Londres, afin de disposer d'une offre fiscale complète et intégrée. Nous avions besoin d'un profil très expérimenté pour projeter le département sur le long terme. » White & Case entend redonner de l'ampleur à son pôle Tax, suite au départ d'Estelle Philippi chez Latham & Watkins ([ODA du 23 juillet 2025](#)). « Notre équipe comptera deux associés, une counsel (ndlr : Sarah Kouchad promue au 1^{er} janvier 2026) et trois collaborateurs. Notre ambition impliquera naturellement de faire croître cet effectif. Les dossiers se complexifient et les enjeux fiscaux



Cyril Valentin

prennent une importance croissante chez nos clients : c'est l'un de nos axes prioritaires de développement », ajoute Séverin Robillard. La pratique fiscale est en effet plus que jamais au cœur des stratégies des cabinets d'avocats d'affaires, alors que la matière occupe toutes les attentions, du Parlement à l'Exécutif. « La fiscalité ne constitue plus un domaine purement technique relevant exclusivement des directions fiscales, elle est suivie de près par les conseils d'administration. Le cadre fiscal s'est densifié, et les enjeux réputationnels sont de plus en plus sensibles. Les administrations, partout dans le monde, se montrent plus exigeantes et sophistiquées, constate Cyril Valentin. Les clients attendent non seulement une expertise technique, mais aussi un véritable jugement pour les aider à anticiper et maîtriser leurs risques. » Pour le diplômé de HEC Paris, ainsi que d'un DESS de l'université Paris XI et d'un LLM de la New York University, plusieurs sujets devraient dominer l'année à venir : « Le contenu de la loi de finances, dans un contexte politique incertain ; l'avenir de l'impôt minimum mondial sans les Etats-Unis ; et la multiplication des contentieux fiscaux, notamment en matière de prix de transfert, qui reste le terrain privilégié des débats avec l'administration. S'y ajoutent une coopération accrue entre fiscalistes et juristes, en particulier pénalistes, face aux enjeux réputationnels croissants, ainsi que les questions encore en suspens autour des management packages en private equity, malgré l'intégration des nouvelles règles par les acteurs. » ■

Sahra Saoudi

AU SOMMAIRE

Communauté

- White & Case accélère en tax avec une figure de Freshfields [p.1](#)
- Corporate, contentieux et financement à l'honneur chez Willkie Farr & Gallagher [p.2](#)
- Carnet [p.2](#)
- Actualités de la semaine [p.3](#)

Le private equity en passe de connaître un moment « darwinien » ? [p.4](#)

Affaires

- Claire's France dans l'escarcelle du duo June-La Casa de las Carcasas [p.5](#)
- Le conseil de June : Gilles Grinal, associé chez GKA Avocats [p.5](#)

Deals [p.6-7](#)

Analyses

- Evaluer la performance en entreprise : l'optimisme, l'honnêteté et le bon sens peuvent-ils compter ? [p.8-9](#)
- Directive Transparence salariale : ne pas attendre la transposition [p.10-11](#)

LE CABINET DE LA SEMAINE

Corporate, contentieux et financement à l'honneur chez Willkie Farr & Gallagher

Georges Balit, Hugo Piguet et Ralph Unger accèdent à l'association chez Willkie Farr & Gallagher. Des nominations qui portent à 28 le nombre d'associés dans la capitale française, implantation pilotée par Lionel Spizzichino.

Willkie Farr & Gallagher compte désormais 28 associés à Paris sur un effectif de 100 avocats, placé sous la houlette de Lionel Spizzichino, managing partner. La firme, qui a fêté ses 100 ans de présence dans la capitale tricolore, vient de coopter Georges Balit en corporate, qui intervient auprès de fonds d'investissement et d'acteurs industriels sur des opérations de private equity, fusions-acquisitions, mise en place de joint-venture et réorganisations d'entreprises. Le diplômé d'un master 2 droit des affaires et fiscalité de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne et HEC Paris, qui a rejoint Willkie Farr & Gallagher dès son début de carrière en 2012, a récemment conseillé PAI Partners dans le cadre de son acquisition d'Alvest ([ODA du 5 février 2025](#)), ou Waterland lors du rachat de Lavollée afin de former SIDG ([ODA du 28 août 2024](#)). De son côté, Hugo Piguet accède au rang d'associé au sein de l'équipe contentieux de Willkie Farr & Gallagher, intégré dès 2017. L'avocat aux barreaux de Paris et de New

York, diplômé du DJCE de Lyon et de l'université de Californie à Berkeley, conseille entreprises, actionnaires et dirigeants dans le cadre de litiges complexes et transfrontaliers, mais également dans leurs problématiques de gouvernance, de conformité et de sanctions économiques. Arrivé au sein de la firme la même année, Ralph Unger se voit lui aussi promu associé – cette fois – en financement. Sa clientèle est composée de sponsors et de fonds de dette dans le cadre d'opérations de financement d'acquisition françaises et internationales, ainsi que lors de restructurations financières. Ralph

Unger, diplômé de l'université de Strasbourg et de l'université d'Auvergne, dispose d'une expertise plus particulière en matière de financements senior, super senior, PIK et unitranche. Dernièrement, l'avocat a pu officier notamment aux côtés d'ICG sur le financement hybride dans le cadre de leur investissement dans Magellan Group ([ODA du 3 septembre 2025](#)). ■

Sahra Saoudi



Georges Balit



Hugo Piguet



Ralph Unger

CARNET

Nouvel associé chez Centaure Avocats

Trois ans après son arrivée au sein du cabinet, **Guillaume Blanchard** est promu associé au sein du pôle Droit public des affaires de Centaure Avocats, aux côtés de Nicolas Ferré et Jehan Béjot. Il dispose d'une expertise en marchés de travaux, ainsi qu'en contentieux complexes de la construction et de l'immobilier. Sa clientèle est composée d'acteurs publics et privés dans le cadre d'opérations immobilières. Dernièrement, l'avocat a ainsi pu être conseil sur un projet de bail visant à planter des ombraries photovoltaïques sur un parking ou auprès d'une métropole pour la préparation et la passation d'un marché portant sur la

gestion d'une part significative de son parc immobilier. Il a également accompagné en contentieux une région dans le cadre de nombreux références précontractuels et recours au fond introduits à l'encontre de procédures de passation de marchés et concessions. Avant d'intégrer Centaure Avocats, Guillaume Blanchard a officié chez UGGC Avocats de 2015 à 2022. Il est titulaire d'un master 2 droit public de l'économie de l'université Paris II Panthéon-Assas.



Marine Ancel chez Swann Avocats

Swann Avocats, fondé en 2012, se muscle en droit de l'environnement en recrutant une nouvelle associée, en la personne de Marine Ancel. Objectif : proposer un accompagnement renforcé des acteurs

économiques sur les problématiques liées à la transition énergétique et à la conformité réglementaire. La spécialiste du droit public s'appuie sur une expérience significative dans les domaines du droit de l'environnement, de l'énergie et de l'urbanisme. Marine Ancel a commencé sa carrière en 2018 chez Boivin & Associés, avant d'officier chez Valmy Avocats et chez Briard, Bonichot & Associés. Elle est diplômée d'un master 2 droit public des affaires de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Après l'arrivée de Frédérique Forget et de son équipe pour structurer son pôle propriété intellectuelle, en 2023, Swann Avocats poursuit sa stratégie de consolidation d'expertises dans des domaines clés du droit économique afin de proposer une offre transversale prenant en compte les enjeux actuels en matière de transition énergétique.

EN BREF

M&A – Private equity : les acteurs « confiants » mais prêts à repositionner leur stratégie

Malgré les nuages, et la nécessité de se repositionner, la confiance est bien présente à l'orée de 2026. Telle est l'une des conclusions du rapport du cabinet d'avocats américain Ropes & Gray intitulé « Growth, Innovation and Resilience : What to Expect from Private Equity in Europe in 2026 » et publié mi-novembre. Dans le détail, un acteur du private equity sur cinq en Europe (20,1 %) prévoit de « repositionner » sa stratégie au cours des 12 prochains mois, une proportion qui monte même à 21,3 % auprès des personnes interrogées spécifiquement en France. Mais quid de ce pivot ? Les groupes les plus importants comptent sur la consolidation ainsi que sur le renforcement de leur expertise, tandis que les acteurs plus modestes misent sur la différenciation et sur la spécialisation. La quasi-totalité (94,1 %) des responsables interrogés – près de 750 personnes dans une douzaine de pays en Europe ainsi qu'au Royaume-Uni – s'attend à un volume de transaction en croissance dans l'année qui vient. Un peu moins d'un sur deux (45,2 %) anticipe même un volume « significativement » plus important sur les 12 prochains mois. Dans l'Hexagone, près de la moitié des acteurs français sondés se dit même (49,3 %) « très confiant » pour l'année à venir. Dans le contexte actuel,

plutôt surprenant, non ? Pas tant que ça. D'après l'étude de la Law firm de Boston, les Américains sont friands du private equity « made in Europe » et pour cause : un volume record de 1 100 milliards de dollars de capitaux est disponible (« dry powder »), soit environ 950 milliards d'euros ! La régulation sur le Vieux Continent et au Royaume-Uni, elle, demeure un défi pour un répondant sur cinq (21,4 %). « Les actifs européens attirent beaucoup l'attention des investisseurs américains pour diverses raisons. Les valorisations relatives constituent certainement l'un des principaux éléments à prendre en considération, les actifs dans l'Union européenne offrant généralement des valorisations moins élevées et un retour sur investissement plus important », explique Fabrice Cohen, associé, managing partner du bureau parisien de Ropes & Gray, implantation ouverte en début d'année ([ODA du 26 novembre 2024](#)) et dont l'effectif a récemment grossi à la faveur de l'arrivée de deux associés transfuges de Linklaters en fiscalité transactionnelle et structuration de fonds ([ODA du 5 novembre 2025](#)). Et l'avocat, également co-responsable de l'activité private equity en Europe, d'ajouter : « Ainsi, à la question "Où trouver de la valeur ?", l'Europe apporte aujourd'hui une réponse assez convaincante. »

IA – Partenariat entre le gouvernement et Doctrine pour les juristes de l'Etat

L'Etat se rapproche de la plateforme juridique Doctrine pour ses fonctionnaires. Le Gouvernement a conclu mardi 25 novembre, lors du Sommet Adopt AI à Paris, un partenariat avec l'entreprise française spécialisée en intelligence artificielle juridique. Objectif revendiqué : moderniser les outils de travail des administrations publiques dans ce domaine. Ce déploiement, qui s'accompagnera d'une démarche de formation des agents, interviendra avec une phase pilote ciblant des besoins prioritaires des juristes de la fonction publique. Il faut dire que Doctrine devient de plus en plus importante. La société a tout récemment racheté sa concurrente Predictice, spécialisée dans les logiciels et bases de données juridiques alimentés par l'intelligence artificielle et née, comme elle, en 2016, pour un montant qui avoisinera les 20 millions d'euros. Il s'agissait de sa quatrième acquisition en deux ans ([ODA du 24 septembre 2025](#)). Cette alliance stratégique avec l'Exécutif

intervient alors que le gouvernement mise de plus en plus sur des solutions tricolores. « Sceller des partenariats public-privé avec des entreprises françaises innovantes, c'est aussi rendre notre commande publique plus efficace et plus souveraine », a expliqué David Amiel, ministre délégué chargé de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat, qui a signé le partenariat avec Guillaume Carrère, président de Doctrine, en lien avec Anne Le Hénanff, ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique. Reste à rappeler toutefois que Doctrine, qui a été sanctionnée à hauteur de 370 000 euros « pour concurrence déloyale » en mai dernier – liée à un conflit ancien avec des éditeurs de presse juridique autour notamment de la collecte des décisions – n'est plus 100 % made in France. Depuis deux ans, c'est le fonds américain Summit Partners qui en a pris le contrôle, aux côtés de Peugeot Invest... ([ODA du 12 avril 2023](#)).

Option DROIT AFFAIRES

Directeur de la rédaction et de la publication :
Jean-Guillaume d'Ornano - 01 53 63 55 55
Directrice générale adjointe : Ariel Foucharé - 01 53 63 55 88
Redactrice en chef : Sahra Saoudi - 01 53 63 55 51
sahra.saoudi@optionfinance.fr
Rédacteur : Pierre-Anthony Canovas - 01 53 63 55 73
pierre-anthony.canovas@optionfinance.fr

Editeur : Emmanuel Foulon - 01 53 63 55 56
Assistante : Krystie Natchimie - 01 53 63 55 55
krystie.natchimie@optionfinance.fr
Rédacteur en chef technique : Stéphane Landré (55 57)
Maquette : Christoph Ludmann (55 70)
Secrétaire générale : Laurence Fontaine - 01 53 63 55 54
Responsable des abonnements : Sandrine Prevost
01 53 63 55 58 - Sandrine.Prevost@optionfinance.fr
Service abonnements : 10 rue Pergolèse 75016 Paris
Tél. : 01 53 63 55 58 - Fax : 01 53 63 55 60
optionfinance.abonnement@optionfinance.fr

N° ISSN : 2105-1909 - N° CPPAP : optionfinance.fr : 0627 W 91411
Editeur : Option Droit & Affaires est édité par
Option Finance SAS au capital de 2 043 312 euros entièrement détenu
par Infoi SAS - Siège social : 10 rue Pergolèse - 75016 PARIS - RCS Paris
B 343 256 327
Option Finance édite : Option Finance, Option Finance à 18 heures,
Option Droit & Affaires, Funds, AOF, Option Finance Expertise, La Tribune
de l'assurance.
Hébergeur du portail optionfinance.fr et du site optiondroitaffaires.fr : ITS
Intégra, 42 rue de Bellevue, 92100 Boulogne-Billancourt - 01 78 89 35 00

A participé à ce numéro : Emmanuelle Serrano

Option Finance | 10 rue Pergolèse • 75016 Paris • Tél. 01 53 63 55 55



FOCUS

Le private equity en passe de connaître un moment « darwinien » ?

Les fonds sont-ils à l'aube d'une vague de consolidation ? La taille contribue à absorber l'impact des coûts fixes en croissance, notamment à cause de la pression réglementaire qui exige de renforcer les back-offices. Mais les boutiques, elles, allient souvent connaissances sectorielles pointues et agilité décisionnelle. Coup de projecteur sur leurs forces et faiblesses.

Côuts de reporting et de fonctions supports qui s'envolent, levées plus compliquées à réaliser, performances des participations complexes à optimiser... les nuages s'accumulent au-dessus des fonds d'investissement. Cet automne, l'IPEM, salon du private equity, bruisait des mots consolidation, plateformisation et autre effet darwinien. L'existence de marques globales comme Blackstone, KKR, Apollo, CVC et EQT, atteste de la réalité de la course au gigantisme. Comme toute autre industrie financière, le capital-investissement connaît des dynamiques de concentration et doit faire face à la nécessité d'économies d'échelles et de moyens. Le mouvement est déjà à l'œuvre depuis quelque temps. En 2023, DIF Capital Partners avait été racheté par CVC et Energy Capital Partners avait été absorbé par Bridgepoint. Mais les difficultés à lever des capitaux traversées par certaines sociétés de gestion pourraient accélérer la tendance, tandis que s'affirme en parallèle une variété croissante des activités (GP stake, fonds secondaires, de continuation, etc.).

Réinventer les figures imposées du LBO

Pour Nicolas Richard, partner en charge du pôle Deal Advisory chez Onepoint, le rapport de force s'est inversé entre gérants et investisseurs (LPs). « Le choix qui s'offre aux LPs s'est élargi. Ils exigent donc un niveau de compétition très élevé lors des levées de capitaux. Les fonds qui ont pignon sur rue peuvent leur proposer une diversification des risques supérieure sur plusieurs segments, à l'instar d'un Ardian qui opère en buy-out, growth, infra, co-investissement, etc. », relève-t-il. Par ailleurs, il faut mettre davantage les mains dans le moteur et chercher une performance nettement plus opérationnelle. Cela nécessite des équipes étoffées et une expertise sectorielle approfondie avec l'intervention d'operating partners, pour les fonds ayant un portefeuille de participations justifiant ces coûts supplémentaires. Pour Stéphane Huten, associé en charge du département Corporate & Private Equity du bureau parisien d'Hogan Lovells, on observe actuellement un phénomène de concurrence entre fonds où les meilleurs surperforment et attirent les clients qui leur confient leur argent plutôt qu'une concentration stricto sensu.

Une pluralité durable des acteurs sous nos latitudes

En France, où les capital-investisseurs sont moins nombreux qu'outre-Atlantique, Nicolas Richard anticipe une coexistence entre fonds consolidés et boutiques spécialisées. Le paysage



Nicolas Richard



Souleymane-Jean Galadima



Stéphane Huten

parisien des investisseurs dans le non-coté reste d'ailleurs éclaté. « Vous avez encore beaucoup de fonds indépendants qui se créent en levant des poches de moins de 500 millions d'euros mais franchiront une nouvelle étape lors de la constitution d'un deuxième véhicule mieux doté », rappelle Stéphane Huten. Mais la situation reste délicate. « Certaines levées remportent un vif succès comme Ardian Infrastructure Fund VI qui a atteint en deux ans son plafond de souscriptions de 11,5 milliards d'euros, mais il y a aussi des structures qui rencontrent des difficultés à attirer les capitaux », souligne l'avocat.

Exploiter le meilleur des deux mondes

Face à ces évolutions, les experts chargés de conseiller une clientèle patrimoniale comme les family offices se montrent pédagogues. « Une de nos missions est de sensibiliser nos investisseurs aux enjeux de sélection d'une boutique versus une grande plateforme. Les poids lourds du marché courrent le risque d'être anesthésiés par les frais de gestion. Cela pose la question de leur capacité à maintenir des taux de rentabilité interne élevés. Si l'on tombe à des valeurs de 8 %, autant choisir des ETF, par exemple », déclare Souleymane-Jean Galadima, directeur général de Sapians, un family office phygital. De fait, même dépourvues de la force de frappe des multinationales, certaines boutiques délivrent la superperformance désirée. « L'important pour nos clients est de diversifier le risque en tablant sur différents moteurs de performance à la fois », souligne le dirigeant.

Au-delà du track record et des aspects juridiques auxquels les family offices font attention, le maintien de la qualité des équipes d'investissement est également décisif. « Nous regardons si les paramètres en interne sont réunis pour y contribuer. Il y a une dimension profondément humaine et entrepreneuriale dans le capital-investissement qui ne peut être réduite aux seuls critères d'économies d'échelle », souligne le responsable d'un family office de la place de Paris. Le smid-cap s'avère quasiment deux fois plus génératrices de distributions to paid-in-capital que le large cap car les opportunités de sortie sont plus nombreuses sur ce segment. Mais, les petits fonds qui ne gèrent pas bien leur transition, qui n'arrivent pas à créer de la valeur et font de mauvais investissements, vont souffrir. Il y aura un assainissement normal du marché », préside-t-il. ■

Emmanuelle Serrano

DEAL DE LA SEMAINE

Claire's France dans l'escarcelle du duo June-La Casa de las Carcasas

Placée en redressement judiciaire cet été, la filiale française de l'enseigne de bijoux de fantaisie, de cosmétiques et d'accessoires de mode américaine Claire's est reprise par le groupe suisse June, allié à l'Espagnol La Casa de las Carcasas. Le premier récupère 425 contrats de travail et 146 magasins sur un total de 240 boutiques, tandis que le second hérite d'une trentaine de salariés et de trois points de vente.

Les salariés de Claire's France y voient désormais plus clair pour leur avenir. Le Tribunal des activités économiques de Paris a accepté mi-novembre l'offre conjointe de reprise partielle de la filiale du groupe américain spécialisé dans les bijoux à bas prix, prisé des adolescentes, placée en redressement judiciaire fin juillet. Deux acteurs vont récupérer près de 450 des 830 salariés : la très grande majorité par le vendeur de bijoux fantaisie suisse June qui a obtenu pour une décennie l'exploitation de la marque Claire's et s'empare de quelque 146 points de vente sur un total de 240 boutiques. L'acteur helvète dont le siège est basé à Zurich a mis sur la table près de 500 000 euros pour l'acquisition des stocks et des magasins et s'engage sur un montant de sept millions d'euros pour assurer l'exploitation. Une trentaine de salariés sera transférée au sein de la société espagnole de

coques de téléphone La Casa de las Carcasas au travers de sa filiale française Carcafrancia, qui rachète trois établissements. Un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) a été ouvert pour les salariés des entités ne faisant pas partie de la restructuration. Cette opération intervient alors que la maison mère américaine a accusé une chute de ses ventes et s'est déclarée en faillite au mois d'août. June est accompagné par **GKA Avocats** avec **Gilles Grinal**, associé, en restructuring. La Casa de las Carcasas est assistée par **Latham & Watkins** avec **Thomas Doyen**, associé, **Raphaëlle Lauro**, en restructuring. Claire's est soutenue par **De Pardieu Brocas Maffei** avec **Joanna Gumpelson**, associée, **Dorine Chazeau**, en restructuring. Le comité social et économique de l'entreprise est représenté par **Ouanson Avocat** avec **Eve Ouanson**, associée, en droit social.

LE CONSEIL DE JUNE : GILLES GRINAL, ASSOCIÉ CHEZ GKA AVOCATS

Comment êtes-vous parvenu à convaincre le tribunal de la qualité de votre offre ?

Le rachat de Claire's France par June a été rendu possible car ce dernier a réussi durant l'appel d'offres à négocier un contrat de licence exclusive de la marque pour une durée de dix ans. Dès lors, notre client était le seul candidat capable de proposer la reprise des activités dans son format actuel. Au départ, il a constaté que le réseau bénéficiait d'une clientèle fidèle mais que ses prix avaient augmenté alors que ses marges baissaient, ce qui a conduit aux difficultés rencontrées. De même, l'approvisionnement se faisait auprès de la maison mère de l'époque, avec des coûts associés très élevés en termes notamment de transport, de droits de douane et de logistique. Il a ainsi pu identifier des sources d'économies. Le projet a donc été construit par exemple sur l'externalisation des fonctions support (RH, finance, administratif, approvisionnement...). Le dirigeant de June a également négocié avec des fournisseurs des tarifs libérés des coûts intermédiaires imposés par le groupe précédemment propriétaire du réseau. Par ailleurs, il a obtenu de ces professionnels des délais de paiement permettant de soulager la pression financière de l'opération. Pour compléter la restauration de l'équilibre d'exploitation, l'acquéreur a été en mesure de négocier avec certains bailleurs des baisses de loyer en contrepartie de l'engagement de récupérer les boutiques et éviter à ceux-ci le risque d'une vacance malheureusement fréquente par ces temps difficiles. Au final, notre client reprendra quelque 425 contrats de travail et 146 magasins sur un total de 240 boutiques, et La Casa de las Carcasas une trentaine de salariés et trois magasins. Les personnes qui ne sont pas gardées vont être intégrées dans un plan de sauvegarde de l'emploi, avec un licenciement pour la grande majorité d'entre eux.



Justement, pourquoi avoir fait une offre conjointe avec La Casa de las Carcasas ?

Alors que le groupe espagnol s'était porté candidat séparément lors de la première étape d'examen par le tribunal des acquéreurs potentiels avec un nombre plus important de magasins dans leur viseur, nous avons décidé de nous allier et de faire une offre ensemble lors de la dernière étape. Cette alliance de circonstance nous a permis de ne pas être en concurrence directe et d'être plus convaincant vis-à-vis du tribunal mais aussi de nouer un partenariat avec eux. June n'avait pas de fournisseur de qualité pour les coques de téléphones et désormais La Casa de las Carcasas va devenir leur prestataire. Un troisième candidat potentiel s'était par ailleurs manifesté avant de se rétracter.

Combien a coûté l'opération et comment est-elle structurée ?

L'acquéreur June, basé en Suisse, a récemment créé une entité française, Claire's FR, qui servira de véhicule d'acquisition des boutiques ainsi que des actifs. Ces derniers étaient détenus jusqu'alors par Claire's France, filiale d'une société britannique, laquelle fait office de holding européenne du groupe américain. Les boutiques ainsi que les stocks ont été achetés 500 000 euros à la barre du Tribunal des activités économiques de Paris. Notre client, qui exploite déjà la marque en Suisse, s'est également engagé sur une enveloppe de sept millions d'euros afin de financer l'exploitation. Ces montants sont réalisés sur fonds propres. ■

Propos recueillis par Pierre-Anthony Canovas

DEALS

Tous les deals de la semaine

PRIVATE EQUITY

Jones Day et Arsene sur la coentreprise entre EDF Invest et Savills IM

EDF Invest, la branche d'investissement de l'énergéticien EDF, réalise un partenariat avec le Britannique Savills Investment Management (Savills IM) pour la mise en place d'une coentreprise résidentielle paneuropéenne de 600 millions d'euros, réalisée via l'acquisition d'une participation de 50 % dans Euro Living, la société du fonds European Living Fund (EULIV) de Savills IM. L'opération implique également l'intégration d'un portefeuille initial de 220 millions d'euros, composé d'actifs résidentiels existants situés en Allemagne, aux Pays-Bas, en Espagne et en Suède. Le mois dernier, EDF Invest avait pris une participation de 49 % au capital du groupe propriétaire du retail park Espace Chanteraines à Gennevilliers et totalisant 23 000 mètres carrés ([ODA du 22 octobre 2025](#)). EDF est épaulé par **Jones Day** avec **Jean-Gabriel Griboul**, associé, **Alexandre Heydel**, counsel, **Antoine Moulin** et **Manon Arpino**, en corporate/M&A ; **Erwan Le Douce-Bercot**, associé, **Juliette de la Guerinière**, en droit immobilier ; et **Charlotte Breuvart**, associée, **Aubin Mistretta**, en droit de la concurrence ; avec des équipes en Allemagne, en Espagne, et aux Pays-Bas, la coopération des cabinets SJL Jimenez Lunz, pour les aspects de droit luxembourgeois, et Snellman Advokatbyrå AB, pour les aspects de droit suédois ; ainsi que par **Arsene** avec **Stéphanie Hamis**, associée, **Valentine Roulin** et **Baptiste Courtois**, en droit fiscal. Savills Investment Management est accompagné par la firme britannique Travers Smith LLP, ainsi que le cabinet de la région du Benelux, Loyens, pour les aspects de droit luxembourgeois.

Quatre cabinets sur le rachat du centre d'affaires Paris Trocadéro

Le fonds américain Blackstone Real Estate a bouclé l'acquisition du centre d'affaires Paris Trocadéro pour un montant d'environ 700 millions d'euros. L'actif, d'une surface d'environ 41 000 m², est situé sur la place du Trocadéro, dans le XVI^e arrondissement de Paris, l'un des emplacements les plus prestigieux et prisés de la capitale. A l'automne, la société américaine de gestion avait acheté environ 500 actifs industriels estimés à 2,3 milliards d'euros, dont 67 projets sécurisés en développement, auprès du groupe immobilier privé français Proureed ([ODA du 15 octobre 2025](#)). Blackstone est assisté par **De Pardieu Brocas Maffei** avec **Emmanuel Fatôme**, associé, **Anne-Charlotte d'Hotelans**, counsel, **Arthur Bosc**, **Angelica Dziedzic**, **Marion Lequien**, **Marie Millet**, **Théophile Robinne** et **Louise Xu**, en droit de l'immobilier ; ainsi que par **Darrois Villey Maillot Brochier** avec **Vincent Agulhon** et **Loïc Védie**, associés, **Pierre Dabin** et **Jean Tramond**, en droit fiscal. Le cédant Union Investment est épaulé par **CMS Francis Lefebvre** avec **Benjamin Bill**, associé, en droit de l'immobilier ; ainsi que par **Simmons & Simmons** avec **Chloë Nessim**, associée, **Leila Chikhi**, en fiscalité.

Quatre cabinets sur l'acquisition de Zwart Techniek

Le fonds Seven2 prend une participation majoritaire, via son fonds Midmarket X, dans Zwart Techniek, groupe néerlandais dans la conception, l'installation et la maintenance de systèmes d'alimentation pour les data centers, les infrastructures stratégiques et les entreprises aux besoins énergétiques critiques, partout en Europe. Scheybeeck Investments et Beek Capital, actionnaires majoritaires depuis 2015, conserveront une participation minoritaire. La réalisation de l'opération demeure soumise notamment à l'obtention de feux verts réglementaires. Seven2 est conseillé par **Weil, Gotshal & Manges** avec **Alexandre Duguay**, associé, **Alexandra Stoicescu**, en corporate M&A ; par **Arsene** avec **Denis Andres**, associé, **Hugo Keller**, en droit fiscal ; par **Borgen Tax** sur les aspects fiscaux ; ainsi que par **Stibbe** sur les aspects juridiques néerlandais de l'opération. Scheybeeck Investments et Beek Capital sont assistées par **Loyens & Loeff**. Le management est accompagné par le cabinet néerlandais **HVG**.

Orrick et Goodwin sur la levée de fonds de Flexion Robotics

Flexion Robotics, start-up suisse fondée en 2024 et spécialisée dans l'intelligence artificielle (IA) pour la robotique, réalise un tour de table de 43 millions d'euros en série A auprès des fonds DST Global, NVentures – la branche de capital-risque de l'entreprise de puces électroniques Nvidia – mais aussi Redalpine, Prosus Ventures ainsi que Moonfire. Flexion Robotics est épaulée par **Orrick** avec **Benjamin Cichostepski**, associé, **Johann Jabes** et **Baptiste Tanchoux**, en private equity ; ainsi que par le cabinet helvète Pestalozzi Law. Nvidia est conseillée par le cabinet américain Cooley ainsi que la firme suisse Homburger. DST Global est accompagné par **Goodwin Procter** ainsi que par le cabinet suisse Walder Wyss.

Hogan Lovells et Valvet sur l'investissement dans GetVocal

GetVocal, start-up tricolore qui développe des agents hybrides humain-IA destinés à l'expérience client, réalise une levée de fonds de 26 millions de dollars (environ 22,5 millions d'euros), menée par le fonds de venture capital Creandum aux côtés d'Elaia et Speedinvest. Elle doit permettre à GetVocal d'accélérer le développement de sa plateforme d'expérience client IA agentique en Europe. Creandum est conseillé par **Hogan Lovells** avec **Hélène Parent**, associée, **Pierre Blanchard**, en corporate ; **Etienne Barjol** et **Iris Accary**, en propriété intellectuelle ; et **Baptiste Camus**, en droit social. GetVocal est épaulée par **Valvet Avocats** avec **Antoine Fouter**, associé, en private equity.

Quatre cabinets sur la prise de participation majoritaire dans Methal

La société de gestion indépendante Arcole prend le contrôle de Methal – issue du carve-out de dix sites industriels français et qui propose des solutions sur mesure pour des secteurs variés – auprès du groupe anglais Bodycote. L'opération est réalisée aux côtés de Benalu-Legras en tant que co-investisseur. Arcole est

conseillée par **Goodwin Procter** avec **Thomas Dupont-Sentilles**, associé, **Benhouda Derradji**, counsel, **Alex Lecoer**, en corporate ; **Charles-Henri de Gouvion Saint Cyr**, associé, en droit fiscal ; et **Adrien Paturaud**, associé, **Marie Mognolle** et **Vincent Alexia**, en financement ; ainsi que par **Jasper Avocats** avec **Marie-Alice Jourde**, associée, en droit social. Bodycote est accompagné par **Delsol** avec **Emmanuel Kaeppelin**, associé, **Caroline Da Lage**, counsel, **Cyprien Delorme**, en corporate ; **Jean-François Defudes**, associé, **Livia Salvagno-Gaslain**, en droit fiscal ; et **Delphine Bretagnolle**, associée, **Jessica Neufville**, counsel, en droit social. Les banques sont soutenues par **Agilys Avocats** avec **Frédéricque Milotic**, associée, **Rabah Meddour**, en banque-finance.

Trois cabinets sur le tour de table de HyPrSpace

HyPrSpace, start-up bordelaise spécialisée dans le secteur du New Space, et qui conçoit et développe un mini-lanceur à propulsion hybride, lève 21 millions d'euros lors d'une série menée par le fonds Red River West. Le tour est réalisé aux côtés de Deeptech 2030, issu du programme France 2023 piloté par Bpifrance ainsi que des fonds SPI, Expansion Ventures, NACO, Audacia et Syian Investment Ltd, et vise notamment à accélérer le développement et l'industrialisation de ses moteurs à propulsion hybride destinés au secteur spatial et à la défense. Red River West est épaulé par **Hogan Lovells** avec **Hélène Parent**, associée, **Gautier Valdiguié** et **Romane Da Cunha**, en corporate. Expansion Ventures est soutenu par **Goodwin Procter** avec **Anne-Charlotte Rivière**, associée, **Johann Gandilhon** et **Valentine Nuaud**, en corporate. HyPrSpace est accompagnée par **UGGC Avocats** avec **Ali Bougrine**, associé, **Laura Malach**, counsel, **Victor Arnould**, en private equity.

Quatre cabinets sur l'acquisition d'Akio

Odigo, groupe spécialisé dans les solutions de Contact Center as a Service (CCaaS), dont l'actionnaire majoritaire est le fonds Seven2, rachète Akio, un éditeur dans ces solutions. Odigo et Seven2 sont épaulés par **Veil Jourde** avec **Gabriel d'Amécourt**, associé, **Clara Muhar** et **Romy Kaadi**, sur les aspects corporatifs et contractuels et, pour les audits préalables, avec **Benoît Gréteau**, associé, **Charlotte Martinez**, en fiscal ; **Nicolas Brault**, associé, **Flore Canal**, en propriété intellectuelle ; **Pauline Larroque-Daran**, associée, **Chloé Noyon**, en droit social ; par **Weil, Gotshal & Manges** avec **Alexandre Duguay**, associé, **Nicolas Mayol** et **Floriane Egraz**, en corporate ; ainsi que par **Arsene** avec **Denis Andres**, associé, **Hugo Tolédano** et **Marine Potier**, en droit fiscal. Akio est assisté par **Blanchin Avocat** avec **Jean-Christophe Blanchin**, associé, en corporate M&A.

FUSIONS-ACQUISITIONS

De Pardieu et Racine sur la reprise de nke Group

Satlink, acteur espagnol spécialiste des solutions technologiques pour l'océan, fait l'acquisition de nke Group, société qui conçoit, fabrique et commercialise des instruments destinés à la mesure et à la surveillance de la qualité de l'eau des milieux aquatiques, ainsi que des instruments de navigation. Satlink est épaulé par **De Pardieu Brocas Maffei** avec **Cédric Chanas** et **Mathieu**

Rétiveau, associés, en corporate. Les vendeurs sont conseillés par **Racine** avec **Clémence Baron**, associée, **Margaux Dechanet**, en corporate ; **Alan Sournac**, associé, en droit fiscal.

DROIT GÉNÉRAL DES AFFAIRES

White & Case et HSF Kramer sur le crédit syndiqué de Rubis Energie

Rubis Energie, filiale du groupe Rubis spécialisée dans la distribution d'énergie et de bitume, a obtenu la mise en place d'un crédit syndiqué inaugural d'un montant total de 1,1 milliard d'euros, destiné au refinancement d'une partie de sa dette existante et au financement de ses activités. Le contrat de crédits syndiqués a été conclu avec un pool bancaire international composé de 11 établissements issus de huit groupes bancaires. Rubis Energie est conseillé par **White & Case** avec **Samir Berlat**, associé, **Rafael Galvez**, en financement. Les banques sont épaulées par **Herbert Smith Freehills Kramer** avec **Laure Bonin**, associée, **Augustin Brunon**, en finance ; et **Bruno Knadjian**, associé, **Alexandre Tardif**, en fiscalité.

Clifford Chance et CMS sur l'émission inaugurale d'European Defence Bonds de Bpifrance

Bpifrance a lancé mi-novembre sa première émission d'European Defence Bonds d'un montant total d'un milliard d'euros, arrivant à échéance fin 2030. Celle-ci fait suite à la publication, en juillet 2025, de l'initiative Bpifrance European Defence Bond Framework, laquelle s'inscrit dans un contexte de renforcement du soutien de Bpifrance aux entreprises stratégiques françaises du secteur de la défense. L'émission est éligible au European Defence Bond Label de Euronext. Bpifrance est épaulé par **Clifford Chance** avec **Jonathan Lewis**, associé, **Sophie Guilhem-Ducléon**, counsel, **Jessica Hadid** et **Mathilde Drilleau**, en financement. Les banques sont accompagnées par **CMS Francis Lefebvre** avec **Rosetta Ferrère**, associée, **Myriam Issad**, counsel, **Pierre Maunaud**, en banque-finance.

Mayer Brown et Proskauer sur le financement obtenu par Funecap

Funecap, acteur des infrastructures et services funéraires, obtient un financement obligataire senior de deux milliards d'euros du gestionnaire mondial d'actifs alternatifs ICG, en qualité d'arrangeur et de souscripteur principal. Le produit des obligations émises à la date de closing a été affecté, notamment, au refinancement des obligations en circulation. Funecap avait réorganisé son capital il y a deux ans à l'occasion du réinvestissement de l'ensemble des actionnaires aux côtés des fondateurs Thierry Gisserot et Xavier Thoumieux et du management et de l'apport de financements supplémentaires par ICG ([ODA du 03 mai 2023](#)). ICG est épaulé par **Mayer Brown** avec **Alain Levy**, associé, **David Puzenat**, counsel, **Valentine Andaloro** et **Mathieu Lebourgeois**, en banque-finance. Funecap est conseillé par **Proskauer Rose** avec **Maud Manon**, associée, **Pierre Tardivo**, counsel, **Antoine Cottin**, en financement. ■

Evaluer la performance en entreprise : l'optimisme, l'honnêteté et le bon sens peuvent-ils compter ?

La Cour de cassation, dans son arrêt du 15 octobre 2025, s'est prononcée sur la possibilité d'intégrer des critères comportementaux dans l'évaluation des salariés. Si l'employeur dispose d'un pouvoir d'appréciation, celui-ci doit s'exercer au travers de critères objectifs et pertinents. Or, des notions subjectives telles que l'optimisme, l'honnêteté ou le bon sens ne répondent pas à ces exigences en l'absence d'indicateurs mesurables. Peuvent-elles par ailleurs induire des discriminations notamment à l'occasion de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), lorsqu'il s'agit d'apprécier les qualités professionnelles comme l'un des critères d'ordre des licenciements économiques ?



**Par Philippe
Danesi, associé**

Dans un arrêt du 15 octobre 2025, la Cour de cassation a eu l'occasion de se prononcer sur la question suivante : peut-on prendre en compte des critères comportementaux pour évaluer la performance des salariés ? Les méthodes d'évaluation doivent être soumises à la consultation du comité social et économique (CSE) mais avant tout reposer sur des critères objectifs et pertinents au regard de la finalité poursuivie, à savoir apprécier les aptitudes professionnelles des salariés.

En l'espèce, l'employeur avait mis en place une procédure d'entretien de développement individuel (EDI) comportant une partie relative à l'évaluation du travail et des objectifs et une partie relative à l'évaluation des « compétences comportementales groupe » des salariés.

Les fiches d'évaluation comportaient notamment les mentions suivantes : item « engagement »/sous-catégorie « persévérance » : « faire preuve d'optimisme » ; item « avec simplicité »/sous-catégorie « transparence » : « agir et communiquer avec honnêteté avec sa hiérarchie et ses collègues » et sous-catégorie « être pragmatique » : « se montrer concret en faisant preuve de bon sens ».

Pouvoir d'évaluation de l'employeur : oui, mais avec des critères objectivement mesurables

L'employeur faisait valoir que l'évaluation des « compétences comportementales » était pertinente, au motif que la performance professionnelle d'un salarié ne pouvait pas se limiter à ses seules compétences techniques ou à ses connaissances « métiers ». Celle-ci doit également couvrir un ensemble d'aptitudes comportementales essentielles, telles que les facultés d'adaptation, l'aptitude à s'intégrer au sein d'une équipe ou à

la diriger, ainsi que le potentiel d'évolution vers d'autres fonctions.

C'est cet ensemble qui permet d'apprécier pleinement les compétences professionnelles du salarié. Certes, on peut se demander si le comportement relève d'une compétence plutôt que d'une aptitude ou d'une qualité, acquise ou innée, mais dans tous les cas et quel que soit le vocable utilisé, il s'agit bien d'évaluer le salarié à son poste. L'employeur ajoutait que le critère consistant à apprécier la capacité d'un salarié à « se montrer concret, actif et efficace en faisant preuve de bon sens » répondait à des exigences de clarté, de précision et de pertinence, puisqu'il visait directement l'évaluation de son efficacité professionnelle.

On peut en effet tenir pour acquis que la fonction managériale par exemple requiert des aptitudes comportementales telles que l'écoute, la communication, le leadership ou la gestion des émotions, lesquels influent directement sur la performance collective et le climat social. A noter que pour certaines fonctions managériales, des carences en la matière peuvent caractériser une insuffisance professionnelle. Parce que ces dimensions échappent aux outils d'évaluation usuels, la mise en place d'une EDI offre une approche plus complète. Elle permet de valoriser les aptitudes relationnelles dans un environnement professionnel, d'apprécier les qualités managériales dans le temps et même de participer à la prévention des risques psychosociaux en facilitant la détection notamment des signaux faibles de tension ou de désalignement.

Toutefois, et en toute logique, dans son arrêt du 15 octobre 2025, la Cour de cassation rappelle que si l'employeur dispose d'un pouvoir d'évaluation découlant de son pouvoir de direction, encore faut-il que les critères retenus soient précis, objec-

tifs et pertinents. Or, en l'espèce, le dispositif EDI fondé sur des notions telles que l'optimisme (certes bienvenu en ces temps de crises), l'honnêteté et le bon sens ne répondait pas à ces exigences.

La prise en compte de ces notions, subjectives et à géométrie variable, ne garantit pas l'impartialité requise en la matière, sauf à pouvoir les mesurer objectivement ce qui n'était pas démontré en l'espèce. Par ailleurs, le juge a relevé qu'il n'était pas possible de savoir dans quelle proportion les nombreux critères et sous-critères comportementaux entraient en ligne de compte dans l'évaluation, ni s'il existait réellement dans leur mise en œuvre « une certaine forme d'équilibre avec les critères d'appréciation purement techniques ».

Quels impacts pour les licenciements économiques et le PSE ?

Par analogie, on peut étendre ces considérations à la question délicate de l'appréciation des qualités professionnelles, soit l'un des critères légaux permettant de déterminer l'ordre des licenciements économiques. En cas de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), l'attention de l'administration porte immanquablement, pour octroyer son homologation, sur le caractère objectif de l'appréciation des qualités professionnelles et le poids donné à ce critère. Le juge administratif a du reste déjà admis que les résultats d'une évaluation professionnelle puissent être utilisés pour apprécier ces qualités professionnelles.

Au vu de larrêt du 15 octobre 2025, on peut douter, sans faire offense à la séparation des pouvoirs, que l'administration et le juge administratif acceptent de considérer par principe l'optimisme et le bon sens, par exemple, comme des critères pertinents objectivement mesurables... donnant ainsi en réalité toute latitude à l'employeur pour « favoriser » tel ou tel salarié de son choix.

Reste alors à démontrer à l'administration en quoi telle ou telle aptitude comportementale est pertinente et doit être privilégiée de façon proportionnée au résultat à atteindre au sein de l'entreprise faisant face à des difficultés économiques et/ou à un besoin de sauvegarde de compétitivité, ou à son redressement en conservant les salariés les plus à même d'oeuvrer en ce sens. Reste également à rendre objectivement mesurable, tâche ardue, celle-ci, via des indicateurs préexistants, tels par exemple pour les managers les résultats obtenus au sein de leur équipe lors des évaluations 360°, les taux d'adhésion ou encore les scores de bien-être/QVCT, etc.

Le chemin est étroit mais pas fermé. Il se trouve toutefois élargi en cas d'accord majoritaire signé

avec les syndicats représentatifs dans l'entreprise, puisque l'administration trouve alors, pour valider le PSE, son pouvoir de contrôle des critères drastiquement limité à la discrimination. Le dialogue social au plus près des contingences de l'entreprise prévaut. Faut-il donc encore qu'une signature majoritaire intervienne et que les syndicats, attentifs à leur audience, acceptent la mise en place de critères « subjectifs » pouvant permettre à l'employeur de faire son « choix ». Tout sera donc question de mesure dans tous les sens du terme. Faut-il aussi compter sur la vigilance de l'administration et de son juge, pouvant au demeurant souhaiter garder du levier, s'agissant de critères subjectifs susceptibles d'aboutir à une discrimination. A noter qu'un critère pour subjectif ou discutable/inventif qu'il soit, n'est pas nécessairement en soi discriminatoire.

Deux exemples juridictionnels récents illustrent l'appréciation au cas par cas du caractère discriminatoire de critères « subjectifs » prévus par accord collectif à l'occasion d'un PSE. CA de Nîmes, 13 mai 2025, n° 23/02878 : une salariée contestait son licenciement en raison de l'application discriminatoire des critères d'ordre, notamment la disponibilité et l'efficience comme critères à l'appréciation des qualités professionnelles, qui avaient été évaluées pendant sa période de maladie. La Cour relève, d'une part, que l'employeur n'apporte aucune preuve de l'objectivité de ces sous-critères et de leur caractère étranger à toute discrimination, et d'autre part, que leur écrasante pondération démontrait qu'il n'avait pas tenu compte de l'ensemble des critères. Elle constate alors que l'employeur a sanctionné l'arrêt maladie de la salariée par une cotation négative sur les critères subjectifs, ce qui constitue indirectement une discrimination fondée sur l'état de santé.

TA de Bordeaux, 10 mars 2025, n° 2407781 : les requérants contestaient la pondération et la subjectivité des critères tels que la réactivité, l'esprit d'équipe, la motivation, estimant qu'ils pénalisaient les salariés en arrêt maladie ou n'ayant pas bénéficié de formations. Le tribunal analyse concrètement les situations individuelles et conclut que « cette allégation ne se trouve corroborée par aucune des situations évoquées à titre d'exemple par les requérants [...]. Par suite, le moyen tiré de ce que la pondération des critères d'ordre retenue par l'accord induirait une discrimination indirecte au regard de l'âge, de la situation de famille ou du handicap [...] doit être écarté. » En conclusion, c'est au travers de la concertation et de la mesure que peuvent être définis des critères d'évaluation conjuguant la sécurité juridique, l'impartialité et la reconnaissance de la pluralité des compétences. ■



**et Vanessa Li,
counsel, DLA
Piper**

Directive Transparence salariale : ne pas attendre la transposition

Le 10 novembre 2025, nous dépassons déjà la date symbolique à laquelle les femmes auraient cessé d'être payées si elles étaient rémunérées au même taux horaire que les hommes, selon l'Insee. Les femmes gagnent en moyenne 14 % de moins que les hommes à temps de travail égal. Comment réduire un tel écart ?



Par Laurent-Paul Tour, associé

Depuis l'introduction du principe d'égalité de rémunération dans le Code civil en 1972, pas moins de sept lois (1983, 2006, 2014, 2016, 2018, 2021) se sont succédé pour promouvoir l'égalité professionnelle et lutter contre l'inégalité salariale entre les femmes et les hommes, sans parvenir à résorber cet écart. Le législateur a même intitulé la loi de 2014 « loi visant à promouvoir l'égalité réelle entre les hommes et les femmes », l'ajout de l'adjectif « réelle » sonnant comme un terrible constat d'échec des dispositifs précédents.

Les analystes relèvent que cette disparité de niveaux de rémunération résulte, pour l'essentiel, de la surreprésentation des femmes dans des emplois faiblement rémunérés, d'une répartition inégale de la charge parentale et de l'absence de transparence sur les rémunérations. C'est sur ce dernier facteur de la transparence salariale que l'Union européenne a décidé d'agir.

La transparence pour lutter contre les inégalités salariales

Face à la persistance des disparités salariales entre les sexes en Europe, la directive européenne n° 2023/970 du 10 mai 2023 rehausse le niveau d'exigence attendu des entreprises en la matière dans le cadre du recrutement, de la relation de travail individuelle et collective. La mention de la rémunération ou d'une fourchette de rémunération dans l'offre d'emploi devra par exemple apparaître et il sera désormais interdit d'interroger un candidat sur les rémunérations perçues dans ses emplois antérieurs. A titre individuel, les salariés bénéficieront d'un droit à l'information sur les critères utilisés pour déterminer la rémunération individuelle et la progression salariale, et sur les niveaux de rémunération moyens selon le sexe et pour les catégories de salariés effectuant un même travail ou un travail de même valeur. Enfin, cette directive de 2023 impose une obligation de rendre compte des écarts de rémunération constatés selon le sexe et les catégories de salariés, en interne comme en externe, en impliquant les représentants du personnel, dont le rôle a été accru. Cette obliga-

tion est la seule à n'être applicable qu'à partir de 100 salariés, selon un calendrier et une périodicité prédefinies en fonction de l'effectif.

Les pays de l'Union européenne ont jusqu'au 7 juin 2026 pour transposer cette directive en droit interne. En France, une concertation est en cours entre le ministère du Travail et les partenaires sociaux et aurait dû aboutir à une transposition des « mesures législatives » d'ici la fin de l'année 2025, avant un travail sur les « mesures réglementaires » au début de l'année 2026. Toutefois, ce calendrier a été bouleversé par l'actualité politique et les changements de gouvernements depuis la rentrée. A ce jour, aucune date n'a été annoncée pour la transposition. Alors que faire ?

Le gouvernement laisse le champ libre aux entreprises

A moins d'un an de l'entrée en vigueur de la directive, une enquête de l'APEC publiée le 18 novembre 2025 dresse un état des lieux préoccupant de la préparation du secteur privé français. Seul un quart des entreprises (26 %) a amorcé sa mise en conformité, parmi lesquelles 12 % seulement ont déjà pris des mesures concrètes, tandis que 14 % se limitent à des discussions préliminaires. La majorité reste donc attentiste, alors même que la directive va bouleverser en profondeur les pratiques de rémunération. Dans le contexte politique et économique actuel, les entreprises pourraient être tentées d'attendre la transposition de la directive dans notre droit interne avant de prendre ce sujet en considération. Les employeurs pourraient également considérer que les apports de la transposition ne seront que limités compte tenu du foisonnement législatif existant en France sur le sujet de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes (rappelé plus haut), parachevé en 2018 avec la mise en place de l'index d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et, plus largement, des règles autour de l'égalité de traitement et de l'interdiction de la discrimination.

Se placer dans une position attentiste serait, à notre sens, une erreur à la fois d'un point de vue de l'effica-

cité et des risques encourus, notamment réputationnels. D'un côté, la mise en conformité peut s'avérer être un processus particulièrement long et impliquant de nombreux acteurs, d'autant plus dans des entreprises ou groupes d'entreprises à dimension internationale. L'anticipation garantira d'être opérationnel au moment où la directive sera transposée. De l'autre, les entreprises encourrent notamment le risque de litiges individuels et collectifs si elles ne peuvent pas démontrer l'existence de critères objectifs et non sexistes justifiant les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Les entreprises devront ainsi procéder à des rattrapages salariaux sur la durée de la prescription triennale et indemniser les opportunités manquées et le préjudice moral subi. A cela s'ajoutent, notamment, les pénalités auxquelles elles peuvent être condamnées ainsi que l'atteinte réputationnelle (« name and shame ») qui peut résulter d'un manquement. Ce constat est d'autant plus vrai que la directive prévoit un renversement de la charge de la preuve, ce qui amplifiera les risques de contentieux et renforcera la nécessité d'anticiper et de documenter toute décision en matière de rémunération.

Les entreprises qui n'attendent pas la transposition pour lancer les différents chantiers apparaissent comme motrices pour l'égalité salariale à l'inverse de celles qui vont attendre d'être contraintes pour le faire. Les entreprises doivent se saisir de l'opportunité pour se repositionner sur le marché, montrer qu'elles se soucient du sujet et qu'elles privilégient la transparence. C'est un argument de poids pour attirer et retenir les talents à l'heure où, selon une étude Apec-Terra Nova, 49 % des salariés estiment que les critères de fixation des salaires sont opaques.

Agir maintenant

Un certain nombre d'actions devraient dès à présent être mises en place afin d'anticiper les effets de ces nouvelles obligations. Cela passe par la mobilisation des services RH pour auditer la politique de rémunération actuelle, identifier les écarts existants, déterminer s'ils peuvent être justifiés objectivement et, le cas échéant, mettre en place des mesures correctrices ou, à défaut, anticiper les

conséquences financières d'un éventuel rattrapage de salaire. Les différences de rémunération devront pouvoir être justifiées par des critères objectifs et non sexistes (même si ces critères ne sont pas encore définis, dans l'attente de la transposition à venir), ce qui devrait conduire les entreprises à revoir leur système de classification des emplois et d'évaluation, afin de pouvoir justifier d'une différence de rémunération.

Les entreprises devront également réviser leur politique de recrutement et de progression de carrière afin de garantir leur clarté et leur objectivité. La mise en conformité avec la directive suppose une capacité accrue à collecter, analyser et restituer des données salariales fiables. Les outils digitaux RH deviennent ainsi des leviers essentiels pour automatiser les audits, garantir la transparence et répondre efficacement aux demandes d'information des salariés. Toutefois, cette digitalisation soulève des enjeux de confidentialité et de sécurité des données, qui devront être

anticipés dès la conception des dispositifs. Par ailleurs, il est primordial pour les entreprises d'anticiper une éventuelle communication de crise en lien avec leur politique salariale. En associant cette démarche à une politique de transparence proactive, elles seront mieux armées pour limiter l'impact d'une médiatisation négative et éviter que des situations conflictuelles ne ternissent leur réputation. Une telle stratégie permettra également de démontrer concrètement la volonté de l'entreprise de progresser sur le sujet et de renforcer la confiance des salariés et du grand public.

Toutes ces pratiques ne pourront être mises en œuvre efficacement qu'en s'assurant notamment de la sensibilisation et de la formation des managers et de l'équipe RH au sens large à ces enjeux : plus que jamais, la complaisance ou le manque de courage dans les évaluations pourront avoir des effets dévastateurs. Nous ne pouvons donc qu'inviter grandement les entreprises à se saisir du sujet car les salariés, eux, n'hésiteront pas à mettre en œuvre leurs nouveaux droits, à l'image de la multiplication des actions en rappel de congés payés pendant les périodes d'arrêt maladie en application de la loi du 22 avril 2024. ■



**et Giani Michalon,
associé,
EY Société
d'Avocats**

Les entreprises devront également réviser leur politique de recrutement et de progression de carrière afin de garantir leur clarté et leur objectivité. La mise en conformité avec la directive suppose une capacité accrue à collecter, analyser et restituer des données salariales fiables.



ABONNEZ-VOUS !



BULLETIN D'ABONNEMENT

À compléter et à renvoyer **par mail à** : abonnement@optionfinance.fr
ou par courrier à : Option Finance Abonnements - 10 rue Pergolèse - 75016 Paris

OUI

Je m'abonne à Option Droit & Affaires pour 1 an.

Je vous demande d'enregistrer mon abonnement à Option Droit&Affaires au tarif de :

- Licence université jusqu'à 100 étudiants/ professeurs : **999 € HT/an** (soit 1 019,99 € TTC)
- Entreprise (5 accès) : **999 € HT/an** (soit 1 019,99 € TTC)

- Cabinet de moins de 10 avocats : **1 195 € HT/an** (soit 1 220,10 € TTC)
- Cabinet de 10 à 50 avocats : **1 519 € HT/an** (soit 1 550,90 € TTC)

- Cabinet de 50 à 100 avocats : **1 810 € HT/an** (soit 1 848,01 € TTC)
- Cabinet de plus de 100 avocats : **1 990 € HT/an** (soit 2 031,79 € TTC)

MES COORDONNÉES

Mme Mr Nom :

Prénom

Société

Fonction

Téléphone

Adresse de livraison

Code postal :

Pour recevoir la lettre d'Option Droit & Affaires chaque mercredi soir,
merci de nous indiquer un email de contact de référence :

MODE DE RÈGLEMENT

- Chèque à l'ordre d'Option Finance
- Virement bancaire à réception de facture
- Par carte bancaire en appelant le 01 53 63 55 58

DATE ET SIGNATURE OBLIGATOIRES

En m'abonnant j'accepte les CGV et CGU consultables en ligne*

