

prestataires rh

Communiqué

Alexandre Bensoussan,
Karine Bézille,
Sandra Hundsdörfer,
et Sophie Marinier,
Avocats associés



IPA
LPA-CGR avocats

Organisation matricielle dans un groupe international - lien hiérarchique vs. lien fonctionnel

En pratique, de nombreux groupes de sociétés nationaux et internationaux ont recours à une organisation matricielle qui se traduit par la réunion opérationnelle des collaborateurs d'un même groupe, travaillant sur les mêmes sujets, quelle que soit l'entité juridique du groupe à laquelle ils appartiennent individuellement, en France ou à l'étranger.

Par exemple, on peut parler d'organisation matricielle lorsqu'un collaborateur occupant le poste de responsable des ressources humaines au sein d'une entité juridique française A est rattaché opérationnellement à un collaborateur occupant le poste de directeur des ressources humaines Europe au sein d'une entité juridique espagnole B. Les deux collaborateurs travaillent dans le même domaine et coordonnent des projets à l'échelle européenne. Il est même possible que le DRH Europe espagnol soit le supérieur fonctionnel du RRH français, son *matrix manager*.

En principe, malgré l'organisation matricielle, chaque collaborateur doit rester intégré à son entité juridique, qui est son employeur contractuel et à qui l'exercice des fonctions du collaborateur doit profiter.

Quels avantages ?

Si les groupes de sociétés ont aujourd'hui tendance à privilégier

ce mode d'organisation, c'est parce qu'il permet de piloter les activités du groupe à dimension nationale voire internationale de manière efficace, en s'affranchissant des frontières de chaque entité juridique. Le croisement opérationnel des équipes au sein d'un même groupe permet de mettre en commun le savoir-faire de celui-ci, au-delà des limites des entités juridiques et au-delà des frontières géographiques. Cela permet d'opérer ensemble sur des marchés de plus en plus concurrentiels, d'éviter de recruter des postes à doublon et en conséquence de réaliser des économies.

Quels risques ?

Malgré les avantages indéniables, une organisation matricielle comporte aussi des risques, non seulement en droit du travail mais également en droit pénal.

• **Le risque en droit du travail :**

la reconnaissance d'un lien de subordination juridique et le coemploi

En principe, l'organisation matricielle ne doit pas avoir pour conséquence la perte du lien hiérarchique entre l'employeur et son salarié : l'essence même de la relation de travail, à savoir le lien de subordination doit persister au sein de la même entité. L'organisation matricielle, lorsqu'elle est bien structurée et mise en œuvre avec soin, ne fait qu'ajouter des liens fonctionnels/opérationnels entre les salariés des différentes entités juridiques du même groupe. Dans les relations de travail entre les différents protagonistes au sein d'un même groupe, on doit pouvoir distinguer le lien fonctionnel du lien hiérarchique. Les procédures applicables au sein du groupe doivent témoigner de cette distinction et les organigrammes doivent le refléter.

Cependant, pour nombre de groupes de sociétés, compte tenu de la facilité

que cela représente, la tentation est grande de ne pas distinguer le lien fonctionnel du lien hiérarchique et de placer le collaborateur d'une entité sous la responsabilité hiérarchique d'un collaborateur d'une autre entité juridique.

Il est de jurisprudence constante que le lien de subordination entre un salarié d'une entité juridique vis-à-vis d'un salarié d'une autre entité juridique, laisse présumer l'existence d'une relation de travail.

Depuis l'arrêt Société Générale de la chambre sociale de la Cour de cassation du 13 novembre 1996 (n°94-13.187), le lien de subordination se caractérise par « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonnée ». En d'autres termes, le lien de subordination se caractérise par la réunion de trois éléments : direction, contrôle et sanction.

Si les éléments constitutifs du lien de subordination sont réunis et que le collaborateur dispose d'éléments factuels permettant d'en démontrer l'existence, il y a « coemploi » entre l'entité juridique avec laquelle il est lié contractuellement et celle avec laquelle il est lié par un lien de subordination juridique. Or, le coemploi permet au salarié d'engager la responsabilité solidaire des deux entités juridiques visées ci-dessus. Ces dernières sont solidairement débitrices des sommes dues au collaborateur et notamment des indemnités de rupture du contrat de travail intervenu avec chaque entité. Dans une situation de coemploi au sein d'un groupe international se pose dans ce cas aussi la question du droit applicable.

• Le risque en droit pénal : l'engagement de la responsabilité pénale du fait de l'organisation matricielle

Dans un arrêt du 16 juin 2021 (n°20.83.098), la Cour de cassation a considéré que la société mère d'un groupe de sociétés pouvait être responsable pénalement de faits délictuels commis par des collaborateurs de ses filiales. C'est l'organisation matricielle mise en place au sein du groupe de sociétés visé qui a servi d'indice à la Cour de cassation pour se prononcer en ce sens.

En effet, la Cour de cassation a considéré que les faits avaient été « commis dans le cadre d'un groupe de sociétés, pour le compte de la société mère, par la combinaison des interventions de trois salariés des filiales de la société, représentants de fait de cette dernière en raison de l'existence de l'organisation transversale propre au groupe et des missions qui leur étaient confiées ».

Par conséquent, même en l'absence de lien juridique entre les collaborateurs des filiales et la société-mère, la Cour de cassation a reconnu la responsabilité pénale de cette dernière.

Les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour une organisation matricielle dénuée de risques ?

Compte tenu des risques en jeu, il convient, lors de la mise d'une organisation matricielle, d'être particulièrement vigilant quant à la distinction du lien opérationnel et du lien hiérarchique.

Cette distinction doit apparaître expressément dans les contrats de travail des collaborateurs et le lien hiérarchique doit être maintenu avec un collaborateur, salarié ou manda-

taire social, de l'entité juridique à laquelle le collaborateur – partie au contrat de travail – appartient.

Le rôle de chacun doit pouvoir être clairement identifié dès le contrat de travail. Pour ce faire il sera nécessaire de maintenir un supérieur hiérarchique au sein de l'entité juridique employeur, en plus du *matrix manager* au sein d'une autre entité. Cela peut poser un problème notamment dans les plus petits groupes internationaux qui peuvent être tentés d'intégrer les salariés de leurs filiales à l'étranger hiérarchiquement au sein de la société mère, faute de personnel suffisant dans les filiales.

Outre sa formalisation dans le contrat de travail, le lien hiérarchique avec l'entité juridique à laquelle le collaborateur appartient doit pouvoir être vérifié dans les faits (réalisation des entretiens annuels, exercice du pouvoir disciplinaire, gestion de carrière, etc.), les juges s'attachant à la réalité de la situation.

S'agissant plus particulièrement du risque pénal, le groupe peut réfléchir à la mise en place de délégations de pouvoir, emportant le transfert de la responsabilité pénale.

Par conséquent, l'organisation matricielle, si elle paraît attractive, doit être mise en place avec vigilance afin de réduire le risque juridique pour les entités du groupe qui font partie de cette organisation.

Par Sandra Hundsdörfer, avocate associée et Aude Dumas, avocate

Contact :

- 136, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris
- 01 53 93 30 00
- shundsdorfer@lpalaw.com
- www.lpalaw.com