

MONACO BUSINESS NEWS

JOURNAL D'INFORMATION DE LA FÉDÉRATION DES ENTREPRISES MONÉGASQUES

OCTOBRE 2014 > NUMÉRO 49

PRIX : 2 €



Philippe Ortelli

FEDEM

L'ÉDITORIAL
DU
PRÉSIDENT

Dans les derniers mois, de nombreux chefs d'entreprises se sont tournés vers moi en dernière extrémité pour exprimer leur cruel besoin de bureaux.

Nous avons alors demandé à nos membres leur avis : c'est sans discussion le problème numéro UN de l'économie monégasque. Nos entreprises ont besoin de plus de place pour se développer et créer ainsi pour le Pays plus de valeur, de richesse et d'emplois.

Alors que l'économie est à la peine ailleurs en Europe, notre système très particulier, accueillant et original, attire les meilleurs.

Je demande donc solennellement au Gouvernement de nous fournir des surfaces de travail rapidement afin de pouvoir atteindre l'objectif fixé de 80 000 salariés en 2050.

De même, et je le répète là aussi, nous avons besoin de plus de routes pour circuler dans et hors de Monaco, ainsi que de trains plus fiables au quotidien.

Ce n'est qu'à ce prix que notre économie continuera à prospérer dans les années à venir, car comme le disait Bill Clinton : "It's the economy, stupid !". Sans elle, rien ne marche.

Le Président
Philippe Ortelli

DOSSIER

MONACO A BESOIN DE PLUS DE BUREAUX



© EPR - Philip Durcap

En 2013, plus de 1200 salariés supplémentaires sont venus travailler à Monaco et 328 entreprises de plus s'y sont installées.

Pour poursuivre sa croissance, la Principauté a besoin de davantage d'espaces de bureaux à des tarifs abordables. Si à terme, le télétravail pourrait offrir une alternative intéressante, cette nouvelle organisation du travail ne saurait à elle seule répondre à toutes les attentes.

Pour l'heure, le manque d'espaces dédiés aux activités économiques est considéré par de

nombreux professionnels comme un frein à la création de nouvelles entreprises et au développement de celles déjà implantées à Monaco.

Pour dresser un état des lieux de la situation et des options envisageables, ce numéro donne la parole à Jean CASTELLINI, Conseiller du Gouvernement pour les Finances et l'Economie, à Thierry CROVETTO, Vice-président de la Commission Finances et Economie Nationale au Conseil National, et à des chefs d'entreprises confrontés à cette problématique.

Suite page suivante ->

CAHIER JURIDIQUE

LE LICENCIEMENT POUR INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

Ce cahier juridique définit ce qu'est l'insuffisance professionnelle, explique comment l'employeur doit la démontrer et comment elle est appréciée par les tribunaux...

> Lire en p.7

LE BILLET ECO

ATTRACTIVITÉ : COMMENT ATTIRER LES MEILLEURS ?

L'avenir de la Principauté dépendra de qui elle aura su attirer...

> Lire en p. 6

LA FEDEM VOUS INFORME

14 JUILLET ET 3 SEPTEMBRE

Saviez-vous qu'en adhérant à la FEDEM vous n'êtes pas obligés d'appliquer le 14 juillet et le 3 septembre ?

> Lire en p. 5



3 questions à Jean CASTELLINI Conseiller de Gouvernement pour les Finances et l'Economie

MBN/ Quelle a été l'évolution de la répartition des espaces dédiés aux activités économiques au cours de ces dernières années ?

Jean CASTELLINI : Au XIX^{ème} siècle, sous l'impulsion de S.A.S. le Prince Charles III, le quartier des Spélugues a été édifié afin d'accueillir le Casino et de nombreux établissements hôteliers de renom dont certains sont encore en activité. Ce quartier de Monte-Carlo demeure aujourd'hui un lieu touristique de premier ordre. Il accueille également des établissements financiers internationaux ainsi que de nombreuses enseignes commerciales haut de gamme.

Par la suite, S.A.S. le Prince Rainier III a initié une politique de grands travaux :

- A l'est, par la mise en souterrain de la voie ferrée qui a permis le développement du quartier du Larvotto où sont implantés des hôtels de luxe ainsi que le Grimaldi Forum, centre de congrès et d'expositions réputé.

- A l'ouest, par la construction d'un terre-plein de 22 ha gagné pacifiquement sur la mer qui a permis le développement industriel de la Principauté par l'installation d'entreprises de transformation de matières plastiques, d'électronique, électromécanique, laboratoires pharmaceutiques, industries

chimiques etc. Ce quartier de Fontvieille constitue également un pôle commercial avec le Centre Commercial de Fontvieille et administratif prépondérant pour Monaco.

Enfin, sous l'impulsion de S.A.S. le Prince Albert II, un autre développement vers l'ouest est en cours sur les terrains occupés par la voie ferrée. Immeubles d'habitations et commerces ont été édifiés. Une zone mixte tertiaire et industrielle devrait également prochainement voir le jour.

Enfin, l'extension en mer souhaitée par S.A.S. le Prince Albert II au niveau du Portier devrait assurer la continuité du développement économique de la Principauté pour les prochaines années.

Depuis 2000, ces investissements ont permis la création d'environ 36 000 m² utiles de surfaces d'activités et 76 000 m² utiles d'équipements collectifs.

Surfaces utiles autorisées depuis 2000 :

Surfaces utiles	2000-2014
Equipements collectifs	76 355 m ²
Entrepôts	7 746 m ²
Bureaux	17 441 m ²
Commerces	10 425 m ²

MBN/ L'offre actuelle en termes de surfaces de bureaux vous paraît-elle adaptée aux besoins des entreprises ?

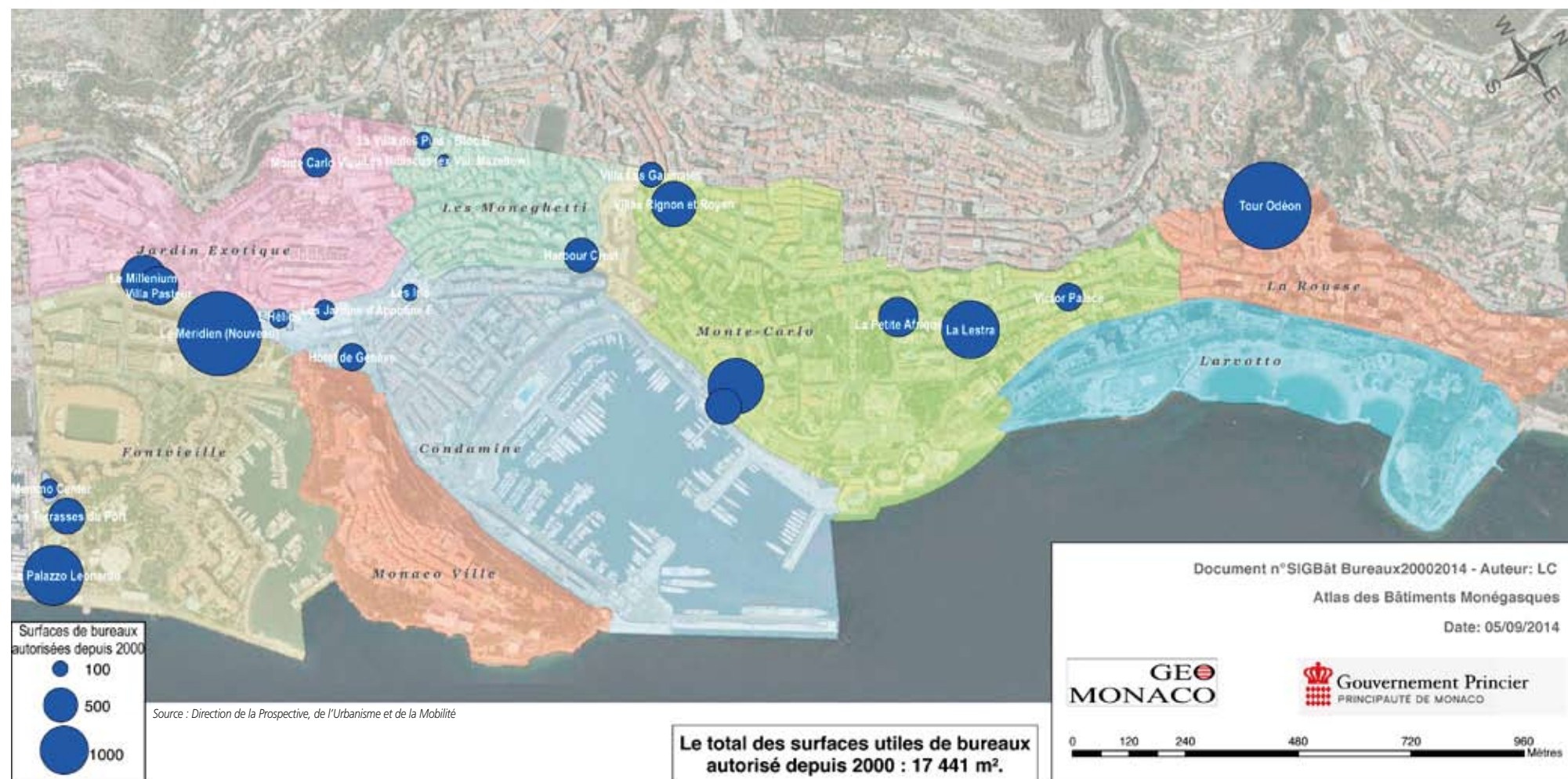
J.C. : Il est indéniable que la conjonction entre l'attractivité économique de la Principauté et l'exiguïté de son territoire conduit à une inévitable rareté d'espaces disponibles. Certains programmes immobiliers à venir pourront à ce titre alléger les demandes en cours. Les centres d'affaires se développent et peuvent constituer une alternative intéressante pour des cas particuliers et des activités qui s'y prêtent.

MBN/ Quels sont les projets envisagés par le Gouvernement monégasque en matière de surfaces de bureaux pour les prochaines années ?

J.C. : Les demandes d'autorisation de construire en cours d'instruction, ainsi que les projets ayant été récemment autorisés, vont permettre de créer environ 9 000 m² de bureaux et 11 000 m² utiles de commerces.

Par ailleurs, les opérations publiques en réalisation prochaine et en cours de réflexion (îlot Pasteur, urbanisation en mer) comprennent également des surfaces d'activités. ■

Répartition des bâtiments abritant des surfaces de bureaux autorisés depuis l'année 2000



GRAPHIC SERVICE
IMPRIMERIE À MONACO

IMPRIMERIE DEPUIS 1980
LABORATOIRE DEPUIS 2007

LA PROTECTION DE LA FORÊT À L'ÉCHELLE MONDIALE

FOURNISSEUR PRIVILÉGIÉ DE
S.A.S. LE PRINCE SOUVERAIN
DE MONACO

S, avenue Albert II - MC 98000 Monaco
T +377 92 05 97 97 - F +377 92 05 93 91
info@gsmonaco.com - www.gsmonaco.com

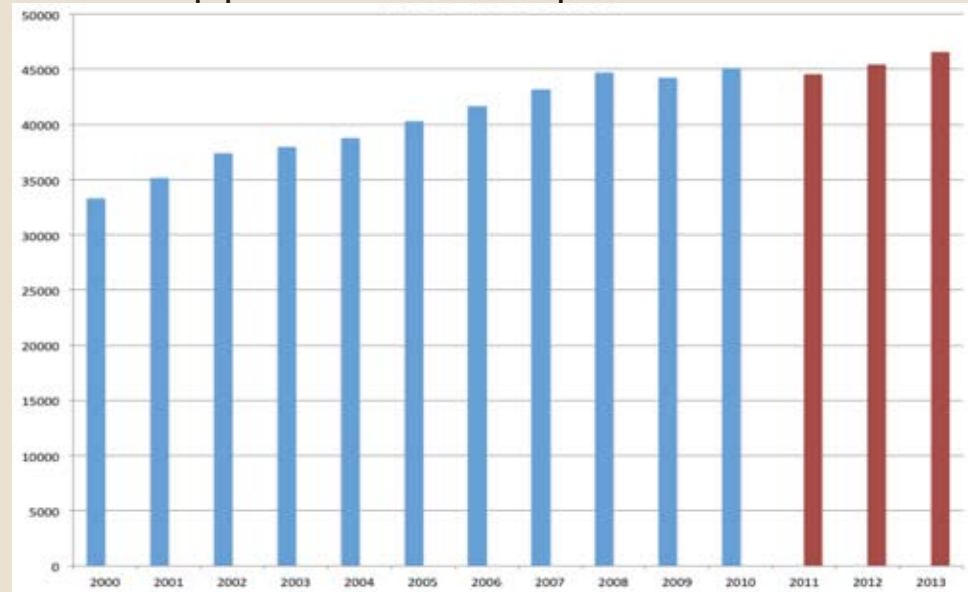
Le manque d'espaces en chiffres

Entre 2000 et 2013, le nombre de salariés s'est accru de 13 330 personnes tandis que, sur la même période, ont été créés 17 441 m² de bureaux, 7 746 m² d'entrepôts et 10 425 m² de commerces, soit un total de 35 612 m². Ce qui correspond donc à moins de 3 m² par nouveau salarié...

Même en restant à un si faible ratio, la poursuite de la croissance dans les mêmes conditions nécessiterait la création de 26 700 m² d'espaces supplémentaires, dont 13 000 m² de bureaux sur les dix prochaines années.

Or, pour l'instant, les projets en cours prévoient la création de 9 000 m² de bureaux, soit un manque prévisionnel de 4 000 m², alors que le manque se fait déjà sentir...

Évolution de la population salariée du secteur privé au 31 décembre*



* A partir de 2011 : nouveau mode de calcul des Caisses Sociales (auparavant les salariés multi-employeurs étaient comptabilisés plusieurs fois).
Source : Service de l'Emploi



3 questions à Thierry CROVETTO Vice-président de la Commission Finances et Économie Nationale au Conseil National

MBN/ Comment analysez-vous l'évolution des besoins en matière de surfaces de bureaux à Monaco ?

Thierry CROVETTO : Il y a beaucoup de créations de sociétés à Monaco. Les entreprises ont des besoins très évolutifs en termes de surfaces de bureaux, elles recherchent un équilibre entre sécurité et flexibilité.

MBN/ Le manque de surfaces de bureaux constitue-t-il selon vous un obstacle important au développement des entreprises de la Principauté ?

T.C. : Il y a clairement aujourd'hui une inadéquation entre l'offre et la demande de bureaux : il manque des surfaces de bureaux dans l'absolu, et des grandes surfaces en particulier permettant à des sociétés de se développer sur un site unique.

Enfin, le prix des bureaux est élevé et il y a une certaine précarité des baux de bureaux.

Il faut y remédier. Et le Conseil National y travaille.

MBN/ Quelles solutions préconisez-vous ?

T.C. : La création d'un bail de bureau, avec une durée de 4 ans garantie, mais sans donner droit à la propriété commerciale.

C'est un projet qui est actuellement à l'étude de la Commission des Finances et de l'Economie Nationale. Cela permettrait aux entreprises d'amortir leurs frais d'installation et renforcerait la sécurité juridique des propriétaires et des locataires, en évitant les incertitudes liées à la question de la propriété commerciale.

Le développement des Business Centers peut également être une solution. La transformation des appartements domaniaux impropres à l'habitation en bureaux, obtenue par la majorité du Conseil National, va dans la bonne direction. Le Gouvernement Princier a validé le principe de cette mesure qui se fera désormais en amont dans les prochaines constructions domaniales avec des surfaces en rez-de-chaussée et premier étage réservées à des commerces et des bureaux.

Mais il va falloir favoriser et diversifier l'offre de bureaux en Principauté avec, par exemple, le

développement d'un véritable quartier des affaires à Fontvieille...

Il faut envisager toutes les solutions pour que le manque de bureaux ne soit plus un frein à la création d'entreprises et à leur croissance.

Je crois aussi dans la nécessité de trouver des solutions à court terme pour permettre la croissance des entreprises déjà présentes.

Par exemple : l'administration pourrait être encore plus flexible sur les surfaces minimum et l'exercice de certaines activités à domicile ou en partage de locaux même si des tolérances ont été déjà largement acceptées.

Le Gouvernement ne pourrait-il pas par exemple réfléchir à la création d'une pépinière d'entreprises ?

Mais le manque d'espace en Principauté amène à s'orienter aussi vers des activités à forte valeur ajoutée, des activités de services et le haut de gamme.

Il faut sans doute favoriser les services, la conception, la recherche-développement et le management... et le télétravail.

J'ajoute enfin que sur le long terme, c'est d'une vision prospective des besoins en bureaux et des surfaces dans les projets d'urbanisme dont nous avons besoin. Le Conseil National sera bien entendu vigilant, mais surtout au travail, sur ces sujets. ■

Selon les sources de l'IMSEE, le solde entre les créations et les radiations d'activités a été de 222 en 2012 et de 328 en 2013.

TÉMOIGNAGES



Christophe SANTER



Marc TREVES

Créé en 2002 dans un petit appartement de l'avenue de Grande-Bretagne, WK Monte-Carlo occupe maintenant 270 m² situés au 10 boulevard des Moulins, dont 100 m² réservés à ses bureaux. Ce fabricant de bijoux à base de véritables perles de culture, qui emploie dix personnes, a cherché pendant un an à s'agrandir.

Son Fondateur, Christophe SANTER, explique que WK Monte-Carlo a besoin de 200 à 250 m² supplémentaires pour poursuivre sa croissance et qu'il ne parvient pas à les trouver. "Malgré le nombre d'industries qui ferment, il est impossible de trouver des surfaces à des loyers et baux raisonnables", assure-t-il.

Selon son expérience, il ne s'agit pas seulement d'une question de disponibilité : les loyers trop élevés, et surtout la trop faible durée des baux proposés, sont pour lui rédhibitoires. En effet, il lui a été récemment présenté un loyer de 600 € par m² avec un bail de seulement un an : "Evidemment, nous ne pouvons pas l'accepter car le temps de s'installer, il nous faudrait déjà déménager..." Et d'affirmer que cette durée s'explique par des raisons légales : "Nombre de propriétaires ne veulent pas se retrouver bloqués avec un locataire inamovible ayant acquis une propriété commerciale".

Aujourd'hui, la société WK Monte-Carlo, qui vend du "Made In Monaco" dans le monde entier, est freinée dans sa croissance et dans ses embauches. "C'est ingérable !", affirme Christophe SANTER, qui ajoute : "Nous avons d'ailleurs arrêté de chercher à Monaco pour l'instant".

Implantée à Monaco depuis 20 ans, la société événementielle MC Solution occupe 60 m² de bureaux au 35, avenue des Papalins à Fontvieille.

Marc TREVES, son gérant, considère que doubler cette surface est nécessaire pour lui permettre de poursuivre son développement et d'embaucher.

MC Solution réalise aujourd'hui 90% de son chiffre d'affaires à l'international mais souffre de ne pas pouvoir recevoir ses clients étrangers dans de bonnes conditions : "Paradoxalement, nos locaux actuels ne reflètent pas le prestige de Monaco ni le niveau de prestations que nous proposons", explique-t-il.

Inquiet pour la pérennité de son modèle économique, il indique avoir subi une hausse de 60% de son loyer lors du renouvellement de son bail de trois ans : "Le déséquilibre entre l'offre et la demande nous interdit même de déménager à un coût acceptable".

Pour Marc TREVES, il ne s'agit pas d'un problème de fond, mais d'un manque d'anticipation des besoins des entreprises à long terme : "Il faudrait notamment créer d'autres centres d'affaires comme le Gildo Pastor Center".

Et d'ajouter : "Le manque de locaux à des tarifs raisonnables a un effet dissuasif sur l'attractivité du pays et empêche les entreprises de se projeter dans l'avenir."

> Suite page 4

SOMMAIRE

DOSSIER
Monaco a besoin de plus de bureaux p. 1 à 4

LA FEDEM VOUS INFORME p. 5

LE BILLET ÉCO
Attractivité : comment attirer les meilleurs ? p. 6

CAHIER JURIDIQUE
Le licenciement pour insuffisance professionnelle p. 7 à 10

INTERVIEWS
NOEVA Monaco p. 11
Les Ballets de Monte-Carlo p. 12
Monaco Informatique Service p. 13

VIE SYNDICALE p. 14

PERLES DE CULTURE p. 15

INDICES SOCIAUX p. 16

BUSINESS CONTINUITY RECOVERY SERVICES

Assurez la sécurité de vos activités EN TOUTES CIRCONSTANCES

Plan de continuité d'activité
Plan de reprise d'activité

Coffres-Fort Electroniques
Communicants

Sauvegardes et Archivages
en Principauté

Solutions d'hébergement
dans Monaco DATA CENTER®

Protection des données
Secours utilisateurs

Numerisation, Dématérialisation,
Archivage à valeur probante

ACTIS SAM - «Le George V» - 14 av. de Grande Bretagne - MC98000 MONACO
Tél. : +377 97 98 18 18 - contact@actis.mc - www.actis.mc



Philippe TACK

La SSII monégasque Monaco Informatique Service occupe 130 m² au 15, rue Honoré Labande. Une de ses priorités est d'acquérir de nouveaux locaux pour accompagner son développement et réunir enfin en Principauté ses 70 collaborateurs, dont une vingtaine est toujours localisée en France.

"Nous avons pris l'engagement auprès de nos clients de leur offrir une proximité et une réactivité de nos experts en localisant à Monaco notre plateau de support et d'administration technique, ce qui nécessite une surface suffisante et aménageable de manière professionnelle. Nous avons aussi initié un projet de show-room numérique pour promouvoir les nouveaux usages de l'économie numérique à Monaco", explique Philippe TACK, son Président Délégué.

Ses recherches de locaux sont pourtant restées infructueuses, tant auprès de l'Administration des Domaines que des agences immobilières. Certes, le départ de certaines industries libère des locaux de taille suffisante, mais généralement inadaptés à un usage tertiaire. "Même en amortissant sur dix ans les travaux de transformation nécessaires, ce surcoût au loyer nous ferait perdre notre compétitivité par rapport aux pays voisins", précise-t-il.

C'est pourquoi il propose de réfléchir à la création d'une vraie offre tertiaire. "Le marché de l'informatique et des nouvelles technologies est en pleine croissance et offre des opportunités pour l'économie et le rayonnement de Monaco. Sans offre d'espaces permettant aux entreprises qui œuvrent dans ce domaine de se développer, l'offre monégasque ne sera pas au niveau de celle des Etats voisins".



Gérald MOYNE

First Class Organisation Monaco s'est installée en Principauté en 1999. Cette année, la société a étendu ses activités : aux offres traditionnelles liées à l'événementiel sportif sont venues s'intégrer celles de partenaires issus du domaine de la restauration, afin de proposer un service de conseil en catering événementiel personnalisé.

Cette nouvelle branche, qui sera exploitée sous l'enseigne Monaco Réception Service, a exigé des locaux plus grands que ceux situés au Shangri La, sis au 11 boulevard Albert I^{er}. La contrainte principale était de ne pas s'éloigner du quartier de La Condamine. Gérard Moynes, Directeur de la société, explique que ce fut particulièrement difficile : "En une année de recherche, les agences immobilières locales n'ont pas été en mesure de nous présenter plus de quatre ou cinq biens dédiés à une activité professionnelle dans ce quartier". Et de constater la pauvreté de l'offre dont il déplore également l'inadaptation aux besoins des entreprises. "Les appartements proposés à usage de bureau dans le secteur privé ne sont pas rénovés et ne sont pas équipés conformément aux normes modernes : électricité, téléphonie, Internet, climatisation, ...", précise-t-il.

Après plus d'un an d'investigation, les efforts de Gérard Moynes ont finalement payé. First Class Organisation Monaco est maintenant installée dans des locaux de 80 m² à l'Ermanno Palace, au 27 boulevard Albert I^{er}, ... à quelques numéros du Shangri La où l'entreprise était installée auparavant.



Jean-Philippe CLARET

Jean-Philippe CLARET, Président d'INFORCA S.A.M., a trouvé la solution adaptée à ses besoins de locaux à des tarifs abordables.

Il explique : "L'atelier de fabrication de bijoux ALBANU occupait initialement une surface de 450 m² à Fontvieille. Avec l'aide de l'Administration des Domaines, nous avons mutualisé cet espace entre ALBANU et nos trois sociétés d'informatique (INFORCA S.A.M., COMPLIANCE COMPANY S.A.M. et CONFIDENTIA S.A.M.), ce qui permet à toutes de bénéficier d'un loyer accessible".

Une telle mutualisation lui apparaît comme une solution aux problèmes de nombreuses sociétés monégasques qui cherchent des locaux entre 50 et 200 m² quand les plateaux proposés par l'Administration des Domaines font souvent entre 800 et 1000 m². Pour l'entrepreneur, ces sociétés de petites tailles sont intéressantes pour le pays : "Elles génèrent souvent un chiffre d'affaires compris entre 5 et 10 millions d'euros, ce qui représente de 1 à 2 millions d'euros de TVA pour Monaco". Malgré son intérêt financier, la mutualisation est cependant complexe à organiser. Dans son cas, elle a nécessité un an de démarches, dont cinq mois de travail avec les architectes monégasques. Selon Jean-Philippe CLARET : "C'est un frein à l'attractivité de Monaco qui peut aussi bloquer le développement d'entreprises déjà implantées".

Aussi, il réfléchit au travers du milieu associatif à la mise en place d'intermédiaires facilitant le regroupement des entreprises susceptibles d'être intéressées par le partage d'un plateau.



Robert TORDO

Robert TORDO, Chef d'Etablissement de la société ETS (Entretien Technique Service), l'une des plus importantes sociétés de propreté et services associés en Principauté, attire quant à lui l'attention sur la difficulté à trouver des petits espaces de stockage, par exemple pour le matériel et autres produits d'entretien. Un problème qui le concerne de près puisque la société ETS recherche depuis plusieurs mois un local de stockage de 30 à 40 m².



SOCIÉTÉ MONÉGASQUE D'ASSAINISSEMENT

Nettoyage
Enlèvement d'encombrants
Bacs roulants
Compacteurs - Caissons
Collectes sélectives
Toilettes autonomes

Curage 24 h/24 et 7j/7
Astreinte tél. 06 80 86 13 76

12 avenue de Fontvieille
BP 498 - 98012 Monaco CEDEX
Tél. +377 92 05 75 16 • Fax +377 92 05 92 56
www.sma.mc • E-mail: sma@sma.mc

"Nous avons exploré toutes les pistes en contactant aussi bien l'Administration des Domaines, la Direction de l'Expansion Economique que des agences immobilières, sans succès à ce jour. À Monaco comme dans les communes limitrophes, tout est pris d'assaut, même les petits box, et ils sont inabordable, à la location et à l'achat".

Et Robert TORDO de souligner que la société ETS, qui est implantée à Monaco depuis 1968, n'est pas la seule dans ce cas. "Cette pénurie de petits locaux de stockage pénalise les entreprises de services, les sociétés artisanales comme les petits commerces de proximité, et remet en cause leur installation et leur développement à Monaco", souligne-t-il. Son témoignage montre en effet qu'entre les bureaux et les surfaces industrielles, il existe un besoin qui doit aussi être pris en compte.



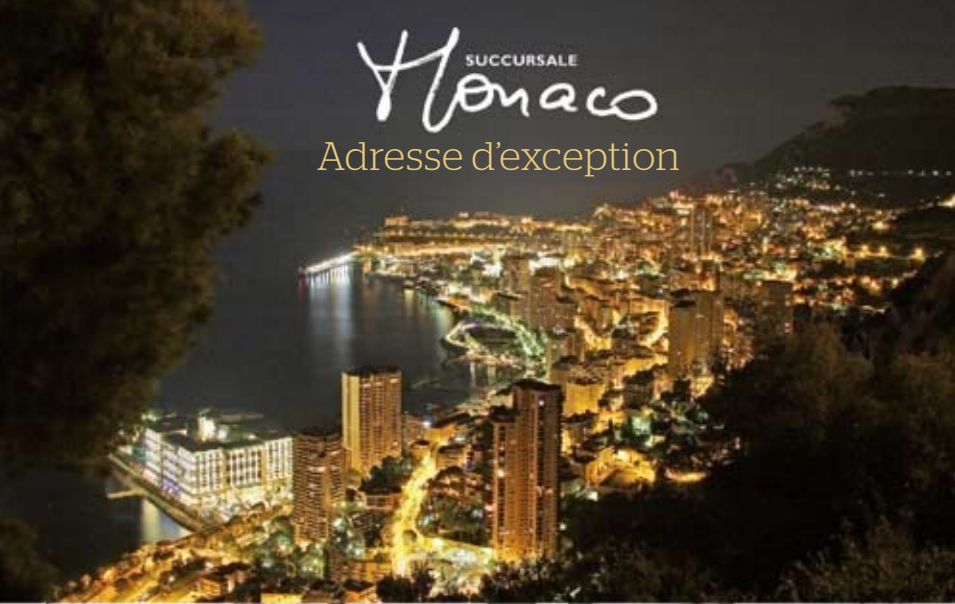
Dario CASSANO

Administrateur Délégué de la Société Méridionale de Contentieux (SOMECO), établie à Monaco depuis 1964, Dario CASSANO nous fait part de ses difficultés à trouver des locaux de bureaux avec une surface suffisante et à un tarif en adéquation avec les activités de l'entreprise. Implantée sur deux sites, la SOMECO loue 400 m² sis au 10 boulevard Princesse Charlotte et possède depuis bientôt dix ans 160 m² au 7, avenue des Papalins à Fontvieille. Exerçant une activité de recouvrement, la société a besoin d'espace pour archiver ses dossiers.

"Nous avons une double problématique : répondre aux obligations légales de conservation des papiers, et offrir un espace suffisant à nos collaborateurs", précise-t-il. Avant d'ajouter : "Nos locaux situés boulevard Princesse Charlotte sont trop anciens et inadaptés. Loués depuis avant 1990, ils n'offrent pas les conditions nécessaires en termes d'aération et d'humidité, d'autant qu'il n'y a plus de maintenance dans le bâtiment." Parmi les solutions envisagées, la SOMECO recherche un autre espace d'au minimum 250 m². "Tout regrouper en un seul site pourrait être une option mais n'est pas obligatoire." Il y a toutefois urgence car la société a des projets de développement et d'embauches qui ne sont pas réalisables dans les conditions actuelles.

La demande est pressante. En attestent les témoignages recueillis ainsi que le très vif intérêt manifesté par de nombreuses entreprises pour la mutualisation ou l'occupation entière d'un plateau prochainement disponible dans le quartier de Fontvieille. Des initiatives existent. C'est notamment le cas du projet de l'îlot Pasteur, de celui de l'extension en mer, sans oublier les transformations en cours des logements domaniaux impropres à l'habitation en bureaux.

D'autres pistes sont également envisageables : des constructions en hauteur respectueuses de l'environnement et répondant aux critères esthétiques pourraient par exemple réhabiliter certains quartiers vieillissants en optimisant l'espace. De même, le développement de nouveaux centres d'affaires va dans le bon sens. Au-delà, il sera nécessaire d'adopter une vision à long terme. Une vision qui prenne en compte la notion essentielle d'équilibre économique. La pérennité du modèle économique et social monégasque en dépend.



Services d'exception

MONACO SPORTING
Monte Carlo Palace
3-9 boulevard des Moulins
98000 Principauté de Monaco
Tél. +377 92 16 57 57
Fax +377 92 16 57 50

MONACO GRIMALDI
57 rue Grimaldi
98000 Principauté de Monaco
Tél. +377 92 16 57 00
Fax +377 97 70 55 45

MONACO FONTVIEILLE
14 quai Jean-Charles Roy
98000 Principauté de Monaco
Tél. +377 92 16 57 10
Fax +377 97 70 55 44

www.banquepopulaire.mc
dumontp@banquepopulaire.mc

GESTION PRIVÉE - PERSONAL BANKING
Un service confidentiel et personnalisé, s'appuyant sur une large gamme de produits adaptés à chaque objectif patrimonial.

BANQUE COMMERCIALE - CORPORATE BANKING
Tous les services dédiés aux entreprises d'une grande banque régionale.

BANQUE POPULAIRE CÔTE D'AZUR

BANQUE & ASSURANCE
www.cotedazur.banquepopulaire.fr



COMMUNIQUÉ DE LA FEDEM

Saviez-vous qu'en adhérant à la FEDEM vous n'êtes pas obligés d'appliquer le 14 juillet et le 3 septembre ?

Contrairement aux idées reçues, la FEDEM souhaite rappeler aux entreprises que le 3 septembre n'est pas un jour férié légal en Principauté, de même que le 14 juillet, la loi n°798 de 1966 ne les retenant pas dans sa liste.

Si le 3 septembre était un jour férié conventionnel en 1946, quand les partenaires sociaux ont signé l'Avenant n°1 (non étendu par Arrêté Ministériel) à la Convention Collective Nationale Monégasque du Travail, il ne l'est plus depuis 1960 lorsque "dans un souci d'uniformisation du régime des jours fériés", ceux-ci l'ont retiré de la liste des jours fériés conventionnels en signant l'Avenant n°6 à ladite Convention.

Seuls bénéficient de ce ou ces jours fériés les salariés dont les entreprises appliquent une convention collective de branche monégasque, un contrat de travail ou ont instauré un usage qui le ou les prévoient.

Cette analyse est confortée par le Tribunal du Travail dans son jugement du 15 mai 2014.

Pour en savoir plus, les entreprises souhaitant rejoindre la FEDEM sont invitées à nous consulter.

L'INNOVATION À MONACO: LA FORCE D'UNE VISION GLOBALE

Le salon *Monaco Business* revient le 13 novembre prochain au sein de l'Auditorium Rainier III. La deuxième édition de ce salon BtoB monégasque s'annonce plus conséquente et sera placée sur le thème de l'innovation.

Monaco Business est un rendez-vous majeur qui s'inscrit dans l'effort de promotion des entreprises monégasques auprès d'un public local et régional mais également international.

Placé sous le Haut Patronage de S.A.S. le Prince Souverain, l'événement abordera cette année le sujet de l'innovation en Principauté. En effet, l'innovation est bien vivante à Monaco mais elle n'est pas spontanément associée à l'image du pays. Cette édition du *Monaco Business* entend lui donner la place qu'elle mérite en démontrant les spécificités monégasques et en présentant ses avancées et ses acteurs.

Ce salon est donc l'occasion pour les entreprises monégasques de présenter les produits et services les plus innovants et offre également des opportunités de networking pour les chefs d'entreprises, ainsi que pour les entrepreneurs désireux de créer leur société sur le sol monégasque.

Des conférences et des tables rondes sur le thème de l'innovation viendront enrichir le contenu de cette journée qui proposera également cette année un point de restauration bio et un espace "Bureau du Futur". Le programme complet du salon sera publié en octobre.

Pour plus d'information : www.monacobusinessexpo.com



Notre expérience à votre service



• **Déménagements internationaux**
International removal

• **Garde meuble**
Storage facilities

• **Emballage**
Packing services



Société Monégasque de Transports

• **Archivage**
Archives services

• **Douane**
Customs

• **Transports internationaux**
Internationals Transports

www.smt.mc

"Le Lumigean" 2 boulevard Charles III BP 306 - 98006 Monaco Cedex
Tél : 377 93 30 64 42 / Fax : 377 93 55 99 58 - Email : office@smt.mc



Agence de voyages

Jet-travel MONACO



Pour vos voyages d'affaires et de loisirs

Jet-travel - 20 avenue de Fontvieille - Monaco
info@jet-travel.com tel 97 700 800

Attractivité : comment attirer les meilleurs ?

"Il n'est de richesse que d'hommes"

Jean Bodin (XVI^e)

La Principauté cherche à augmenter son attractivité pour attirer les meilleurs. Mais qui sont-ils ? Et comment les convaincre ?

Mon premier Billet Eco (MBN 45) avait donné une piste de réponse à la première question : l'histoire a montré que le nombre d'intellectuels et de créatifs a une très forte influence sur l'avenir d'une cité, parfois même pour de très longues périodes. Il est apparu que les villes qui ont le plus réussi sont celles qui avaient pu attirer, et retenir, ceux qui ont créé les innovations qui ont transformé le monde. Le point important est que la densité compte : il ne suffit pas d'un inventeur génial, il faut tout un environnement intellectuel qui permette d'endecher un cercle vertueux bénéfique pour tous. Et pour cela il ne faut pas confondre cette *"classe créative"* avec la *"classe managériale"* qui lui est complémentaire, confusion qui est trop souvent entretenue comme le dénonçait avec force Thomas Frank en 2013.

Des objectifs contradictoires

Une fois la cible définie, il reste à l'attirer : comment l'atteindre ? comment la motiver ? que cherche-t-elle ? C'est là que les choses se compliquent et une nouvelle étude le montre particulièrement. Markus Jokela a

étudié les déménagements au cours de leur vie de personnes qui avaient entre 15 et 23 ans en 1979. Il a trouvé que celles ayant montré de plus hautes capacités cognitives ont plus bougé que les autres, ce qui semble logique, mais aussi qu'elles l'ont fait dans les deux sens : pas seulement vers les villes, mais aussi de celles-ci vers les banlieues et les campagnes. En d'autres termes : ce ne sont pas les cités qui attirent les hauts QI, c'est le changement d'environnement qui les motive, ils cherchent plus que les autres ce qu'ils n'ont pas. Cette étude ne s'intéressait cependant qu'aux mouvements à l'intérieur d'un pays riche (les USA), pas aux migrations internationales. A ce niveau, les chiffres de l'Union Européenne sur les changements de pays des membres des professions réglementées (médecins, architectes, ...) montrent le pouvoir d'attraction de la richesse générale. Ainsi, une carte réalisée pour le Forum Européen d'Alpbach (Autriche) en août 2014, montre un net mouvement général du sud vers le nord-est de l'Union, c'est-à-des pays plus pauvres vers les plus riches.



5^{ème} congrès Solvay, 1927 : 17 des 29 physiciens présents sur la photo ont eu le Prix Nobel.

L'argent contre-productif

La richesse n'est pourtant pas suffisante pour motiver les intellectuels et créatifs : des études ont même montré que l'argent peut avoir un effet diamétralement opposé.

Des chercheurs ont testé l'efficacité et la motivation d'un grand nombre de personnes à des tâches plus ou moins demandeuses intellectuellement, en fonction du salaire qui leur était payé. Le résultat a été net : l'argent ne motive et n'augmente l'efficacité que pour les tâches d'exécution, c'est-à-dire les plus simples, et il a l'effet exactement opposé pour les tâches cognitives et (plus encore) pour les tâches créatives. C'est un résultat solide qui a été très souvent confirmé dans de nombreux pays. Par exemple la promesse d'une forte prime au vainqueur avait entraîné un taux d'échec de 100% au *"Marshmallow Challenge"* de Walter Mischel, une épreuve mondiale de créativité.

Faudrait-il donc sous-payer la classe créative pour la motiver ?

Non, ce que ces études montrent est que les tâches les plus demandeuses intellectuellement dépendent de la motivation intrinsèque, ou celle-ci nécessite de la liberté d'esprit, et notamment un dégagement des soucis matériels. Sans fortune personnelle, Charles Darwin n'aurait pu réussir ses recherches et sans mécénat le Quattrocento florentin n'aurait pas atteint ses sommets dont la ville bénéficie encore aujourd'hui. Comme le résume Dan Pink dans son livre sur la *"Motivation 3.0"* : en management la meilleure utilisation possible de l'argent est de l'extraire de la table de discussion. C'est pourquoi les grandes compagnies de la Silicon Valley offrent des rémunérations très élevées à leurs employés et leur procurent de nombreux services qui les dégagent au

maximum des contingences : pour qu'ils n'y pensent plus et ne soient pas démotivés.

Le long terme

C'est là que se situe le talon d'Achille de Monaco.

La Principauté est riche et attractive. Elle offre à la fois la ville et la campagne, et même la mer et la montagne. Avec sa culture et son passé elle peut répondre aux attentes des inventeurs et créatifs qui y trouveront une qualité de vie et un environnement propices à leur épanouissement.

Mais la rareté des espaces disponibles la leur rend inaccessible : celui qui n'a pas encore réussi ne peut s'y installer. Dans son fonctionnement actuel, la Principauté ne peut attirer que le top de la classe managériale, pas ceux qui inventeront demain.

La gestion de cette rareté est la question fondamentale de l'économie monégasque, celle qui déterminera son devenir. Il est nécessaire d'avoir une vision à long terme qui prenne en compte les transformations du monde. Pour continuer de se développer, la Principauté ne doit pas être juste un instantané de la richesse d'aujourd'hui, un cadeau réservé à ceux qui ont réussi dans le monde actuel, mais aussi un lieu dynamique de création et d'invention qui aura une influence déterminante sur le monde de demain. ■

Philippe GUILLOU

Références :

European Forum Alpbach (EFA), 2014 ; Frank, T. (Salon magazine : 13 octobre 2013) ; Jokela, M., 2014 (doi:10.1016/j.intell.2014.05.003) ; marshmallowchallenge.com ; Monaco Business News 45 ; Pink, D., 2010 (ISBN:978-1594484803)



VOTRE PARTENAIRE R.H
en Principauté

- COACHING INDIVIDUEL
- COACHING D'EQUIPE
- TEAM BUILDING
- CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES

MI CONSEILS - 20 AVENUE DE FONTVIEILLE - 98000 MONACO
TÉL. +377 92 05 28 11 - 06 78 63 37 21 - MI.CONSEILS@MIMONACO.MC



Monaco Informatique Service

un parterre d'experts
au service de votre entreprise



Web, infrastructure, e-commerce... Quand il s'agit d'informatique, il est facile de ne pas faire le bon choix... En mutualisant leurs talents, les experts Monaco Informatique Service forment un bouquet qui s'adapte précisément à votre entreprise, et vous permet de ne jamais dépenser plus que nécessaire.

Aujourd'hui Monaco a sans doute l'un de ses plus beaux bouquets.

Monaco Informatique Service
Les Géméaux - 15, rue H. Labande | 98000 MONACO
www.monacoformatiqueservice.mc



MONACO INFORMATIQUE SERVICE



LE LICENCIEMENT POUR INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

Dans le cadre du contrat de travail qui est, conformément à l'article 1^{er} de la loi n° 729 du 16 mars 1963, *"... la convention par laquelle une personne s'engage temporairement à exécuter un travail sous l'autorité et au profit d'une autre personne contre paiement d'un salaire déterminé"*, l'employeur assigne au salarié des tâches précises à accomplir qu'il est amené à contrôler pour juger de l'aptitude de ce dernier à occuper le poste de travail confié.

Face à un constat d'insuffisance professionnelle, l'employeur peut réagir de manières différentes. Il peut tout d'abord vouloir se rapprocher du salarié pour tenter de comprendre les raisons de son insuffisance et étudier avec lui comment y remédier. Si la situation persiste, il peut être amené :
— à vouloir modifier les conditions de travail de son salarié ou bien encore, plus sérieusement, le contrat de travail, avec l'accord de celui-ci ;

— à prendre des sanctions et ainsi à adresser à son salarié un avertissement ou une mise à pied ou bien à procéder au licenciement de son salarié.

Dans tous les cas, l'employeur ne dispose pas d'un pouvoir de direction illimité et devra respecter certaines règles.

Nous n'aborderons, dans cette étude, que le licenciement en nous attachant tout d'abord, à définir ce qu'est l'insuffisance professionnelle par rapport à d'autres notions, puis comment l'employeur doit l'établir afin de pouvoir justifier un licenciement pour motif valable, et nous nous attardons sur les décisions de justice qui font jurisprudence.

I. DÉFINITION DE L'INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

Pour les tribunaux à Monaco, *"l'insuffisance professionnelle se caractérise par le fait que le salarié n'est pas en mesure d'exécuter sa prestation de travail dans les conditions que l'employeur peut légitimement attendre en application du contrat"*. Et même, dernièrement, la Cour d'appel, le 1^{er} juillet 2014, dans une affaire C.L. c/ M.T.C.H., a jugé que l'insuffisance professionnelle se caractérise par l'incapacité du salarié à exécuter correctement le travail pour lequel il a été embauché, et se manifeste dans les répercussions en tant qu'elle perturbe la bonne marche de l'entreprise.

• L'insuffisance professionnelle résulte d'une défaillance du salarié, d'une incompétence, d'une incapacité à remplir ses fonctions correctement. Celle-ci peut se traduire dans les faits par des erreurs matérielles (erreurs des comptes de caisse pour une caissière, qui affectent la fiabilité des résultats comptables du magasin ; fautes de frappe et de syntaxe répétées dans les correspondances, adresses erronées pour un secrétaire ; mauvaise qualité de travaux d'impression pour un conducteur offset ; analyse juridique approximative pour un juriste) des malfaçons, un travail désordonné, un manque de rigueur ou d'autorité...

✚ Toutefois, le salarié incompétent n'en est pas pour autant un salarié fautif, sauf lorsqu'il est établi que ses erreurs ou manquements relèvent, par exemple, d'une mauvaise volonté délibérée de sa part (voir en ce sens Tribunal du Travail, du 26 avril 2012, M. B. c/ HSBC) et il a été jugé que des erreurs, couplées à des manquements antérieurs du même type, qui ont des conséquences financières préjudiciables pour l'entreprise, constituent une faute grave justifiant la rupture immédiate du contrat de travail.

La distinction est pourtant parfois difficile à faire entre l'insuffisance professionnelle et la faute professionnelle.

Or, les conséquences de la qualification sont très importantes car, alors que l'insuffisance professionnelle ne peut permettre de rompre le contrat de travail de la femme enceinte pendant la période de protection relative (c'est-à-dire hors congé maternité), la faute professionnelle grave peut entraîner, dans des conditions bien précises et encadrées par la loi n° 870, la rupture du contrat durant cette période de protection (la résiliation du contrat devant bien entendu, au préalable, être soumise à l'examen de la Commission de débauchage et de licenciement, instituée par l'article 8 de la loi n° 629 du 17 juillet 1957) voir note juridique MBN n° 47.

✚ Dans certains cas, l'insuffisance professionnelle peut conduire à la perte de confiance. Il ne faut toutefois pas confondre ces deux notions.

Il en a été jugé ainsi par le Tribunal du Travail :
• Le 2 juin 1991, dans une affaire C. c/ I.B., dans le cadre du licenciement d'un directeur de recherche et développe-

ment au sein d'un laboratoire. Le Tribunal du Travail a jugé le licenciement fondé sur de justes motifs, la salariée s'étant rendue coupable d'incompétence dans le cadre des fonctions de haute responsabilité qui lui étaient confiées, à travers divers manquements rapportés par des pièces produites aux débats, qui ont à tout le moins entaché la confiance de l'employeur.

• Le 9 janvier 1992, dans une affaire V.L. c/ B. Banque, dans le cadre du licenciement d'un directeur adjoint devenu gérant d'une agence bancaire, le Tribunal du Travail a estimé que le licenciement était fondé sur de justes motifs, le salarié ayant provoqué, par son comportement persistant et réitéré, outre le fait qu'il ne semblait pas donner entièrement satisfaction dans son travail, la perte de confiance de sa direction qui rendait ainsi impossible la poursuite de son contrat de travail.

• Le 19 mars 1992, dans une affaire J.M.V.D.H. c/ SAM SBM, dans le cadre du licenciement d'un chef de projet concept de conduite sous-marine. Le Tribunal du Travail a estimé le licenciement fondé sur un motif valable, les performances professionnelles du salarié ayant fait l'objet d'appréciations défavorables, alors que le poste occupé pouvait avoir une influence majeure sur la marche et le développement de la société ; celle-ci ne pouvait maintenir sa confiance à un ingénieur refusant d'apporter toute modification à son comportement, lequel rendait impossible le maintien du lien contractuel, en raison de la perte de confiance, grandement altérée.

Dans toutes ces affaires, l'insuffisance professionnelle a conduit à la perte de confiance de l'employeur envers son salarié, parce que chaque salarié occupait un poste stratégique dans l'entreprise et que la confiance est un élément essentiel de la relation de travail.

✚ Enfin, il ne faut pas confondre l'insuffisance professionnelle et l'insuffisance de résultats.

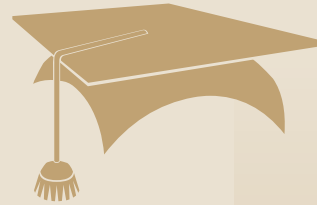
L'insuffisance de résultats correspond à la situation dans laquelle le salarié ne parvient pas à atteindre les objectifs fixés, ce qui ne signifie pas qu'il n'est pas compétent.

Dans le cadre d'une insuffisance professionnelle par contre, il s'agit d'une incompétence générant une inadaptation au poste.

Le fait d'invoquer, à l'appui d'un licenciement, la seule insuffisance de résultats d'un salarié, ne peut pas constituer une cause de licenciement.

L'insuffisance de résultats peut être un motif légitime de licenciement, à condition toutefois d'être caractérisée par :

— Des objectifs clairs et précis, contractuellement assignés au salarié concerné (voir en ce sens Tribunal du Travail, 29 novembre 2001, dans une affaire F.E. c/ RMC et Tribunal du Travail, 15 décembre 2011, confirmée en appel le





... **Le licenciement pour insuffisance professionnelle** *(suite)*

12 mars 2013, E.T. c/ Société S.), ou à tout le moins, même s'ils ne sont pas fixés d'un commun accord entre les parties, des objectifs qui résultent de pièces produites qui démontrent que le salarié en avait bien connaissance et surtout qu'il les avait au moins tacitement acceptés (voir **Tribunal du Travail, 28 septembre 2001, dans une affaire N.A. c/ SAM L.** qui a jugé précisément que : *"Si la société... n'est certes pas en mesure de démontrer que son chiffre d'affaires prévisionnel, qui constitue les objectifs à atteindre par N.A., ait été fixé d'un commun accord entre les parties, il résulte toutefois incontestablement des pièces produites (lettre en date du 22 juin 1998 adressée à M. B. par M.A. (la salariée) - fax envoyé le 4 février 1999 à N.A. par la société...)* que la salariée, d'une part, en avait connaissance et, d'autre part, et surtout, qu'elle les avait au moins tacitement acceptés." "C'est en effet à juste titre que la SAM... fait observer que les nombreux courriers adressés par ses soins à N.A. tout au long de l'année précédant son licenciement, qui font tous mention des résultats effectivement obtenus par rapport aux objectifs fixés initialement ou après révision, n'ont jamais été contestés par cette dernière, ni dans leur principe ni dans leur contenu."

Plus récemment, le **Tribunal du Travail, le 11 juillet 2013, F.W. c/ BNP-P.W.M.** a jugé que *"si les parties n'ont pas, à l'origine de la relation contractuelle, prévu une clause de résultats, il n'en demeure pas moins que les évaluations des années 2008, 2009 et 2010 comportent des objectifs commerciaux pour les années 2009, 2010 et 2011, qui ont été acceptés par le salarié, lequel a signé les documents en cause sans émettre de contestation formelle"*.

Ces jugements laissent sous-entendre que ce qui est important pour les tribunaux, ce n'est pas tellement la source des objectifs, mais surtout leur contenu et leur reconnaissance.

❖ **En présence d'un contrat de travail qui fixe des objectifs,** le Tribunal du Travail est très prudent et examine systématiquement si les objectifs sont suffisamment clairs. Au-delà de l'examen du caractère raisonnable et réaliste des objectifs, il va étudier les clauses du contrat de travail, afin de savoir si réellement des objectifs ont été définis et comment ils l'ont été. Ainsi, il a été jugé par le **Tribunal du Travail, dans une affaire E.T. c/ Société S., le 15 décembre 2011, confirmée en appel, le 12 mars 2013,** que : le contrat de travail du salarié prévoyait qu'il était assujéti à une clause de résultats, plus amplement détaillée en annexe, et que *"la non-obtention de ce résultat était un motif de résiliation immédiat du présent contrat"*, mais que le contrat avait fait l'objet d'un avenant précisant qu'il était assujéti à l'obtention d'un résultat annuel fixé entre la direction générale et lui-même, le mois de janvier de chaque exercice comptable (et qu'il reconnaissait expressément que la réalisation du résultat annuel visé était une condition déterminante et essentielle de son engagement).

Le Tribunal a pourtant jugé qu'aucune des pièces versées aux débats ne permettait d'établir que le demandeur et la direction générale avaient fixé, à compter du 18 février 2004, date de la signature de l'avenant, d'un commun accord, le résultat annuel visé par ledit avenant et que l'existence de budgets prévisionnels, quand bien même ils auraient été établis par le salarié, ne suffisaient pas à considérer que les parties avaient contractuellement déterminé

que le chiffre prévisionnel en cause constituait l'objectif que le salarié devait atteindre. Au surplus, le Tribunal du Travail a jugé que les données prévisionnelles en cause, qui portaient sur l'ensemble de l'activité de la société, ne pouvaient s'analyser en un objectif raisonnable.

❖ **En l'absence de contrat de travail fixant un objectif,** il a été jugé par le **Tribunal du Travail, le 10 avril 2003, dans une affaire F.P. c/ SCS B. et compagnie,** que la position de l'employeur consistant à soutenir que le contrat de travail assigne **implicitement** au salarié un **chiffre d'affaire minimum**, en raison du mode de rémunération garantissant au salarié, en toute circonstance, un salaire fixe, l'emploi n'ayant de justification économique pour l'entreprise qu'à la condition de générer un chiffre d'affaire minimum, ne pouvait être retenue.

Par ailleurs, le Tribunal du Travail a jugé qu'en l'absence de tout objectif préalablement défini, pour pouvoir reprocher à un salarié ses performances médiocres tenues pour insuffisantes, l'employeur doit être en mesure de justifier des résultats obtenus par d'autres salariés remplissant des fonctions analogues. L'employeur doit, bien entendu, étayer ses affirmations par la production de pièces et ne pas se contenter de soutenir que le chiffre d'affaire de la société et de celui de chacun des autres salariés se seraient avérés en progression.

Tous les résultats tenus pour insuffisants doivent concrètement se traduire par des éléments quantifiables et matériellement vérifiables par le juge.

— Des objectifs réalistes et raisonnables : c'est-à-dire correspondants à des normes sérieuses au regard des spécificités de la mission impartie au salarié. Ainsi, un objectif utopique non atteint, ne justifierait pas un licenciement pour insuffisance de résultats.

— Enfin, l'insuffisance de résultats doit être **imputable au salarié** et ne pas trouver d'explication dans une conjoncture étrangère à l'activité personnelle du salarié, ni dans les choix faits par l'employeur en matière de politique commerciale ou dans les moyens mis à la disposition du salarié par l'employeur.

Le **Tribunal du Travail, le 28 septembre 2001, dans une affaire N.T. c/ SAM L.** a jugé que *"contrairement à ce que soutient erronément la demanderesse, les mauvais résultats obtenus ne s'expliquent en outre ni par le contexte économique ni par la politique qui aurait été pratiquée par la maison mère... que le Tribunal a comparé les résultats de la salariée à celui de son successeur, qui démontre en tout état de cause que les objectifs fixés auraient pu raisonnablement être atteints. De même, le Tribunal a relevé que la salariée, contrairement à ses dires, ne pouvait imputer cette situation à une absence totale d'indépendance parce que les pièces du dossier révélaient qu'elle avait une autonomie budgétaire réelle. L'absence de résultats découlait, dans ce cas d'espèce, de l'incapacité de la salariée à exercer, dans des conditions satisfaisantes, les fonctions de responsable de boutique dévolues par son employeur."*

De même, le **Tribunal du Travail, dans une affaire ZZ c/ Société E.F.G., du 30 septembre 2004,** a estimé que l'employeur n'avait pas fourni tous les moyens matériels usuels nécessaires à l'accomplissement de la mission du salarié.

Qu'il ressortait *"en effet clairement des deux PV de constat produits aux débats (constat de Maître E.M., établi le 4 octobre 2000 – constat de Maître N., rédigé le 26 janvier 2001) que Z.Z. (le salarié) ne disposait ni d'un bureau adapté à la réception d'une clientèle réputée pour son exigence (il était installé au fond d'un grand local vide situé au rez-de-chaussée de l'immeuble occupé par la société, totalement isolé de ses collègues de travail), ni même d'un ordinateur, et se trouvait donc dans l'obligation, pour pouvoir procéder à l'interrogation des comptes de ses clients et imprimer les relevés correspondants, de se rendre à l'étage supérieur dans un bureau dépendant d'un autre service (back-office)".* Que par ailleurs, les responsabilités non négligeables s'exerçant au sein du département crédit, confiés à Z.Z. par la SAM E.F.G. à partir de la fin de l'année 1998 ont nécessairement empiété sur le temps consacré par ce gestionnaire de patrimoine à la prospection de sa clientèle ainsi qu'au suivi des comptes de celle-ci.

En conséquence, les résultats tenus pour insuffisants par l'employeur, à supposer même qu'ils s'avèrent suffisamment caractérisés... ne peuvent valablement justifier le licenciement du salarié."

❧ **L'insuffisance professionnelle relève des compétences du salarié** dans ses tâches professionnelles et non de son aptitude physique (médicale). L'insuffisance professionnelle ne doit pas être due à une inaptitude médicale.

En effet, au cours de sa vie professionnelle, le salarié peut se trouver dans l'incapacité physique d'exercer tout ou partie de ses fonctions, en raison d'une maladie (professionnelle ou non) ou d'un accident (du travail ou de la vie courante), son contrat de travail pouvant être suspendu plus ou moins longtemps. Il peut également être déclaré inapte à occuper son emploi, de telle sorte que la relation de travail ne puisse plus évoluer normalement.

La loi n° 1348 du 25 juin 2008, qui vient régler le reclassement des salariés déclarés inaptes à leur poste de travail par le Médecin du Travail, est opposable à l'employeur, voir **MBN n° 27.**

Au vu du rapport établi par le Médecin du Travail, l'employeur doit proposer, dans la mesure du possible, au salarié, un autre emploi approprié à ses capacités et aussi comparable que possible à l'emploi précédemment occupé. Pour ce faire, il doit mettre en œuvre des mesures telles que *"des mutations, des transformations de poste, des formations adaptées à l'emploi proposé et internes à l'entreprise ou des aménagements du temps de travail."*

L'employeur ne peut pas ignorer cette loi et licencier un salarié pour incompétence professionnelle alors que la raison première du licenciement tiendrait à son inaptitude physique. De même, un employeur ne saurait reclasser un salarié déclaré inapte par le Médecin du Travail, dans un poste ne correspondant pas à sa formation initiale et à ses capacités pour le licencier par la suite pour insuffisance professionnelle.

Par ailleurs, un salarié déclaré apte, avec réserves (par exemple du fait de son incapacité à porter des charges lourdes) ne pourrait légitimement pas être licencié pour insuffisance professionnelle, en raison de son état de santé, qui ne lui permet pas de soulever des poids importants.

L'employeur, qui n'est pas obligé de faire figurer dans la lettre de licenciement motivée, les éléments objectifs sur lesquels se base **l'allégation de l'insuffisance professionnelle**, doit nécessairement pouvoir le prouver devant le juge en cas de contestation. Il doit pouvoir permettre au juge de vérifier le contenu des griefs invoqués à l'encontre du salarié, afin qu'il puisse exercer son pouvoir de contrôle sur les faits d'espèce qui lui sont soumis, ceux-ci devant lui permettre d'imputer **sans ambiguïté** à tel salarié les carences persistances dans l'exécution de sa tâche.

Il ne suffit pas d'énoncer un certain nombre de faits censés illustrer les incompétences et les insuffisances professionnelles du salarié, sans en démontrer l'existence par des pièces. Mais comment faire ?

Il a été jugé que pouvaient démontrer l'insuffisance professionnelle et justifier ainsi le licenciement d'un salarié pour motif valable :

• **Un échantillonnage de correspondances écrites et expédiées dans le cadre de son travail par une salariée (secrétaire bilingue) révélant l'existence d'erreurs aussi grossières que multiples :** le **Tribunal du Travail, 22 novembre 2001, C.G. c/ SAM C.S.** a jugé qu'un échantillonnage de correspondances (produites par l'employeur) mises en forme ou expédiées par C.G. (le salarié) au cours du seul mois précédant la notification de la rupture, qui révèle l'existence d'erreurs aussi grossières que multiples, rapporte suffisamment la preuve de l'incompétence professionnelle de C.G. ou à tout le moins, la preuve de l'inadaptation de l'intéressée à l'emploi de secrétaire bilingue au sein d'un service juridique pour lequel elle avait été recrutée et le **Tribunal du Travail, 27 mai 1993, C.E. c/ P.M. de Monaco** a jugé que l'examen des courriers incriminés, pourtant simples, et ne présentant aucune difficulté (qui comportent des fautes d'inattention et de frappe), témoignent d'un manque de rigueur avec lequel C.E. (la salariée) accomplissait son travail (qu'ainsi par exemple, celle adressée à un Conseiller de Gouvernement qui révèle non seulement des fautes de syntaxe élémentaire, mais encore des fautes de frappe dans le simple intitulé du nom et de l'adresse du destinataire, qu'une simple relecture aurait pu éviter).

• **Des attestations en bonne et due forme,** conformément à l'article 324 du Code de procédure civile monégasque, qui doivent, à peine de nullité :
– *"être établie par une personne remplissant les conditions requises pour être entendue comme témoin ;*
– *être écrite, datée et signée de la main de son auteur ;*
– *mentionner les nom, prénoms, date et lieu de naissance, demeure et profession de son auteur, ainsi que l'existence ou l'absence de liens de parenté, d'alliance, de subordination ou d'intérêt avec les parties ;*
– *préciser si son auteur a quelque intérêt au procès ;*
– *indiquer qu'elle est établie en vue de sa production en justice et que son auteur sait qu'une fausse attestation l'exposerait aux sanctions prévues par l'article 103 du Code pénal ;*
– *être accompagnée de tout document officiel, en original ou photocopie, justifiant de l'identité de son auteur et comportant sa signature."*

Lorsqu'elles fournissent la relation de faits matériels et précis, imputables au salarié, auxquels les témoins ont personnellement assisté et ne se contentent pas de formuler des appréciations à caractère purement subjectif.

• **Des notes adressées au salarié, dans le cadre des activités dont il a la charge** (**Tribunal du Travail, 9 mars 1995, J.C. c/ SAM P.M.**) qui traduisent un mécontentement flagrant et une mise en cause des qualités professionnelles du salarié ;

• **Un relevé certifié exact par le comptable de l'entreprise, ainsi que le témoignage de celui-ci** (**Tribunal du Travail, 29 juin 2000, E.C. c/ L.F. "M.R."**) qui établissent que les contrôles de caisse effectués quotidiennement **ont révélé l'existence de nombreuses erreurs commises par la salariée qui affectaient la fiabilité des résultats comptables de l'entreprise et préjudiciaient aux intérêts de celle-ci.** Le Tribunal du Travail a estimé, dans ce cas d'espèce, que tous ces éléments précis caractérisaient suffisamment l'insuffisance professionnelle d'une employée embauchée comme caissière ; le motif devant être considéré comme valable.

• **L'échange de plusieurs mails avec le salarié** (juriste) qui expose l'analyse juridique approximative de celui-ci, ou son manque de rigueur, ainsi que l'incapacité à suivre les procédures en vigueur et les observations de la hiérarchie. (Il a notamment été demandé au salarié de revoir une consultation ou d'amender un courrier.) Le **Tribunal du Travail, 31 mai 2012, E.B.-R. c/ SAM CFM,** a jugé qu'il est démontré, à travers ces pièces, que la documentation du salarié reposait sur une construction juridique inexacte et comportait des erreurs, et que l'ensemble des éléments précités établissait, à suffisance, les difficultés d'adaptation sur le plan juridique, professionnel et hiérarchique du demandeur, en sorte que le licenciement était justifié par un motif valable.

• **Les évaluations du salarié :** le **Tribunal du Travail, le 26 avril 2012, dans une affaire M.B. c/ SAM HSBCEP,** a

jugé qu'il *"ressort des courriels versés aux débats ainsi que des évaluations de la demanderesse depuis 2001, que celle-ci a très souvent été incitée à fournir plus de travail et à s'impliquer davantage dans ses missions. Ces éléments... démontrent à suffisance, l'insuffisance professionnelle de la salariée. Le licenciement apparaît ainsi justifié en son principe et repose sur un motif valable."*

• **Des fiches d'anomalies dressées par un service :** Le **Tribunal du Travail, le 28 février 2002, dans une affaire G.P. c/ SAM D.R.** a jugé que *"pour caractériser l'insuffisance professionnelle reprochée à son salarié, la SAM D.R. verse aux débats d'une part, les cinq fiches d'anomalies rédigées par le service contrôle qualité en date des 15, 22, 26 et 29 janvier 1999... qui constituent incontestablement des éléments à la fois objectifs et précis caractérisant suffisamment les manquements professionnels reprochés à ce salarié."*

• **La production de cahier de consignes :** le **Tribunal du Travail, dans une affaire M.B. c/ SAM A.P.G.P., le 28 février 2002,** a jugé que *"en l'état des mentions contenues dans le cahier des consignes et des déclarations faites par M.B. (le salarié) dans les correspondances... adressées à son employeur... la responsabilité du salarié dans la survenance de l'incident technique qui s'en est suivi n'est pas contestable"*.

• **Des procès-verbaux d'assemblée générale ou des cahiers de doléances,** dans le cadre d'une copropriété, voire même le procès-verbal de constat d'un huissier. Le **Tribunal du Travail, le 14 mars 1991, dans une affaire A. c/ J.M.** a reproché à l'employeur de ne pas avoir prouvé les manquements du salarié, ceux-ci n'apparaissant établis par aucun élément objectif venant corroborer les plaintes des habitants de l'immeuble, *"tels que procès-verbal d'assemblée générale des copropriétaires spécifiant ces doléances ou cahier de doléances de l'immeuble, voire procès-verbal de constat d'huissier pour établir le manque de soin dans l'entretien ou le défaut de débarrassage des ordures ménagères, ainsi qu'il en fut fait grief au demandeur"*.

➤ ... **Faits précis qui doivent concerner l'aptitude du salarié dans le cadre de ses fonctions**

Pour pouvoir être jugé valable, le licenciement doit sanctionner l'insuffisance professionnelle avérée du **salarié** dans le cadre de **ses fonctions**.

➤ Les pièces versées aux débats doivent démontrer suffisamment l'incompétence professionnelle du salarié à **son emploi**. C'est ce qu'a relevé :
– Le **Tribunal du Travail, le 20 janvier 1994, dans une affaire M.C. c/ SCSE,** quand il a jugé qu'il y avait insuffisance professionnelle du fait des erreurs dans la conception des usinages (dans la programmation et la réalisation des pièces qui étaient confiées au salarié).
– Le **Tribunal du Travail, le 30 novembre 2000, dans une affaire D.J. c/ O.B.,** quand il a jugé qu'il y avait insuffisance professionnelle, lorsque le salarié s'est rendu coupable d'incidents graves qui ont affecté le fonctionnement de l'exploitation aquacole se traduisant concrètement par l'arrêt de la pompe principale... l'audit ayant révélé que ces pannes trouvaient leur origine dans une maintenance *"tout à fait déficiente de ces appareils..."* et *"qu'il n'est pas contesté par le salarié que la surveillance et l'entretien des installations techniques de l'exploitation relevaient bien de ses attributions, en sa qualité de technicien aquacole"*.

➤ Les erreurs s'apprécient donc dans le cadre du poste confié et de la place qu'il occupe dans l'entreprise. Dans ce cadre, le Tribunal du Travail est amené nécessairement à examiner toutes les fonctions occupées par le salarié, avant de juger si oui, ou non, il s'est rendu coupable de manquements, et si ceux-ci pouvaient constituer une cause de licenciement. Il vérifiera notamment si les insuffisances professionnelles alléguées sont fondées sur la mauvaise exécution de tâches relevant des fonctions du salarié et non étrangères à l'activité pour laquelle il a été embauché. (Voir en ce sens **Tribunal du Travail, 14 janvier 2010, C.M. c/ E.P.**)

➤ Le tribunal peut être amené à se prononcer notamment sur le degré de confiance à accorder au salarié et sur les qualités requises pour mener à bien les fonctions occupées. À ce titre, il a été notamment jugé, **le 27 mai 1993, dans une affaire C.E. c/ société P.M. de Monaco,** qu'une "secré-

taire nommée secrétaire de direction, peu avant son licenciement pour insuffisance professionnelle, devait faire preuve d'une rigueur plus grande, d'un sens des responsabilités plus développé, d'une attention plus vigilante ; un employeur devant trouver en celle qui souhaite être recon-nue secrétaire de direction davantage une collaboratrice à laquelle une légitime confiance peut être accordée plus qu'une employée subalterne dont il est nécessaire de surveiller à tout instant la qualité du travail"

➤ L'employeur ne peut reprocher au salarié des erreurs imputables à un autre salarié (voir en ce sens **Tribunal du Travail, du 22 mars 2007, B.C. c/ SAM HSBCEP**). Dans le même registre, il n'est pas possible de licencier un salarié pour insuffisance professionnelle en lui reprochant le dysfonctionnement de tout un service et en justifiant l'insuffisance professionnelle à travers des notes générales et impersonnelles, qui peuvent concerner n'importe quelle personne du service, sans démontrer, au préalable, les griefs reprochés au salarié par l'exposé de faits précis imputables à la carence de celui-ci (voir **Tribunal du Travail, du 3 mars 1994, A.B. c/ SMA**).

➤ Le tribunal vérifiera également si le salarié a été en mesure de pouvoir exécuter ses tâches correctement et si, par exemple, il n'y a pas eu manque de moyens ou faute de l'employeur. À ce titre, le **Tribunal du Travail a jugé, le 30 novembre 2000, dans l'affaire D.J. c/ O.B.,** que *"le salarié ne pouvait se retrancher derrière la vétusté du matériel, c'est-à-dire une faute de l'employeur qui aurait soi-disant refusé de procéder à des investissements qu'il aurait jugés trop onéreux. Le Tribunal a constaté que le salarié ne justifiait nullement avoir attiré l'attention de son employeur sur les déficiences éventuelles qu'il aurait pu constater, et les risques encourus. De même, il ne pouvait sérieusement prétendre que la surveillance des pompes, qui lui incombait en temps ordinaire, aurait été transférée, pendant les quatre semaines précédant l'incident, à la société d'audit."* Le Tribunal estime que la réalisation d'un audit de l'entreprise n'a pas pour effet de dispenser les salariés de l'exécution de leurs tâches habituelles, ni de les affranchir de leurs responsabilités.

De même, le **Tribunal du Travail, le 29 novembre 2001, dans une affaire B.G. c/ SAM E.T.U.,** a jugé que *"... pour que la mauvaise exécution du travail puisse être retenue, encore faut-il que le salarié ait été en mesure d'exécuter normalement la tâche qui lui a été confiée"*. En l'espèce, il a été jugé *"qu'il est suffisamment établi par les pièces produites d'une part, que B.G. (la salariée) avait incontestablement vu ses responsabilités, son volume de travail augmenter en raison du développement de la société... et notamment de l'augmentation sensible de ses effectifs, et d'autre part, que cette société n'a apporté aucune réponse aux demandes précises adressées par sa salariée... aux fins d'obtenir un allègement de sa tâche ou à tout le moins une redéfinition précise de celle-ci, l'employeur ne pouvant valablement se prévaloir d'une situation dont il est en réalité le seul responsable"*. Le Tribunal du Travail a relevé également que l'employeur, pour sa part, n'avait pas su démontrer que la charge de travail correspondant au poste de la salariée n'avait jamais été excessive... En conséquence, le Tribunal a jugé que l'insuffisance professionnelle n'était pas suffisamment caractérisée.

Enfin, il a été jugé également que l'employeur ne saurait prétendre retenir l'insuffisance professionnelle à l'encontre d'un salarié responsable fabrication, en raison de problèmes d'approvisionnement de matières premières ; la responsabilité des retards suscités ne relevant nullement d'une inaptitude du salarié à gérer son service, **la Cour d'appel, le 1^{er} juillet 2014, dans une affaire C.L. c/ T.C.H.,** ayant relevé qu'il était normal que celui-ci attende d'être épaulé par la direction dans la mise en place de l'organisation, lors de la période estivale des congés payés, du temps de travail sur ces jours... C'est la circonstance particulière qui a ôté toute pertinence au moyen relatif à une absence d'esprit d'entreprise ou de leadership.

➤ **Enfin, seule la persistance des erreurs caractérise l'insuffisance professionnelle**

Une seule erreur, mineure et isolée, ne caractérise pas l'insuffisance professionnelle.

Ainsi, en a-t-il été jugé notamment par la **Cour d'Appel, le 1^{er} juillet 2014, dans une affaire opposant T.C. c/ Société L.,**

... Le licenciement pour insuffisance professionnelle (suite)

confirmant un jugement du Tribunal du Travail du 11 juillet 2013, qui a estimé qu'un responsable fabrication, qui avait été confronté à des problèmes d'approvisionnement de matières premières dont la responsabilité des retards ne relevait nullement de l'incapacité de celui-ci à gérer son service, constituaient (en outre) des faits uniques et isolés n'établissant pas l'insuffisance professionnelle.

De même, le Tribunal du Travail, dans une affaire F.R. c/ Labo T., le 30 juin 2005 a jugé que : *"Si la SAM L.T. énonce certes dans la lettre du 26 mars 1999, explicitant les motifs de la rupture, un nombre important de faits censés illustrer les incompétences et les insuffisances professionnelles de F.R., ainsi que son défaut d'implication, elle ne démontre l'existence, par les pièces qu'elle verse aux débats, que des trois manquements suivants :*

- Le non-respect par F.R. des délais qui lui ont été impartis pour procéder à la recherche et à l'étiquetage du matériel des départements "recherche et développement" et "contrôle qualité",
- Une erreur de calcul commise lors de l'établissement le 3 septembre 1998 de l'état budgétaire des services techniques,
- Une erreur de méthodologie, affectant l'état de suivi des investissements du même service.

Lesquels n'ont généré, au moment où ils ont été commis nonobstant l'importance qui leur est prêtée dans la lettre de licenciement, aucune réaction en bonne et due forme de la part de l'employeur...

Les trois incidents susvisés, commis, pour deux d'entre eux six mois avant la notification de la rupture, ne peuvent, compte tenu de leur caractère mineur et isolé constituer la preuve de l'incompétence professionnelle de F.R.

Le motif de licenciement invoqué par la SAM L.T. n'apparaissant ainsi pas avéré, F.R. est en droit de prétendre au bénéfice de l'indemnité prévue par l'article 2 de la loi n° 845."

Ainsi, une erreur dite ponctuelle, par rapport à l'étendue des tâches du salarié, ne peut justifier le licenciement pour insuffisance professionnelle, ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il y a surcharge de travail (voir en ce sens Tribunal du Travail, 22 mars 2007, B.C. c/ HSBG, dans lequel il a jugé que : *"Les erreurs imputées à B.C. dans les emails en date des 16 juillet 2003 (absence des fiches signalétiques dans certains dossiers) et 3 décembre 2003 (erreur dans la comptabilisation d'un coupon au débit d'un compte de broker) outre leur caractère ponctuel et mineur, trouvent vraisemblablement leur explication dans la surcharge de travail à laquelle se trouvait confrontée cette salariée, dont elle avait expressément informé par écrit ses supérieures hiérarchiques..."*).

Le Tribunal s'attachera donc au nombre d'erreurs ou manquements commis par le salarié, et à leur importance, avant de juger si le licenciement pour insuffisance professionnelle est justifié ou non. Il examinera si, au cours des mois précédant son licenciement, il n'a pas fait l'objet, de la part de son employeur, de sanction ou de mise en garde, ou bien, au contraire, si l'employeur a été conciliant, ou n'a pas du tout réagi, face à la survenance d'incidents antérieurs du même type.

À ce titre, le Tribunal du Travail a jugé, le 22 juillet 2001, dans une affaire C.G. c/ SAM C.S., que le licenciement pour insuffisance professionnelle était valable, la persistance des erreurs d'étourderie et d'inattention du salarié étant **démontrée par un courrier électronique interne, un an avant** le licenciement, émanant du supérieur hiérarchique, qui avait demandé à la salariée de modifier son comportement professionnel en se montrant plus attentive.

De même, le Tribunal du Travail, dans une affaire M.C. c/ CSC E., le 20 janvier 1994, a jugé le licenciement pour insuffisance professionnelle justifié, les erreurs persistantes dans la confection des usinages ressortant d'un certain nombre de pièces, dont un avertissement, cinq mois avant le licenciement, pour des faits similaires, ainsi que de divers entretiens.

De même, le Tribunal du Travail a jugé le 9 mars 1995, dans une affaire J.C. c/ SAM P.M., qu' "il est manifeste que **les notes** des 2 juin 1991, 10 octobre 1991, 11 février 1992 et juin et octobre 1992, traduisent un mécontentement flagrant et une mise en cause formelle et **persistante** des qualités professionnelles de la salariée" et que cet ensemble justifiait le licenciement pour insuffisance professionnelle.

De même, la Cour d'appel, le 1^{er} juillet 1994, dans une affaire J.B. c/ Société N. De C., fait référence à la multipli-

cité des rappels à l'ordre, au titre de nombreux manquements commis au cours d'une période de temps suffisamment longue, caractérisant l'insuffisance professionnelle de la salariée...

De même, le 26 avril 2012, dans une affaire M.B. c/ SAM HSBG, le Tribunal du Travail a relevé que *"les évaluations de la demanderesse depuis 2001 faisant ressortir que celle-ci a été invitée à fournir plus de travail et à s'impliquer davantage dans ses missions"* constituaient des *"éléments répétés, anciens et récents, démontrant à suffisance, l'insuffisance professionnelle de la salariée et l'incapacité à s'adapter à son entourage"*.

De même, le 28 février 2008, le Tribunal du Travail dans une affaire G.P. c/ SAM D.R., a jugé que *"les cinq fiches d'anomalies reflétaient la répétition d'erreurs relevée sur plusieurs années"* et justifiait le licenciement pour insuffisance professionnelle.

De même, le 28 février 2002, dans une affaire M.B. c/ SAM A.P.G.P., le Tribunal du Travail a relevé que *"dès lors enfin que l'incident technique... ne revêt pas de caractère isolé, mais a, au contraire, été précédé de plusieurs faits de même nature ayant justifié la notification par l'employeur de reproches (12 septembre 1995, 17 avril 1997, 3 mai 1999) et de mises à pied (octobre 1997 et décembre 1999)"*. Les erreurs passées ajoutées aux présentes venaient justifier le licenciement pour insuffisance professionnelle.

Le Tribunal du Travail a jugé que l'existence des incidents survenus le 16 juin 2000, autorisant la SAM A.P.G.P. à se prévaloir, pour apprécier la gravité des faits reprochés à M.B., de griefs antérieurs, même déjà sanctionnés, aucune infraction à la règle du non-cumul n'est caractérisée en l'espèce à l'encontre de l'employeur.

Dans tous les cas, le juge vérifie qu'un même fait n'a pas fait l'objet de deux sanctions successives. Ainsi, tout licenciement survenu après un avertissement, et en l'absence de tout fait nouveau, est sans motif valable. (voir TT 27 juin 2002 A.A. c/ SAM CHPM) : *"Tel est le cas d'une salariée sanctionnée par une mesure d'avertissement pour refus d'exécution d'heures supplémentaires qui a été par la suite licenciée alors qu'elle n'avait commis aucune nouvelle faute..."*.

Seule l'existence de nouveaux griefs ou la persistance de manquements déjà sanctionnés autorisent l'employeur à retenir les fautes antérieures déjà sanctionnées **pour estimer la gravité des faits** reprochés au salarié et à justifier un licenciement reposant sur une appréciation globale de son comportement.

Leçons à retenir

La rupture du contrat de travail, motivée par l'insuffisance professionnelle du salarié, doit être maniée avec précaution.

Avant de procéder au licenciement de son salarié, ou à la rupture du contrat de travail à durée déterminée avant terme (l'insuffisance professionnelle ayant été jugée par les tribunaux comme pouvant constituer un juste motif de rupture du CDD, conformément à l'article 12 de la loi n° 729), l'employeur doit s'assurer que l'insuffisance ne repose pas sur une appréciation subjective de celui-ci, mais qu'il est en mesure de la démontrer par plusieurs éléments objectifs précis prouvant l'incompétence professionnelle du salarié à exercer son emploi.

L'employeur doit être capable de produire tout élément matériel précis tels que correspondances, mails, notes, évaluations, fiches d'anomalies, cahier de consignes, procès-verbal, attestations, avertissements... prouvant la persistance des erreurs ou manquements ; une simple erreur isolée, mineure, ne pouvant justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle.

Enfin, l'employeur ne pourra se prévaloir de l'insuffisance professionnelle de son salarié lorsqu'il est en réalité seul responsable de cette situation ; un salarié pouvant notamment établir, par la production de pièces, que ses responsabilités et le volume de son travail ont été considérablement augmentés par son employeur et que ce dernier n'avait apporté aucune réponse aux demandes précises adressées par le salarié. Il est important, à ce titre, de rappeler que l'exécution fautive et déloyale du contrat de travail peut entraîner le salarié à demander le versement de dommages et intérêts en réparation d'un préjudice causé par l'employeur (conformément à l'article 1229 du Code Civil qui précise que *"Tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer"*).

Cette étude ne traitera pas de toutes les dispositions légales ou jurisprudentielles en matière de rupture du contrat de travail que l'employeur doit respecter (entretien préalable, notification, indemnisation...), de même que les règles relatives aux salariés protégés, qui ont déjà été abordées, de manière plus générale, dans des notes précédentes.

Pour juger de l'attitude du salarié et de son degré de compétence, le Tribunal du Travail, dans un jugement (isolé) du 31 mai 2012, E.B.-R. c/ SAM CFM, n'a pas hésité à retenir l'expérience professionnelle passée du salarié dans une autre entreprise qui *"n'est pas de nature à exclure que celui-ci n'a pas été en mesure d'accomplir son travail dans des conditions satisfaisantes et ce d'autant que son essai au sein de la banque LCL n'a pas été concluant, compte tenu des résultats insuffisants"*.

➤ Par ailleurs, les tribunaux s'attachent souvent à mettre en exergue la reconnaissance des erreurs par le salarié, pour justifier davantage la position de l'employeur et le caractère valable du licenciement pour insuffisance professionnelle.

Ainsi, dans l'affaire M.B. c/ SAM A.P.P., le Tribunal du Travail, le 28 février 2002, a relevé que l'incident survenu sur la presse n° 95, à laquelle le salarié se trouvait affecté en sa qualité de mouleur, avait été expressément reconnu par le salarié, dans les déclarations faites par ce dernier dans les correspondances adressées à son employeur et dans ses conclusions déposées devant la juridiction. Aussi, le Tribunal du Travail a estimé que la responsabilité du salarié, dans la survenance de l'incident technique qui s'en est suivi, n'était pas contestable.

Dans une affaire, J.B.O. c/ SMC, la Cour d'appel, le 1^{er} juillet 2014, a même énoncé que *"il a par ailleurs été à bon droit relevé par les premiers juges que J.B.O. ne conteste pas réellement les non-respects de procédure qui lui sont reprochés mais évoque alternativement soit l'absence de préjudice pour la SMC ou ses clients, soit la validation de certaines de ses erreurs par sa supérieure hiérarchique, pour tenter de s'en exonérer."*

De même, le Tribunal du Travail, le 28 février 2002, dans une affaire G.P. c/ SAM D.B., a jugé que les incidents survenus sur la machine K428, sur laquelle se trouvait affecté le salarié, sont caractérisés par les fiches d'anomalies qui constituent incontestablement des éléments à la fois objectifs et précis. En outre, le tribunal relève que le salarié qui ne conteste pas la mauvaise qualité des travaux d'imprimerie réalisés par ses soins, ne peut sérieusement soutenir que les différentes erreurs de tirage constatées proviendraient de la défaillance du matériel alors que les fiches d'interventions préventives concernant la machine K428 établies par ses soins les 16 novembre, 30 novembre et 14 décembre 1998 et 25 janvier 1999, lesquelles ne concernent pas, contrairement à ses affirmations, seulement l'état du moteur, ne contiennent strictement aucune observation, de quelque nature que ce soit, qu'il s'agisse de la vérification de l'état de surface des rouleaux...



NOEVA Monaco élargit son offre en Principauté

Jacques BRESCIANO, PDG du Groupe NOEVA, nous parle de l'avenir de son implantation à Monaco et du développement de son offre Cloud.



MBN/ NOEVA Monaco fête bientôt son 10ème anniversaire ?

Jacques Bresciano : Oui. Nous avons initié cette implantation en 2005 avec Christian HANEUSE, Président Honoraire à titre posthume de la Chambre Monégasque des Nouvelles Technologies. Mais cela fait plus de 20 ans que nous adressons le marché monégasque des technologies de l'information.

MBN/ Quel est le marché de NOEVA Monaco ?

J.B. : Notre clientèle est essentiellement composée des grandes entreprises et administrations de Monaco auxquelles nous apportons notre expertise en matière d'infrastructure IT, d'outils de communication, de gestion de plate-forme critique et de leur maintien en condition opérationnelle. Cette clientèle a des exigences très élevées, tant sur les solutions technologiques à mettre en œuvre que sur les garanties de services délivrés.

Aujourd'hui, nous souhaitons que le savoir-faire acquis puisse profiter à l'ensemble des segments de marchés de la Principauté, en s'appuyant sur le développement du Cloud qui permettra aux PME d'accéder plus facilement à ces technologies et à leurs usages.

MBN/ Comment NOEVA Monaco aborde-t-il le marché du Cloud ?

J.B. : L'expertise de notre Groupe dans le domaine du Cloud est éprouvée, puisque notre maison mère NOEVA France a entamé une démarche sur ce sujet il y a plus de 4 ans. L'ambition de NOEVA Monaco est d'être un acteur Cloud monégasque de référence. Notre expérience en matière d'intégration d'environnement informatique complexe nous y aide. Il s'agit en effet de faire cohabiter et sécuriser des environnements IT avec les nouvelles solutions Cloud qui seront mises en place progressivement par les entreprises.

MBN/ Concrètement, quelle sera la démarche Cloud de NOEVA ?

J.B. : Nous sommes en train de finaliser une offre 100 % monégasque. Monaco dispose déjà de tous les moyens et compétences nécessaires : des Datacenters, des expertises d'intégration, ...

Il me semble que la meilleure solution serait de concrétiser des partenariats avec certains acteurs monégasques pouvant avoir un savoir-faire complémentaire sur ce sujet. Cela permettrait de fédérer des expertises et de mutualiser des investissements importants pour un marché monégasque non extensible. Cela permettrait aussi de toucher des entreprises au-delà des frontières qui pourraient trouver un intérêt à l'attractivité de Monaco, malgré des tarifs plus élevés que dans d'autres pays du fait des coûts immobiliers et télécoms en Principauté.

MBN/ Quel est le calendrier ?

J.B. : Nous sommes en discussion avec plusieurs entreprises et nous nous sommes fixés jusqu'à fin septembre pour conclure des partenariats. Sinon, nous allons appliquer dans le Cloud les bonnes pratiques et Datacenters déjà disponibles sur le marché monégasque.

Nous serons en mesure de proposer une offre 100% opérationnelle avant la fin 2014. Et nous avons déjà une offre basée sur la sécurité et l'externalisation des données sensibles de l'entreprise qui est effective. Elle est hébergée dans un Datacenter monégasque et s'adresse aux grandes entreprises et aux PME de la Principauté.

MBN/ NOEVA Monaco se concentre donc sur le Cloud ?

J.B. : Non. Le Cloud est une nouvelle offre de services IT qui est complémentaire à nos offres historiques.

Les besoins du marché autour du Cloud diffèrent selon les segments de clientèle. Les grandes entreprises ont une démarche plus "Cloud Hybride" avec une partie de leur SI qui continuera à être gérée en interne et certains services délivrés par le Cloud. Quant aux PME, elles vont avoir l'opportunité de mettre l'ensemble de leur SI dans le Cloud, avec les services d'infogérance associée.

MBN/ Quel sera le périmètre de votre offre Cloud ?

J.B. : Elle sera packagée différemment suivant la cible clientèle Grand compte ou PME. Elle couvrira des solutions d'hébergement de serveurs, de mise

à disposition de ressources IT et de stockage à la demande, de solutions de sauvegarde en ligne des données critiques, de plans de secours, de coffres-forts électroniques, mais aussi de solutions d'usage en mode SaaS comme la messagerie et le partage d'information.

Tout cela sera présenté lors du salon Monaco Business Expo auquel nous participerons le 13 novembre prochain.

MBN/ Les aspects sécuritaires du Cloud sont-ils une composante importante de votre activité ?

J.B. : Oui. C'est une réalité que nous avons appris à gérer de longue date. Cette conscience aiguë des aspects sécuritaires fait partie de notre ADN. Nous allons appliquer dans le Cloud les bonnes pratiques et les technologies que nous mettons déjà en œuvre sur les infrastructures sensibles de nos clients.

MBN/ Que représente le Groupe NOEVA ?

J.B. : Le Groupe NOEVA existe depuis plus de 20 ans. Il est présent à Monaco et en France, à Sophia-

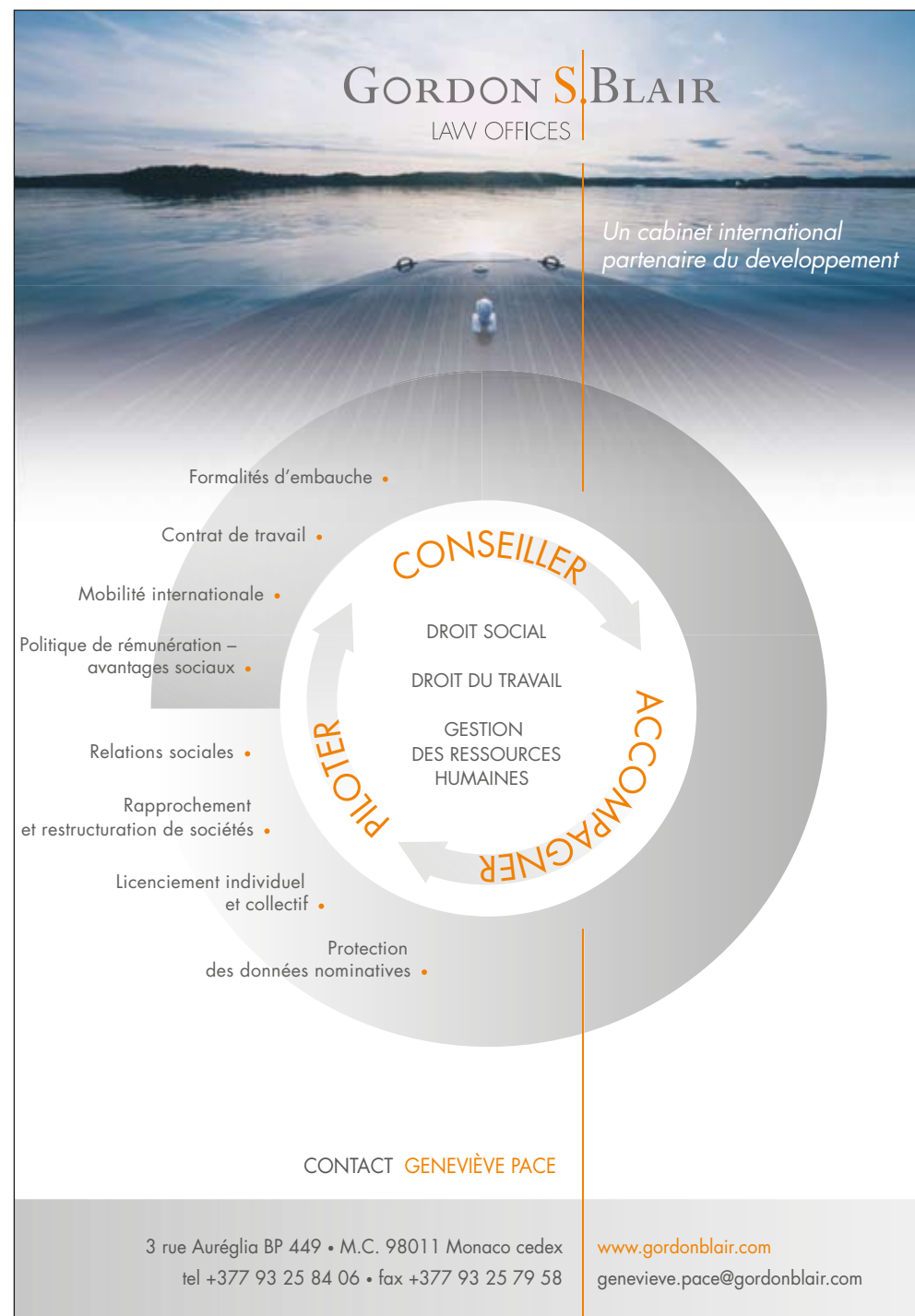
Antipolis et Gémenos dans les Bouches du Rhône, et emploie 110 collaborateurs. Son chiffre d'affaires global est de 22.5 M€, dont 8.9 M€ de services, en croissance de 15%.

NOEVA France et NOEVA Monaco exercent les mêmes métiers, et la filiale PRO-G est spécialisée dans l'usage autour de la gestion des processus, les portails d'information, les solutions de CRM et ERP.

Cette forte implantation locale est une force pour notre Groupe et représente un intérêt pour nos clients monégasques qui trouvent au sein de notre entreprise les expertises locales et de proximité qu'ils recherchent.

MBN/ NOEVA Monaco est donc ancré durablement en Principauté ?

J.B. : Oui. Notre présence à Monaco s'inscrit dans nos stratégies à long terme. Nous souhaitons continuer à y développer nos activités et à y maintenir notre leadership. Et pourquoi ne pas consolider nos activités au travers de partenariats intelligents dans l'intérêt de nos clients et du développement du pays ? ■





Jean-Marc Genestie, Administrateur Général des Ballets de Monte-Carlo

La danse à Monaco : un vecteur d'excellence pour les entreprises

Le regroupement du pôle danse à Monaco permet d'offrir aux entreprises partenaires un support d'image basé sur l'excellence, la rigueur et la performance. Explications de Jean-Marc Genestie, Administrateur Général des Ballets de Monte-Carlo, et Josu Zabala, Chargé de programmation Compagnies invitées.



Josu Zabala, Chargé de programmation Compagnies invitées

MBN/ Pourriez-vous retracer l'histoire des Ballets de Monte-Carlo ?

Josu Zabala : C'est en 1985 que l'actuelle Compagnie des Ballets de Monte-Carlo a vu le jour grâce à la volonté de S.A.R. la Princesse de Hanovre qui souhaitait s'inscrire dans la longue tradition de la danse à Monaco. En 1993, elle a nommé Jean-Christophe Maillot Chorégraphe-Directeur. Cet événement important a fait prendre un essor international à la compagnie grâce aux chorégraphies qu'il a créées pour elle. Il a également enrichi son répertoire en invitant des chorégraphes reconnus ou émergents à travailler avec cet outil formidable que sont les cinquante danseurs des Ballets de Monte-Carlo. Enfin, soulignons que Les Ballets de Monte-Carlo sont en tournée une grande partie de l'année et représentent à ce titre un ambassadeur culturel majeur de la Principauté.

MBN/ En 2011, les Ballets de Monte-Carlo, l'Académie de danse Princesse Grace et le Monaco Dance Forum ont fusionné au sein d'une unique structure, sous le nom des Ballets de Monte-Carlo. Pourriez-vous nous en dire plus sur leur rôle et leurs objectifs respectifs ?

Jean-Marc Genestie : Le Monaco Dance Forum est un festival de danse international que Jean-Christophe Maillot a créé en 2000 pour faire rayonner la diversité et la nouveauté de la danse en Principauté.

Quant à l'Académie Princesse Grace, école de danse de haut niveau créée en 1975, elle a redéfini ses objectifs et s'est donné pour mission de professionnaliser chacun de ses élèves. Tous les jeunes danseurs formés à l'Académie Princesse Grace doivent intégrer une compagnie professionnelle internationale.

Depuis 2011, Les Ballets de Monte-Carlo réunissent au sein d'une structure unique la Compagnie des Ballets de Monte-Carlo, réputée dans le monde entier, le Monaco Dance Forum, un festival qui présente l'art chorégraphique dans tous ses états, et l'Académie Princesse Grace, une école de danse de haut niveau où sont forgés les talents de demain.

MBN/ La saison 2014 des Ballets de Monte-Carlo est très riche, marquée par de fabuleux projets qui se concrétisent et par de nombreuses tournées. Quels seront les temps forts de la saison 2014-2015 ?

J.Z. : Incontestablement, un des temps forts de la prochaine saison sera La *Mégère Apprivoisée* que Jean-Christophe Maillot a créée pour le Ballet du Théâtre du Bolchoï. Ovationnée lors de sa première à Moscou, cette pièce sera présentée du 19 au 21 décembre 2014. La Compagnie des Ballets de Monte-Carlo reprendra ensuite trois œuvres emblématiques de Jean-Christophe Maillot qui ont tourné dans le monde entier. D'abord, *Faust* pour les spectacles de fin d'année, puis *Roméo et Juliette* au printemps 2015 et *Cendrillon* pour la saison d'été. Quand ils ne seront pas à Monaco, Les Ballets de Monte-Carlo feront le tour du monde sur les plus grandes scènes : Paris, Londres, Madrid, Tokyo, Shanghai, Pékin, Bonn, ...

Le Monaco Dance Forum proposera quant à lui en décembre 2014 une programmation riche et variée : Sidi Larbi Cherkaoui, Maguy Marin, Emmanuel Gat, ...

En juillet 2015, nous aurons la chance de présenter à Monaco une des œuvres majeures d'un monstre sacré de la danse : Maurice Béjart. Le Tokyo Ballet et le Béjart Ballet Lausanne s'associeront pour ce ballet mythique qu'est la IXe Symphonie de Beethoven. Ils seront accompagnés par l'Orchestre Philharmonique de Monte-Carlo et le Chœur de l'Opéra de Monte-Carlo.

MBN/ Après 20 ans passés à la direction artistique des Ballets de Monte-Carlo, quels rêves et projets Jean-Christophe Maillot caresse-t-il pour le futur ?

J.Z. : Grâce à l'appui du Gouvernement Princier, nous avons pu créer cette nouvelle structure des Ballets de Monte-Carlo que nous venons d'évoquer. Aujourd'hui, Jean-Christophe Maillot est dans une position passionnante où les défis à relever sont quotidiens. L'outil est construit et il sera utilisé chaque jour au maximum de ses performances. Nous continuerons d'offrir au public l'excellence de la danse dans ses différents secteurs : spectacles, créations, compagnies invitées, formation. C'est ainsi que nous voulons faire rêver le public en lui offrant le meilleur de l'art chorégraphique et faire de Monaco un haut lieu du monde de la danse.

MBN/ Comment gère-t-on une structure culturelle comme les Ballets de Monte-Carlo ?

J.-M.G. : Les Ballets de Monte-Carlo, ce sont 180 personnes. Ils sont gérés comme une entreprise culturelle avec différents départements. L'administratif, la technique et la communication sont communs à la structure générale. À partir de cet axe commun, on gère chaque spécificité propre à la Compagnie, le Monaco Dance Forum ou l'Académie. Tout est axé sur la danse mais c'est chaque fois différent, donc il faut savoir faire preuve de souplesse, d'adaptation et de modularité. Cela est indispensable pour entretenir ce foisonnement qui fait notre force. Tout est fait pour encourager le partage des savoir-faire.

MBN/ Quels services proposez-vous aux entreprises et comment les associez-vous à la vie des Ballets de Monte-Carlo ? Le mécénat joue-t-il un rôle important ?

J.-M.G. : Monaco n'a pas échappé à la règle des coupes budgétaires. Il a donc fallu trouver des solutions et mettre en œuvre une politique de recherche de partenariats. Les offres sont variées et nous proposons de nombreuses formules qui permettent aux partenaires de s'associer à un des plus importants pôles de danse existant à ce jour. Cette relation privilégiée basée sur l'échange et le partage de valeurs identiques telles que l'excellence, la rigueur et la performance, leur permet d'accompagner les artistes dans leur création et de s'immerger pleinement dans le monde culturel. Devenir partenaire des Ballets de Monte-Carlo, c'est bénéficier d'avantages exclusifs en termes de visibilité, de communication, d'accès aux représentations et à des soirées privilégiées, tant en Principauté qu'à l'international. Vous êtes bien placés pour savoir que le tissu d'entreprises à Monaco est de qualité et nous sommes convaincus que nous avons une belle aventure à leur proposer. ■



Lac - chorégraphie de Jean-Christophe Maillot.



SOLUTIONS TÉLÉCOMS INNOVANTES



Informatique



Téléphonie IP



Supervision



Infogérance



Vidéosurveillance



Multimédia



Datacenter



Réseaux



Courant fort
Courant faible

Un seul interlocuteur pour tous vos systèmes de communication



Secteur Public



Finance



Hôtellerie et Palaces



Santé



Entreprise



Le George V - 14 av. de Grande Bretagne - MC98000 MONACO
Tél. : +377 97 70 20 00 - Fax : +377 97 70 20 10
info@telis.mc - www.telis.mc

Suivez nos actualités...






Le développement de Monaco Informatique Service se poursuit

Il y a déjà un an que la SSII Avangarde est devenue Monaco Informatique Service. L'occasion de faire le point sur cette transformation avec Anthony BOIRA, Directeur général et co-fondateur d'Avangarde.



L'équipe de Monaco Informatique Service au travail

MBN/ Pouvez-vous nous rappeler l'objectif de ce changement ?

Anthony Boira : Ce changement de nom était l'occasion pour notre société de service informatique monégasque (SSII) de matérialiser notre projet et notre ambition de réunir en Principauté les meilleurs experts des technologies de l'information pour constituer un service informatique mutualisé dédié aux besoins des entreprises et des institutions monégasques. C'est un modèle unique, qui couvre tous les aspects de l'informatique d'entreprise, en s'adaptant à la structure, à la taille et au métier du client, et en permettant de répondre à un large éventail de besoins.

MBN/ Quel est votre positionnement ?

A.B. : Notre métier est d'élaborer une architecture technique informatique en utilisant les meilleures solutions du marché, de sécuriser une infrastructure, d'administrer les serveurs au quotidien, de réaliser le support aux utilisateurs, ou de définir une stratégie de système d'informations avec un dirigeant. Nous sommes aux côtés des DSI pour les conseiller et les assister dans leurs projets d'évolution, choisir et intégrer des applications métiers, développer des applications web ou des composants métier. Quel que soit le projet à mener, les équipes de Monaco Informatique Service s'intègrent

aux structures du client pour les compléter, adopter leur point de vue et défendre leurs intérêts.

MBN/ Après un an, où en est Monaco Informatique Service ?

A.B. : Notre projet a reçu un accueil favorable, au-delà de nos espérances. En un an, nous avons intégré plus de 25 consultants supplémentaires, ce qui amène notre effectif à

environ 70 personnes, dont plus de 50 consultants. Nous avons réalisé une croissance de 30% de notre activité, et nous avons multiplié les liens privilégiés avec nos partenaires constructeurs, éditeurs, intégrateurs spécialisés, ... Notre principale force est la compétence, l'engagement et la motivation de nos collaborateurs. Et nous avons encore un pouvoir d'attraction qui nous permet de capter les bons profils. Mais notre plus grande fierté réside cependant dans nos réalisations et le rapport de confiance que nous avons pu créer avec nos clients, parmi lesquels nous comptons des références de prestige, telles que le Palais Princier, le Gouvernement de Monaco, le Conseil National, le Yacht Club, l'AS Monaco FC, la SMEG, la SBM Offshore, ...

Nous entretenons aussi un rythme soutenu d'échanges constructifs avec l'ensemble des acteurs de l'économie monégasque, tels que le Palais Princier, le Département des Finances et de l'Economie, l'Expansion Economique, ... dans l'objectif de trouver les bons leviers pour l'essor du numérique en Principauté, avec la volonté affirmée d'en faire un critère différenciateur pour le développement de l'offre économique monégasque.

Pour autant, nous ne pouvons pas nous endormir sur nos lauriers et nous contenter de ces réussites. Et pour aller plus loin dans nos avancées, apporter plus de valeur et améliorer encore notre qualité de service, nous devons faire face à d'importants obstacles.



L'équipe dirigeante avec de gauche à droite Bruno CAUVIN, Anthony BOIRA, Françoise MILATOS et Philippe TACK.

MBN/ Pourriez-vous nous les détailler ?

A.B. : Le premier est la difficulté à trouver des locaux, avec une surface suffisante, et à un prix compatible avec nos activités, pour installer sur place notre plateau de télé-exploitation, aujourd'hui localisé en France. Le rapatriement de tous les consultants à Monaco permettrait d'améliorer la réactivité, et accélérerait le développement de projets d'innovation internes avec, notamment, l'installation de salles de formation et de show-rooms dédiés aux nouveaux usages numériques.

La deuxième difficulté est liée à la concurrence exercée par les sociétés étrangères qui mettent en place des bureaux de représentation sur le territoire monégasque. Nous avons l'habitude d'œuvrer dans un domaine très concurrentiel, et c'est pour nous une source permanente de progression et d'optimisation de nos offres. Cependant, nous sommes très attachés au développement de l'emploi en Principauté et à

l'intégration dans nos projets de partenaires monégasques agissant sur le territoire. Nous trouverions légitime, pour l'économie du pays, que le respect de ces valeurs soit imposé à tous les acteurs.

Enfin, l'autre difficulté inhérente au développement de l'économie numérique en Principauté est de réussir à créer une coordination efficace entre tous les acteurs qui ont un rôle à jouer, chacun dans sa spécialité : les opérateurs télécom, les installateurs réseaux, les hébergeurs, les offreurs de solutions logicielles, et, bien sûr, les experts informatiques. En l'absence d'une instance officielle chargée d'assurer cette coordination, il sera difficile de faire avancer les projets avec une efficacité maximale.

Malgré ces obstacles, nous œuvrons tous les jours auprès de nos clients pour mériter notre place de SSII monégasque de référence. Rendez-vous dans un an pour mesurer les progrès accomplis, à l'occasion de notre prochain anniversaire ! ■





ENTRE NOUS, C'EST PUREMENT PROFESSIONNEL.

- DE 2,5 M³ À 17 M³ DE VOLUME UTILE ET DE 610 KG À 2,1 TONNES DE CHARGE UTILE
- FIAT DUCATO, PORTEUR DE RÉFÉRENCE POUR LES CARROSSIERS CAMPING-CARISTES EUROPÉENS
- MULTIPLES TRANSFORMATIONS : BENNE/PLATEAU, CAISSE FRIGORIFIQUE, ASSISTANCE DÉPANNAGE, VSL...
- PLUS DE 500 CONFIGURATIONS POSSIBLES • MOTORISATIONS ESSENCE, DIESEL, MULTIJET ET G.N.V.

UNE GAMME COMPLÈTE ET POLYVALENTE.



LA PREUVE PAR LES FAITS.

Fiat Professional avec



Groupe Segond Automobiles

Monaco - 13, bd Charles III - 98000 Monaco - Tél. +377 97 98 13 13
Menton - 68, prom Mar Leclerc - Val du Caréi - 06500 Menton - Tél. 04 93 35 55 44

www.segond.com

Actualités du SYCOM

Le 2 juillet dernier, le Syndicat Monégasque Patronal des Professionnels de la Communication (SYCOM) a tenu son Assemblée Générale Ordinaire. Retour sur l'événement et sur les ambitions du SYCOM pour promouvoir le secteur.

Ce rendez-vous annuel des adhérents a d'abord permis de faire le bilan de l'exercice écoulé et de revenir sur les sujets majeurs sur lesquels le SYCOM a travaillé pour défendre les intérêts professionnels de ses membres. Le Président Francesco CAROLI a rappelé les enjeux : "Le secteur de la communication à Monaco est soumis à une concurrence internationale de plus en plus rude. Avec l'ouverture des marchés, nous sommes conscients qu'il est impossible d'empêcher toute concurrence de s'exercer. Nous voulons simplement attirer l'attention sur le fait que trop de manifestations sont organisées à Monaco par des entreprises étrangères. Même constat pour bon nombre de marchés pour lesquels les sociétés locales ne sont pas consultées, alors que ce sont elles qui contribuent au fonctionnement de l'économie monégasque. C'est une situation qui nous préoccupe pour l'avenir".

Pour répondre à ces contraintes, le SYCOM a misé sur le développement de relations plus étroites avec les autorités et les acteurs économiques locaux. Il a aussi mis l'accent sur la promotion du secteur et de ses membres en réalisant la première édition de "l'Agenda officiel du SYCOM". Objectif : faire connaître à Monaco le savoir-faire des quelque quarante professionnels de la communication membres du syndicat. Avec cet outil, le SYCOM

souhaite aussi dévoiler la diversité des métiers de la communication à Monaco (conseil, médias, édition, régie publicitaire, événementiel, création photo, web, multimédia, routage, ...). Différents métiers au service d'une même vocation : **communication**.

La séance s'est poursuivie avec l'élection du nouveau Bureau Syndical pour l'exercice 2014 :

Francesco CAROLI	Président (GROUPE PROMOCOM)
Eric BATTAGLIA	Trésorier (PRINCESSE DE NUIT PRODUCTION)
Sophie BOURDILLON	Secrétaire Générale (MEDIA PARTNER)
Roberto TESTA	Vice-président (EDITIONS LATINO-AMERICAINES)
David WIGNO	Conseiller (GROUPE DES EDITIONS MINERVE)

Parmi ses projets, dans les prochains mois, le SYCOM devrait officialiser son label qui permettra aux membres utilisateurs de valoriser chacun de leurs produits, publications, événements, sites web... 100% monégasques. L'édition 2015 de "l'Agenda officiel du SYCOM" verra également le jour. Côté événementiel, le SYCOM organisera une nouvelle manifestation annuelle qui valorisera ses membres. Des conférences animées par des intervenants extérieurs sur des thèmes liés à la communication seront aussi au programme. La nouvelle page Facebook du SYCOM (facebook.com/sycomonaco) participera également à la promotion du syndicat. Last but not least: en phase avec le changement de nom de la FEDEM à laquelle il est affilié, le SYCOM envisage de devenir le "Syndicat Monégasque des Professionnels de la Communication", en supprimant de sa dénomi-

nation sociale le terme "patronal". Cette proposition, validée à l'unanimité par l'Assemblée, a été transmise aux autorités.

Assemblée Générale du Syndicat Monégasque des Entreprises de Prévention et de Sécurité

Le syndicat a récemment tenu son Assemblée Générale qui a reconduit le Bureau sortant, à savoir :

Georges SANGIORGIO	Président
Jean-Marie KOSINSKI	Trésorier
Richard MAITRE	Secrétaire
Alain DUCRUET	Conseiller

À cette occasion, les membres ont abordé les problèmes rencontrés par la profession vis-à-vis de leurs concurrents français qui exercent parfois en Principauté sans toujours se déclarer auprès des Autorités ou sans respecter certaines obligations imposées au secteur, au détriment des entreprises monégasques de sécurité, lesquelles ont en outre plus de contraintes en terme de recrutement de la main d'œuvre.

De plus, certaines sociétés extérieures sont autorisées à exercer leur activité en Principauté alors que les sociétés monégasques sont interdites d'activité dans les Alpes-Maritimes.

Le syndicat a fait part de ces points au Gouvernement.

Le GTEN mise sur l'économie numérique

En 2013, à l'initiative de la Chambre Monégasque des N.T., le Groupe de Travail sur l'Economie Numérique (GTEN) a été créé. Son but : rassembler la Fédération de l'ILM, du Stockage et de l'Archivage (FedISAM), l'Association des Directeurs Informatiques de Monaco (ADIM), l'Association DataCenterMonaco, l'Association Eurocloud Monaco et la Chambre Monégasque des N.T. autour d'un projet commun de rédaction d'un Guide des Bonnes Pratiques du Numérique.

Les objectifs de ce guide sont multiples : d'abord, démontrer que le numérique est un enjeu stratégique pour la Principauté et sensibiliser les pouvoirs publics sur ce sujet crucial. Ensuite, dresser un état des lieux exhaustif de la situation et proposer des solutions et orientations concrètes visant à permettre à Monaco de devenir un pays précurseur en matière d'économie numérique, en se positionnant au niveau européen, voire mondial, sur un marché d'avenir.

Avec l'entrée en vigueur de la loi du 2 août 2011, Monaco a intégré l'économie numérique dans son environnement juridique. Ce guide constituera donc aussi un outil susceptible d'aider les Autorités quant aux évolutions à prévoir pour l'application de la loi et de ses prolongements.

Ce guide sera officialisé lors du salon *Monaco Business* qui se déroulera le 13 novembre 2014, à l'Auditorium Rainier III.

Le Syndicat des Energies Renouvelables fait sa "transition"

Le Syndicat des Energies Renouvelables de Monaco (SERM) laisse place à la Chambre des Energies Renouvelables et de l'Ecologie de Monaco (CEREM).

Depuis sa création, le syndicat est principalement dédié aux entreprises monégasques productrices d'électricité via des solutions d'énergies renouvelables telles que le photovoltaïque, l'éolien, l'hydrolien et la biomasse.

Aujourd'hui, l'extension de son objet lui permettra d'y inclure les domaines de compétences agissant dans les activités complémentaires et incontournables ayant trait à l'économie d'énergie, au développement durable et plus largement à l'écologie.

La nécessité de cette "mise à jour" est notamment due au développement des politiques environnementales et de transition énergétique initiées par les acteurs privés et publics, partenaires des membres actuels et à venir du CEREM.

Le respect de l'environnement et la notion de croissance sont aujourd'hui les deux pôles fédérateurs liant les membres de la Chambre. La diversité des compétences présentes au sein de cette dernière est représentative des engagements et des capacités des sociétés monégasques à agir en Principauté et à l'extérieur, et représentera dès lors une réelle plus-value dans les données écologiques de demain.

Chambre des Energies Renouvelables et de l'Ecologie de Monaco



**FORMATIONS EN R.H.,
COMMUNICATION ET MANAGEMENT
TRAINING: INTERCULTURAL COMMUNICATION
COACHING INDIVIDUEL ET D'ÉQUIPE
TEAM BUILDING**

Carole Costa
9 avenue J.F. Kennedy - 98000 Monaco
Tél. +377 97 97 95 77 - Port. 06 17 80 54 11
www.icfmonaco.com - info@icfmonaco.mc

25% de subvention
gouvernementale
accordée aux
entreprises monégasques
membres de la FEDEM
(Plafond annuel de 4.500 €)

**Vous souhaitez partager votre coup de cœur littéraire avec nos lecteurs :
adrezsez-nous vos perles de culture (info@fedem.mc) pour publication, nominative ou anonyme,
sous réserve qu'elles ne comportent aucun propos licencieux ou outrageant.**

Livre :

POURQUOI LES FEMMES DES RICHES SONT BELLES ? Programmation génétique et compétition sexuelle

3^e édition complétée

Auteur :

Philippe Gouillou
Préface de René Zayan
Édition : De Boeck
Collection : Parlons Psy
Parution : juillet 2014



Quelle est l'image glamour de Monaco ? Des hommes riches et des femmes belles. Cette image fait hurler ceux qui savent que la Principauté est beaucoup plus que cela, mais elle est exacte. Pourquoi ?

Même des questions aussi surprenantes ont des réponses scientifiques. C'est le domaine de la Psychologie Evolutionniste qui montre que notre cerveau a été tout autant façonné par l'évolution que notre corps. Elle apporte des réponses fascinantes à des questions qui nous traversent tous l'esprit un jour ou

l'autre, comme celle du titre. Plus important encore : elle est maintenant le cadre global de toutes les recherches en psychologie.

"Pourquoi les femmes des riches sont belles ?", de notre collaborateur Philippe Gouillou, avait été le premier livre français sur la psychologie évolutionniste en 2003. Déjà mis à jour en 2010, sa troisième édition complétée est parue début juillet 2014.

S'adressant aux non-spécialistes, il en présente clairement les concepts principaux

et leurs implications pratiques. Cette nouvelle édition ajoute l'explication de la découverte la plus importante de cette décennie : les micro-organismes que nous portons (le microbiote) ont une influence sur notre psychologie.

La psychologie évolutionniste apparaît souvent soit trop austère (génétique, ...), soit trop médiatique (les différences sexuelles, ...), mais ses applications sont universelles. Elle est par exemple à la base des nouvelles techniques utilisées en marketing et en management : elle explique à la fois comment manipuler, et comment s'en défendre.

Pourquoi alors les femmes des riches sont-elles belles ?

L'auteur remarque que la question est double. Il montre d'abord comment l'importance des ressources pour la survie des enfants au cours de l'évolution a orienté les préférences des femmes au point de toujours influencer leur comportement dans le monde actuel. Et il explique aussi pourquoi l'apparence physique des femmes, indépendamment de toutes leurs autres qualités, a toujours un pouvoir aussi dévastateur sur les hommes... ■

MONACO BUSINESS NEWS

Directeur de la publication :
Philippe Ortelli

Rédaction :
Sophie Bonhomme, Carole Quazzolo,
Philippe Gouillou, Romain Marguet

FÉDÉRATION DES ENTREPRISES MONÉGASQUES (FEDEM)

"Le Coronado"

20, av. de Fontvieille - 98000 Monaco
Tél. (+377) 92 05 38 92
Fax (+377) 92 05 20 04
info@fedem.mc
www.fedem.mc

Édition et publicité

épi COMMUNICATION
BP 632 - 98013 Monaco Cedex
Tél. (+377) 97 97 60 00
Fax (+377) 97 97 60 30
info@epi.mc - **www.epi.mc**

Impression : Graphic Service
Dépôt légal : 4^e trimestre 2014

Mise à disposition de machines virtuelles

DIGITALPOWER

SOLUTION CLÉS EN MAIN

UNE PLATE-FORME HAUT DE GAMME ET MODULABLE

SERVICES MANAGÉS 360° EN 24/7/365

SÉCURITÉ MAXIMALE

CONVENTION DE SERVICES (SLA)

DCmonaco DATACENTER

Tél. : +377 97 70 20 08 - contact@monacodatacenter.com
www.monacodatacenter.com

Suivez nos actualités...

f t y r

Pour voir **plus grand**,
il faut souvent
passer par des
étapes plus petites.

Communiquez avec
la solution **Z-CARD®**.

Pour plus
d'informations sur nos
produits, vous pouvez
nous contacter au :

Tél : +377 93 50 13 44
Mob : +33 6 78 63 09 27

www.zcard.mc
lb@miti.mc

S.A.M. ÉVOLUTION 21
3 rue Malbousquet // 98 000 MONACO // tél. +377 93 50 13 44 // fax +377 93 50 13 45

Miti distributeur exclusif sur la Principauté, les Alpes-Maritimes et la Suisse Romande.

© Photo Stéphane Senaux – AS Monaco 2014

Z-CARD

Taux et plafonds des cotisations aux Caisses Monégasques et aux Organismes Sociaux

Données arrêtées au 1^{er} octobre 2014

	Employeur	Salarié	Plafonds mensuels ⁽¹⁾
Caisse de Compensation des Services Sociaux	15,10 %	–	8 150 €
Office de la Médecine du Travail	0,25 %	–	idem
Caisse de Garantie des Créances des Salariés	0,05 %	–	idem
Caisse Autonome des Retraites	7,96 %	6,55 %	4 556 €
Retraite Complémentaire NON CADRES (ARRCO)			
Tranche 1	4,58 %	3,05 %	1 à 3 129 €
Tranche 2	12,08 %	8,05 %	3 129 à 9 387 €
Retraite Complémentaire CADRES (AGIRC)			
Tranche 1 (ARRCO)	4,58 %	3,05 %	1 à 3 129 €
Tranche B (taux minimum)	12,68 %	7,75 %	3 129 à 12 516 €
Tranche C* (taux minimum)	12,68 %	7,75 %	12 516 à 25 032 €

*Tranche C : la répartition est décidée au sein de l'entreprise jusqu'au taux de 20 %.
De 20 % à 20,43 %, la répartition est de 0,29 % à la charge du salarié et 0,14 % à la charge de l'employeur.

	Employeur	Salarié	Plafonds mensuels ⁽¹⁾
GMP (cotisation forfaitaire mensuelle) ⁽²⁾	41,17 €	25,17 €	–
AMSF / AGFF			
Tranche 1	1,20 %	0,80 %	1 à 3 129 €
Tranche 2	1,30 %	0,90 %	3 129 à 9 387 €
Assurance chômage	4,00 %	2,40 %	1 à 12 516 €
Contribution Exceptionnelle et Temporaire	0,22 %	0,13 %	jusqu'à 25 032 €
APEC	0,036 %	0,024 %	1 à 12 516 €

(1) Il est rappelé que les plafonds des cotisations s'apprécient annuellement au 1^{er} janvier de chaque année pour le plafond de Sécurité Sociale française, au 1^{er} octobre de chaque année pour le plafond des Caisses Sociales Monégasques.
(2) Pour les cadres dont le salaire est inférieur ou légèrement supérieur au plafond de la Sécurité Sociale.

– Indice de Référence des Loyers au 2^e trimestre 2014 : 125,15
– Indice des Prix à la Consommation - Ensemble des ménages (00E) - août 2014 : 128,29

ATTENTION :
Pour les cotisations de retraite complémentaire, nous vous conseillons de bien vérifier le taux applicable à votre entreprise, les contrats pouvant être adaptés.

S'IMPLANTER - SE DÉVELOPPER - CULTIVER SON RÉSEAU



A business club card for the CDE (Chambre de Développement Économique de Monaco). The card is light blue with a red map of Monaco and a network of white dots and lines. The text 'BUSINESS CLUB' is in large white letters, and 'CDE CHAMBRE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE MONACO' is in a red box.

BIENVENUE DANS LE CLUB DES ENTREPRISES

En adhérant à la CDE, plus de 400 entreprises monégasques ont déjà choisi de s'appuyer sur nos services et nos réseaux d'affaires, à Monaco et dans le monde entier.

> Adhérer : dsa@cde.mc

En contactant la CDE, les investisseurs bénéficient de notre parfaite connaissance de la Principauté et de nos synergies avec l'ensemble de ses acteurs économiques publics et privés.

> Investir : ip@cde.mc

CHAMBRE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



The CDE logo is in red and the ICC logo is in blue. To the right, it says 'MONACO INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE'.

+ 377 97 98 68 68
www.cde.mc