



**ENTRETIEN AVEC  
MONSIEUR MAXIME LAURENT, PRÉSIDENT D'IGF  
ET MADAME MARIE-HÉLÈNE GUILLEMIN,  
DIRECTRICE JURIDIQUE D'IGF**



**Revue ACE :** Pouvez-vous nous décrire les activités principales de votre entreprise ?

**Maxime LAURENT :** Notre activité historique porte sur le rachat d'entreprises en fin de cycle « riche », c'est-à-dire de sociétés in bonis dont le fonds de commerce a disparu, ou a été cédé à des tiers. Il ne reste plus qu'une holding dans laquelle il y a des travaux juridiques à terminer, où il reste des actifs à négocier. Les familles venderesses veulent la contrepartie partielle mais immédiate de la valeur de l'entreprise, établie sur la base d'une situation nette. Ce métier continue de connaître une activité soutenue. Nous effectuons aussi des opérations de marchands de biens, impliquant des restructurations juridiques préalables d'immeubles et de terrains. C'est à l'heure actuelle une importante source de revenus pour le groupe.

**Revue ACE :** Qu'entendez-vous exactement par restructurations juridiques ?

**Maxime LAURENT :** C'est la séparation de l'immobilier de sa gangue juridique, source de difficultés multiples, fiscales mais aussi contractuelles, eu égard aux garanties de passif. Cela concerne également la transformation de l'affectation des immeubles, par exemple, des bureaux en habitations. Certaines de ces opérations sont risquées et demandent de travailler avec une entreprise comme la nôtre. Nous sommes en effet capables, grâce à des systèmes de décision courts, de nous lancer dans ce type de transactions. Les professionnels de l'achat d'immeuble sont obligés de passer par les comités de crédit, mais cela nécessite de « ficeler » le dossier à l'avance, alors que notre entreprise prend le risque d'investir sur ses propres fonds.

Enfin, nous nous sommes lancés dans des opérations de capital retournement. C'est de l'investissement en capital dans des sociétés en retournement, c'est-à-dire des entreprises qui

ont été prospères, mais qui se trouvent actuellement en difficulté, et qui peuvent redevenir compétitives si on leur injecte ce qu'il faut pour les rendre attractives. Il existe pour cela différents moyens : ce peut être de l'argent, une solution à un conflit juridique majeur ou alors un retournement de marché. Nous sommes actuellement lancés dans diverses actions de ce type, notamment avec une entreprise qui est un acteur important du ferroviaire.

**Revue ACE :** De quel effectif disposez-vous pour mener ces activités ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Nous sommes quinze collaborateurs répartis en trois grands pôles au sein de l'entreprise : un pôle juridique de quatre personnes, un pôle comptabilité de quatre personnes, et un pôle composé de directeurs d'acquisition, chargés de prospecter puis de négocier l'achat des titres des entreprises.

**Revue ACE :** Recourez-vous habituellement aux services des avocats ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Tout à fait. Et aux services de plusieurs avocats en fonction de la spécificité des questions soulevées dans nos acquisitions. Nous avons noué des relations privilégiées avec nos avocats qui connaissent les caractéristiques de notre activité depuis plus d'une dizaine d'années et qui peuvent répondre rapidement et avec fiabilité à des questions pointues car déjà rencontrées.

**Revue ACE :** Ces relations ont-elles évolué au cours du temps ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Nous avons ajouté d'autres contacts au fil des années. Notre activité se diversifiant, la nature des sujets à traiter a elle-même évolué avec des questions en droit social, en droit de la concurrence ou en droit commercial. Depuis quelques années, nos vendeurs, de par les liens que nous avons su créer, nous demandent de régler directement avec leurs/nos conseils les litiges que nous rencontrons dans les sociétés que nous reprenons, qu'ils soient nés antérieurement ou postérieurement à l'acquisition. Dans ce contexte, nous avons effectivement dû étendre notre champ de réflexion, avec des avocats spécialisés.

**Revue ACE :** Avez-vous systématiquement recours aux conseils d'un avocat ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** En ce qui concerne les acquisitions, nous disposons d'un savoir-faire suffisant pour éviter d'avoir recours aux avocats spécialisés, sauf de manière tout à fait ponctuelle. Les problèmes sont souvent récurrents. S'agissant des acquisitions, les directeurs sont extrêmement compétents et sont habitués à régler seuls ces problèmes. Ils travaillent de plus en amont avec des cabinets d'audit spécialisés qui analysent les aspects juridiques et fiscaux. Ils peuvent également faire appel à nous, service juridique, et nous sommes généralement à même leur fournir l'aide nécessaire. En matière de contrats, nous sommes suffisamment armés pour pouvoir parer à de nombreuses éventualités, par exemple en matière de garanties de passif.

**Revue ACE :** En ce qui concerne l'immobilier, avez-vous besoin de consulter ?

**Maxime LAURENT :** Très peu. D'abord parce que nous bénéficions d'une bonne expérience. Ensuite, les problèmes liés aux actes sont du ressort du notaire. Or aujourd'hui, presque tout passe par l'acte. En revanche, nous avons un

réel besoin de conseil, et donc recours aux avocats, en ce qui concerne les activités nouvelles que nous menons.

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Si les opérations présentent des spécificités importantes, nous avons systématiquement recours à un spécialiste au sein d'un cabinet. Pour reprendre l'exemple de l'entreprise ferroviaire, nous avons procédé par un apport partiel d'actif. Pour cette opération, bien que proche de nos activités de fusions, nous avons eu besoin de conseils indépendants pour sécuriser l'opération. C'est d'ailleurs une marque de fabrique de notre entreprise : nous ne laissons jamais rien au hasard, dès qu'un doute subsiste, nous faisons appel à un avocat expert sur le sujet considéré. « Être ambitieux sur la qualité et généreux sur les moyens », tels sont les principes de management de notre président. Nous ne nous abstenons généralement pas du conseil d'un avocat.

**Revue ACE :** Avez-vous trouvé des intervenants à la hauteur de vos exigences ?

**Maxime LAURENT :** La réponse est oui.

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Nous avons des relations privilégiées avec certains avocats. Ce que nous apprécions chez eux, c'est leur proximité avec nous qui leur permet d'être rapides et efficaces. Ce qui nous intéresse avant tout, c'est d'avoir une réponse claire à une question spécifique que nous avons posée. Nous n'avons pas besoin de trois pages de doctrine. Lorsque nous interrogeons un avocat, nous avons déjà réfléchi au problème. Dès lors notre demande sera de confirmer notre vision du problème soit, le plus souvent, d'aller plus loin dans la réflexion. La proximité de ce type d'avocats nous permet d'avoir une réponse claire et fiable. Autre point important, nous attendons de l'avocat qu'il s'implique personnellement dans le dossier et qu'il ne se contente pas de déléguer ses travaux à un collaborateur.

**Revue ACE :** Les honoraires vous posent-ils un problème ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Nous avons assisté à une forte augmentation des honoraires de certains de nos avocats alors que nous n'avons pas eu l'impression de modifier notre manière de poser nos questions, ni que nos questions soient d'une plus grande difficulté. C'est d'ailleurs un peu le problème d'avoir des relations privilégiées. Nous avons donc besoin de repenser notre manière de poser les questions, et l'établissement de nos relations. Pourquoi ne pas passer à un mode de forfait ?

**Revue ACE :** Cela pourrait-il vous pousser à changer d'avocat ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Nous ne pensons pas changer de conseils. Mais nous réfléchissons désormais à faire jouer la concurrence. Il n'en reste pas moins que si l'avocat qui nous conseille change de cabinet, nous serons enclins à le suivre.

**Revue ACE :** Votre entreprise a dû affronter de nombreux contrôles fiscaux dans les entreprises rachetées. Comment avez-vous géré la difficulté ?

**Maxime LAURENT :** Pour cela, nous avons eu recours à un avocat qui a été très actif car il recevait lui-même les inspecteurs. Et lorsque le caractère vindicatif des contrôles s'intensifiait, c'est lui qui en supportait la charge. C'est en grande partie cette organisation qui nous a permis de suivre efficacement ces contrôles jusqu'à l'arrêt Janfin du 27/09/2006 devant le Conseil d'Etat qui nous a été entièrement favorable.

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Le fait de sortir la gestion quotidienne de ces contentieux de notre horizon a permis à notre équipe de garder sa sérénité. Le Directeur Administratif et Financier a gardé bien évidemment un œil sur la poursuite des affaires. Nous avons constitué un pôle distinct pour la gestion de ces contrôles.

**Maxime LAURENT :** Nous retrouvons des exemples similaires dans d'autres domaines que le contrôle fiscal. Je connais des exemples d'entreprises laminées par un conflit commercial. Il faut faire gérer les conflits sereinement en dehors de l'entreprise.

**Revue ACE :** Pour résumer, en quelles occasions avez-vous recours aux conseils d'un avocat ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Nous avons régulièrement recours aux conseils d'avocats pour nos opérations de rachats d'entreprises et dans le cadre de leur gestion. Par exemple sur une opération de réduction du capital d'une société, il faut voir quelle est la consistance du capital, quel est le remboursement au minoritaire et éviter la taxation.

Ce qui est important aussi dans notre entreprise, c'est qu'il y a un lien très fort entre le juridique et le comptable.

Dans le cadre de nos acquisitions, les litiges existants ou sous-jacents dans les sociétés à l'occasion de leur rachat sont gérés par des avocats extérieurs, généralement choisis par nos vendeurs. En effet, nous n'intervenons qu'en support si Monsieur Laurent assume la

direction des sociétés reprises. En revanche, quand nous sommes face à des situations complexes, nous sollicitons l'avis d'un tiers expert pour déterminer si ce qui est fait est correct.

**Revue ACE :** Quelles sont les personnes qui prennent la décision d'avoir recours à un avocat extérieur ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Nous disposons au sein de l'entreprise d'une grande liberté de détermination, que ce soit le service juridique, la direction financière ou le département acquisitions.

**Revue ACE :** Avez-vous des critères spécifiques de sélection des avocats ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Compétence, fiabilité, rapidité, une réponse synthétique et pratique. Ces critères sont aussi un gage de confiance lorsqu'ils perdurent.

Nous apprécions spécialement la fiabilité de l'avocat. Elle permet de sécuriser les opérations. De plus, le fait qu'il connaisse l'entreprise lui permet d'être préparé, mais également d'avoir la mémoire des difficultés. Le fait qu'il soit facilement joignable constitue un avantage indéniable.

**Revue ACE :** Suivez-vous toujours les conseils de vos avocats ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Il nous est arrivé de ne pas suivre l'avis d'un avocat mais généralement les réponses fournies par les avocats à nos questions sont excellentes. Il nous arrive aussi de prendre un second avis lorsque nous ne sommes pas totalement satisfaits de la réponse qui nous a été apportée. Lorsque des questions subsistent, ou des hésitations, cette démarche s'impose. Il est en effet primordial que nous ayons une parfaite maîtrise de ce que nous faisons. En revanche, nous n'adoptons pas la démarche de solliciter plusieurs avocats en même temps. In fine, la décision revient au Chef d'entreprise.

**Revue ACE :** Quelles sont habituellement les relations entre les avocats et l'entreprise, notamment les services juridiques ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** La coopération entre les services juridiques de l'entreprise et les avocats, est généralement satisfaisante.

**Revue ACE :** Verriez-vous un intérêt à ce que l'entreprise dispose d'un avocat interne ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** Pas réellement. Dans des structures comme la nôtre, type PME,

la présence d'un avocat ne se justifie pas. Les questions que nous rencontrons dans notre entreprise et qui entraînent des procédures restent des dossiers spécifiques et marginaux. Si le juriste reste un généraliste, l'avocat doit être considéré comme un expert sur des sujets précis. Plus de juristes dans les PME, c'est évidemment une évolution indispensable. Mais la présence d'avocats internes ne me semble pas indispensable.

**Revue ACE :** Attachez-vous de l'importance au fait qu'un avocat réponde de ses fautes professionnelles en offrant la garantie d'une assurance contractée à cet effet ?

**Marie-Hélène GUILLEMIN :** L'assurance n'est pas forcément un critère.

**Maxime LAURENT :** Dans une maison comme la nôtre, nous ne prenons pas trop en compte la notion de responsabilité, ce n'est pas dans

notre nature. Néanmoins, pour certaines opérations, nous souhaitons avoir recours aux grands cabinets pour qu'en cas d'incident, ils soient couverts. Ainsi, lors de l'opération d'apport partiel d'actif, nous ne maîtrisons pas tous les acteurs, et je ne suis plus en mesure d'assumer seul la responsabilité.

**Revue ACE :** Auriez-vous d'autres remarques à faire concernant les relations entre l'avocat et l'entreprise ?

**Maxime LAURENT :** Je crois que le plus important est que le professionnel agisse en toute indépendance. Son intervention nous permet de nous détacher de l'enjeu, et de ménager notre stress. Avoir recours à un avocat permet d'avoir le recul nécessaire pour gérer le conflit.

Propos recueillis par  
Benjamin Beuscart et Jean-Yves Mercier