



SCOTTO & ASSOCIÉS

Avocats à la Cour

CLAIRE REVOL-RENIÉ, AUX CÔTÉS DES DIRIGEANTS ET FONDATEURS DANS LE PRIVATE EQUITY



*Entretien avec Claire Revol-Renié,
Associée, Scotto & Associés*

Le 1er janvier 2014, Claire Revol-Renié est devenue le 6ème associé du département Corporate du cabinet Scotto & Associés.

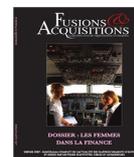
Claire Revol-Renié a rejoint le cabinet fin 2004 et a participé activement à l'essor de la pratique en private equity, l'un des cœurs de métier historiques du cabinet. Elle est spécialisée dans le conseil aux dirigeants et managers dans le cadre des opérations de private equity, que ce soit pour la négociation ou la mise en place d'un management package lors d'un LBO primaire ou secondaire ou la restructuration de management packages. Elle a conseillé les dirigeants dans le cadre d'un grand nombre d'opérations de la place au cours des dix dernières années.

Claire Revol-Renié accompagne également très régulièrement fondateurs, dirigeants et actionnaires ou groupes familiaux dans le cadre d'opérations de fusions-acquisitions

et de capital-développement. Elle intervient en outre pour tout type de problématique de gouvernance et de rémunération entre dirigeants ou actionnaires fondateurs et investisseurs.

Forte de sa double formation (Maîtrise droit des affaires et fiscalité Université de Rennes I et Reims Management School, NEOMA Business School), Claire Revol-Renié commence sa carrière en 2001 chez Mazars à Paris. Très rapidement, elle décide de passer le concours d'avocat pour devenir avocat d'affaires.

Devenue avocate, Claire Revol-Renié rencontre Lionel Scotto, fondateur du cabinet, en plein essor à l'époque. Fort de 35 avocats dont 7 associés (parmi lesquels 3 femmes), Scotto & Associés a commencé son activité il y a près de 20 ans. « On peut dire que Lionel Scotto a véritablement initié la pratique du conseil aux dirigeants ».



Claire Revol-Renié commence ainsi sa carrière d'avocat dans « le monde passionnant du private equity ». La présence dans ces opérations de fonds d'investissement ajoute une dimension financière qui lui plaît, après avoir côtoyé l'univers de l'audit financier...

« Dans ces opérations, les dirigeants doivent être assistés parce qu'une transaction de private equity ne fonctionne qu'avec l'investissement personnel du management aux côtés du fonds d'investissement. Le private equity est un équilibre d'intérêts qui convergent entre l'acquéreur et le vendeur mais également le management, et les dirigeants se retrouvent finalement assez seuls dans ce monde qu'ils ne connaissent pas ou peu », commente Claire Revol-Renié qui se sent tout de suite à l'aise « dans ce marché de niche du conseil aux dirigeants sur les opérations de LBO, car la relation avec le dirigeant et l'ensemble de son management induit une dimension supplémentaire humaine, très satisfaisante, à cette activité », poursuit notre interlocutrice.

Dans ce métier, elle retrouve « beaucoup d'ingénierie financière mêlée aux aspects juridiques et de négociation, ce qui fait un mélange très attractif » estime Claire Revol-Renié ».

Aujourd'hui, « Scotto & Associés est un cabinet de niche qui intervient sur des opérations très variées dont certaines sont très visibles sur le marché ».

Ainsi, le cabinet peut intervenir en tant que conseil de dirigeants majoritaires, de familles fondatrices, de managers dans des LBO primaires ou bien ayant vécu plusieurs LBO. Il y a beaucoup de combinaisons possibles. « Mais nous ne conseillons pas les fonds d'investissement. Nous nous interdisons de le faire de telle sorte à conserver notre indépendance et ne pas nous retrouver en situation de conflits d'intérêts. Cette indépendance vis-à-vis des fonds d'investissement est clef pour notre réputation et notre crédibilité envers nos clients qui nous choisissent notamment pour celle-ci », souligne Claire Revol-Renié.

« Dans les opérations que nous réalisons, nous sommes le conseil des dirigeants mais également du management au sens large lorsque des cercles importants de cadres sont invités à participer à l'opération de LBO en investissant aux côtés du fonds et des dirigeants et bénéficient du management package préalablement négocié avec le fonds aux côtés du dirigeant.

Les rapports entre le vendeur et l'acquéreur en private equity dans les processus de vente sont plus complexes en raison de la présence du management dont on requiert l'investissement, lequel constitue avant tout un signal fort qu'il croit à son business plan. C'est ce qui permet de

garantir l'alignement d'intérêt avec le fonds d'investissement entrant. Quant au dirigeant, il doit forcément prendre position sur cet investissement, tout en restant loyal avec son actionnaire vendeur. En même temps, c'est avec l'acquéreur qu'il continuera l'aventure... Lors de cette transition, le management est très observé. Notre rôle consiste à l'aider à prendre de bonnes positions, tout en respectant ses intérêts, mais également les intérêts du groupe », explique notre interlocutrice.

Selon elle, il leur arrive notamment « d'alerter les dirigeants sur leurs responsabilité vis-à-vis des excès de financement, des leviers bancaires trop élevés ». « Les fonds ont des contraintes de rentabilité et lorsque le prix d'acquisition est trop élevé, c'est le levier bancaire qui permet de maintenir la rentabilité financière de l'investissement. Mais cela augmente le risque... Dans cette tentation de course à la dette, le dirigeant doit être le gardien du temple, le garant de l'intérêt social... car c'est lui qui en assume la responsabilité ».

Récemment, Claire Revol-Renié a travaillé pour les fondateurs de Webhelp, repris par KKR, ainsi que pour le management de SGD Pharma dans sa vente au fonds chinois JIC ou encore pour le management d'Indigo (Vinci Park). Elle représente également le management de Proxiserve et celui de Verallia.

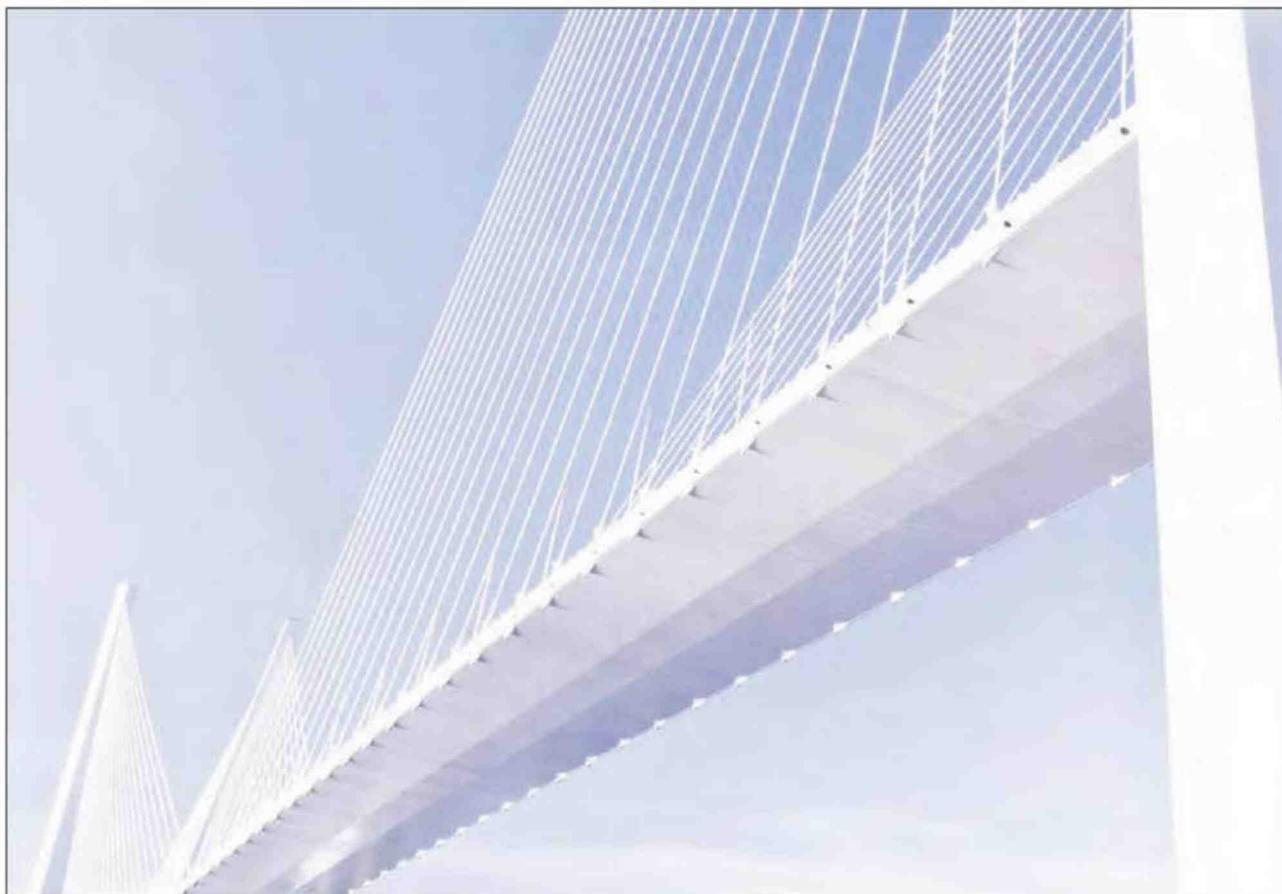
Dans ce métier à forte dimension transactionnelle, « Le maître mot est l'anticipation. Il faut anticiper les sujets, les accélérations de calendriers, les négociations qui peuvent déraiser », souligne Claire Revol-Renié.

« La disponibilité et la réactivité sont importantes ainsi que la capacité à prodiguer un conseil pertinent en toutes circonstances dans des situations parfois tendues ou sur des sujets techniques complexes ».

Selon elle, « le fait pour un associé d'avoir la même approche entrepreneuriale dans son métier que son propre client aide à faire accepter les contraintes du métier ».

La vie en dehors du travail ? « Il faut forcément différencier le personnel du professionnel. Ce sont deux processus parallèles indépendants qui n'interfèrent pas l'un avec l'autre, même s'ils s'entrecroisent et se mêlent forcément souvent », estime Claire Revol-Renié, mère de 3 enfants, aujourd'hui âgés de 10, 7 et 4 ans.

« Les jeunes femmes s'interrogent souvent sur leur capacité à tout concilier, souvent même bien avant d'entamer une vie de famille. Elles peuvent être tentées de penser qu'elles n'y arriveront pas. Je trouve que c'est dommage... Je pense que le partage d'expériences est important. » Sa réponse aux femmes qui hésitent est simple : « Ne vous



posez pas de questions, faites ce qu'il vous plaît et vous trouverez bien des moyens d'y arriver. Ce qui compte, c'est la compétence et la motivation. Le reste s'organise... Inutile de stresser ».

Comment arriver à jongler entre ce métier prenant et une famille à côté ? « Il faut s'organiser, se faire aider. Il ne faut surtout pas culpabiliser car on ne peut pas tout faire... La mère parfaite n'est qu'un mythe », sourit Claire Revol-Renié.

Quant à sa propre expérience, « Je ne me pose pas de questions sur les difficultés que je peux rencontrer en tant que femme. Lorsque j'essaie de remporter un dossier, je ne me dis pas une seconde que le fait d'être une femme puisse compliquer les choses... Il faut rester soi-même et avoir confiance en soi », insiste Claire Revol-Renié.

Selon elle, « les cercles de femmes sont intéressants, notamment dans la finance, où le nombre de femmes est limité, ce qui donne moins de possibilités de les rencontrer « naturellement ». Ces différents cercles offrent l'occasion de rencontrer ces femmes et représentent avant tout une manière comme une autre de faire du business, alors qu'on pourrait imaginer que les femmes se regroupent entre elles

surtout pour parler de leurs problèmes de femmes ! », commente Claire Revol-Renié qui fait partie de certains cercles féminins, sans y participer de manière régulière. Selon elle, « un réseau sert à promouvoir son expansion professionnelle et celle de sa structure. C'est un angle business comme un autre ».

« Le cabinet Scotto & Associés conseille des dirigeants dans leurs relations avec leurs partenaires financiers et en particulier avec leurs actionnaires, fonds d'investissement, généralement composés d'hommes il faut l'admettre. Lors de certaines négociations, les relations peuvent être tendues, mais il faut garder de la distance. Sans doute que les femmes amènent – a minima sur la forme plus que sur le fond – un peu plus de compromis dans une négociation et quand celle-ci se tend, il y a certainement un peu moins de crispations d'egos entre un homme et une femme, qu'entre deux hommes... Sur le fond des choses, qu'on soit un homme ou une femme ne change rien, c'est l'équilibre entre les rapports de force de l'opération qui crantent une négociation finale. Il ne faut pas faire de la différenciation homme/femme un sujet. La capacité à être professionnel et pertinent prend naturellement le pas », conclut l'associée.