

# EN CONTACT

Service Client | Centres de Contacts | Expérience Client

N°107 - déc./janv. 2019 - 18€

## Dossier

### Le TOP 50 des prestataires

**Relation client externalisée :  
ils veulent jouer en ligue 1**

**+ ENTRETIEN**  
**Maximé Delhomme,**  
**l'avocat Aïkidoka**

# **.L'avocat AIKIDOKA**

**« Les affaires sont les affaires. »  
Mais il y en a peut-être à ne pas faire... la célébrité ne vous prémunissant  
pas forcément d'un séjour en prison ou d'une convocation, on est allés  
rencontrer un bon connaisseur du Japon et du droit pénal des affaires,  
Maxime Delhomme.**

Par Manuel Jacquinet - Photographies Édouard Jacquinet

**1** 16 ans ou après qu'elle a été jouée pour la première fois, la célèbre pièce d'Octave Mirbeau continue d'être jouée un peu partout en France, au théâtre ou en vrai, partout dans le monde. Très certainement, Isidore Lechat, dans sa version moderne, se prénommerait-il Mark (comme un certain Zuckerberg) ou Carlos (comme un certain Ghosn) ou tant d'autres. Très certainement, Germaine, sa fille participerait-elle plutôt au bal des débutantes pour trouver son futur mari. Même très grassement payé, le très grand patron d'un constructeur automobile peut en effet finir au fond d'une geôle japonaise et parfois des commissaires aux comptes être inquiétés pour l'approbation de comptes qu'ils n'auraient pas dû approuver: Fin 2016, on découvrirait qu'une grande dame de la conserve en France, la propriétaire de William Saurin, de Paul Prédaut, etc., laissait derrière elle un empire (Le groupe Turenne Lafayette) truffé de dettes. Qu'arrive-t-il à ceux qui comme elles et d'autres, intentionnellement ou pas, maquillent leurs comptes, commettent une faute dans l'exercice de leur métier? Ou ont travaillé à l'édification de ponts qui s'effondrent? Du côté des bonnes nouvelles, l'envie d'entreprendre a incité cette année de plus en plus de Français à monter leur petite entreprise. Une interview qui va les intéresser.

**En-Contact : Vous êtes avocat spécialisé en droit pénal des affaires, de quoi s'agit-il ?**

**Maxime Delhomme :** Le pénal cela va du crime à la contravention. Pour chaque catégorie, même si c'est un peu le même métier, ce sont des pratiques professionnelles distinctes. Quand on en arrive aux affaires, et c'est ce que tout le monde veut faire, le pénal, c'est pour celles qu'il aurait mieux valu ne pas faire...

La ligne de démarcation n'est pas si évidente, et c'est cela qui est amusant. Comme le dit l'antique adage « tout ce qui est permis n'est pas forcément honnête ». Et la question est un peu de savoir pourquoi ce n'est pas puni d'être malhonnête et si cela va encore durer longtemps. Le dialogue qui illustre le mieux c'est le chaland devant l'étalage qui, voyant les prix, s'écrie « mais c'est du vol » et qui se voit répondre « mais non monsieur, c'est une proposition commerciale ». Et il pourrait compléter là aussi avec un vieil adage « l'acheteur doit être curieux », et donc aller voir la concurrence.

Mais au pénal comme dans les autres secteurs on n'est pas spécialiste sans avoir été généraliste et même si ce n'est plus ma pratique, j'ai beaucoup bénéficié des permanences pénales et des commissions d'office aux Assises que je partageais avec mes camarades élus à la Conférence du Stage. C'est aussi sans regrets de fantasmes que je me suis rendu compte que je préférerais m'occuper des ruses plutôt que des



Maxime Delhomme

# "Mais si vous étiez juge, vous en penseriez quoi de votre affaire ?"

cadavres. Ce n'est pas que dans les affaires il n'y aurait pas des fous, mais le Tribunal ne nomme jamais d'expert psychiatres, ce que je regrette parfois.

Ce qui m'intéresse dans la défense des professionnels du chiffre, qui est devenue une occupation importante pour moi au fur et à mesure du temps, des recommandations et des publications, etc., c'est que l'on se défasse sur eux. « Ah si mon comptable m'avait dit qu'il faut déclarer... je l'aurais fait ». Ben voyons. Beaucoup de ces affaires montrent que tout le monde, même les plus savants, peuvent se faire avoir. Après coup, c'est comme en médecine légale, tout le monde devient clairvoyant sur la cause du décès.

### **Comment gagne-t-on, acquiert-on une clientèle ? Y a-t-il une bonne façon de pratiquer le growth hacking dans votre profession ?**

Vous m'interrogez sur ce qu'on appelle aujourd'hui la relation client qui n'est franchement pas pour nous une nouveauté. Un avocat sans client c'est un avocat sans cause, et on n'en causera pas. Or il faut faire parler de soi. C'est curieux parce que c'est un métier où il y a quand même beaucoup de grands timides qui se lancent, un peu comme pour se combattre eux-mêmes. Le principe de fonctionnement, c'est que chaque affaire, et il n'y en a pas de petite, peut devenir l'affaire de votre vie. Il y a une part de hasard et de savoir saisir sa chance. Même si l'on peut vivre et travailler en groupe, c'est un exercice fondamentalement individuel. C'est d'ailleurs ce qui rend la constitution d'équipes assez difficile. Après il faut savoir ce que l'on veut être dans la vie. Il y a certains champions de télévision ou autres réseaux sociaux, qui additionnent peut-être les clients, je ne sais pas. Pour le pénaliste qui fait des Assises, c'est certainement un vecteur indispensable, car il n'y a aucun autre moyen de se faire connaître que les media. Pour la clientèle d'affaires, qui les fuit, c'est certainement une répulsion.

De ce côté-là, c'est plutôt la froideur qui l'emporterait. J'ai ainsi le souvenir d'un échange avec un ancien à qui je disais après une transaction « après tout, ils seront plus heureux comme ça » et qui me répondit « je m'occupe de leurs intérêts, pas de leur bonheur ». J'ai toujours beaucoup estimé ce confrère et je n'ai jamais su s'il n'avait pas fait là une provocation test, mais en

tout cas la leçon était bonne, et ma provocation en réponse, c'est que les intérêts seulement ne suffisaient pas. Je crois qu'il faut combattre le cynisme, sinon au lieu de chercher la vérité et la justice, on ne cherche que les vices de procédure, ce qui est une façon de dire que l'on a tort.

Cela dit, à chacun de faire selon son caractère, et comme je ne cache pas ma façon de penser, je conçois qu'il y en ait qui aillent voir ailleurs et il m'arrive même de les y inciter.

### **Mais y a-t-il une méthode ?**

C'est comme partout, il ne faut pas confondre clients et clientèle. La bonne question c'est de savoir pourquoi les gens viendraient vous voir vous, plutôt que d'autres. Il peut y avoir initialement une part de hasard, voire de commerce par rachat de clientèle ou effet d'enseigne, mais cela ne tient pas dans le temps s'il n'y a pas autre chose. On peut avoir envie de devenir l'avocat de tel ou tel milieu professionnel et faire les efforts qu'il faut sans que cela ne donne jamais rien. Ou viser le « coup » médiatique : le moteur initial est toujours que chaque dossier peut faire votre carrière et qu'en s'y mettant à fond cela pourrait amener ceux du même type. Aujourd'hui on vous dit « il faut faire le buzz pour faire le business » mais là encore, puisqu'on nous compare souvent à des acteurs de théâtre, il faut bien constater que nous n'avons pas forcément la tête de tous les emplois. J'ai ainsi le souvenir, à l'occasion de quelques affaires concernant des œuvres d'art, d'avoir décortiqué la matière et comme je m'étonnais que cela ne déclenche rien, mon voisin de bureau me fit alors remarquer que c'était tout à fait normal parce que c'est un milieu de mondains et que je n'en suis pas un, loin de là. Moi, finalement, j'ai donc fait dans le réaliste et pire même au regard de mes confrères qui regardent cette matière avec un mélange d'effroi et de dédain, le cours de la vie m'a spécialisé dans les questions comptables.

### **La mode est aux grands cabinets anglo-saxons, aux firmes avec des avocats stars ou médiatiques. Bien que vos bureaux soient vastes et bien situés, j'ai bien l'impression que ce n'est tout à fait votre rêve ?**

Je fais dans l'artisanat, peut-être parce que j'avais vu ce qu'étaient de grandes entreprises et quoi qu'on dise de l'in-

dépendance des uns et des autres, il y a un moment où la rentabilité prime sur les envies. Il est bien évident qu'aujourd'hui les gens fonctionnent beaucoup plus par référence d'enseigne, c'est valable pour nous comme pour les autres, et que le fait d'être dans de grandes boutiques amène, outre le confort, probablement plus de gains. Mais ce que je vois de ma fenêtre, c'est que les confrères qui y sont se consacrent à moins de dossiers en nombre. Ils les exploitent peut-être mieux mais ce n'est plus le même type d'expérience que de voir plus de cas différents.

#### **Et donc, quid de la fidélisation des clients ?**

Dans la clientèle d'affaires, au pénal, il n'y a pas de raisons que les gens reviennent régulièrement. Il peut y avoir plusieurs procès en série à partir d'une même cause, mais il y en a quand même peu qui ont fait le catalogue de toutes les fautes possibles. Cela ne veut pas dire que nous n'ayons pas à traiter des procès civils correspondants à ces fautes ou à d'autres erreurs dans l'environnement. Lorsque l'on finit un procès pénal, ce n'est pas décevant d'entendre les clients espérer ne pas avoir à revenir.

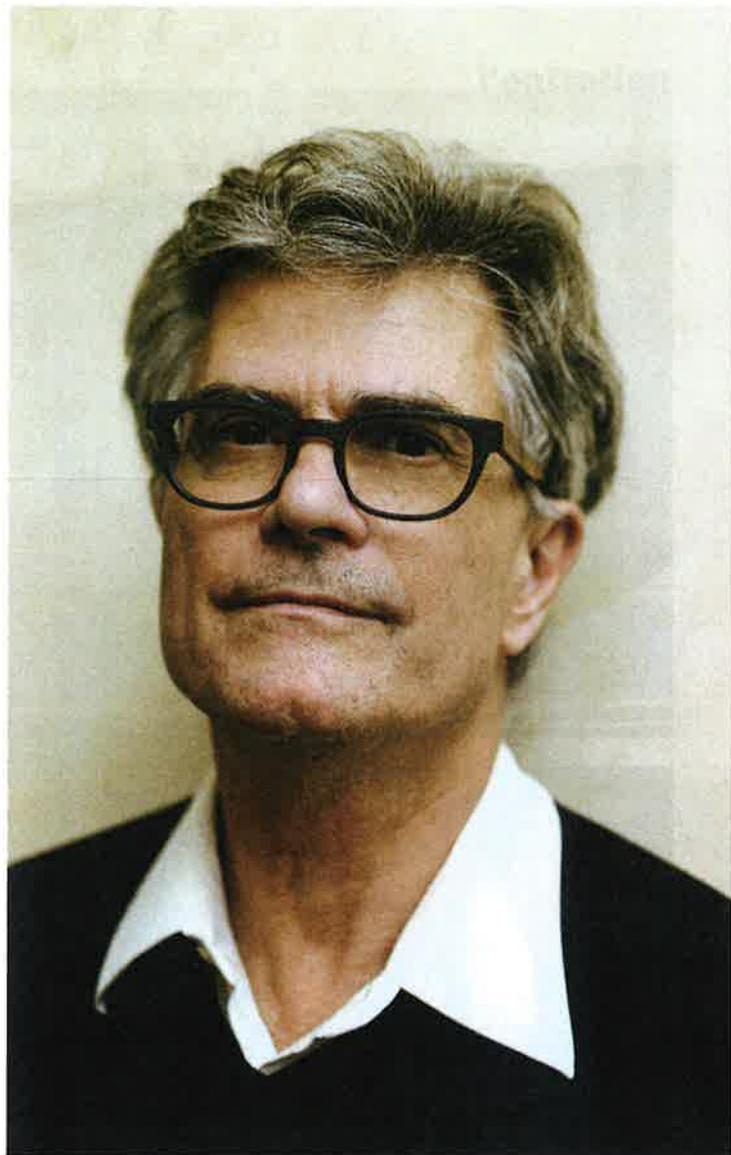
#### **Mais alors c'est impossible de devenir riche pour un pénaliste ?**

Ce ne sera jamais comme un avocat d'affaires qui accompagne un investisseur, ou n'importe quel autre client qui gagne de l'argent et qui peu ou prou partage un peu de sa marge. En défense, on ne marque jamais de but, on peut juste, et cela paraît tout à fait normal, éviter que cela rentre dans la cage, à tous les sens de ce mot.

En plus il est difficile d'évaluer le temps d'étude et de traitement alors qu'il faut quand même prévenir les gens de ce que cela pourrait leur coûter. C'est là qu'intervient la réputation faite par les confrères, les anciens clients et leur environnement professionnel qui peuvent dire « appelle-le, tu seras bien traité ».

#### **Comment aborder, traiter une affaire ?**

Il y a le diagnostic instinctif, puis après la vérification par l'analyse. C'est un peu comme regarder une façade, puis aller chercher quelle est la structure qui la sous-tend. Ce qui



est amusant dans les affaires, c'est que je peux faire l'autopsie au bureau. Je connais les experts qui ont cette qualité première de la perspicacité. Je n'ai pas besoin qu'on m'en fasse des volumes, je veux pouvoir confirmer au juge ce qui peut être pensé sur les points en délicatesse. Autrement dit, il ne s'agit pas de noyer le poisson et l'avantage avec les questions comptables c'est la précision des éléments de base et le fait que cela raconte aussi une histoire.

C'est un peu comme cela que j'entraîne mes étudiants aux Arts et Métiers, à cet exercice consistant à discerner les qualifications pénales à partir des articles de journaux que je leur fournis. La presse n'est pas remplie qu'avec l'air du temps, elle est riche de beaucoup de détails qu'il faut savoir relier. Ceci dit, pour les gens qui viennent me voir, nous n'avons plus le temps de faire la revue académique et il faut utiliser un autre levier de savoir. Là, pour éviter de perdre du temps en affétries, je préfère les mettre tout de suite dans la situation qu'ils auront à vivre en leur disant « mais si vous étiez juge, vous en penseriez quoi, de votre affaire ? ». C'est un pivot, je ne suis pas face à eux mais à leurs côtés.



Pierre Bazé (expert comptable),  
Maxime Delhomme  
et Manuel Jacquinet

### **Est-ce que cela ne se rapproche pas de votre longue pratique, y compris au Japon, de l'aïkido ?**

La défense n'est pas que cérébrale, c'est aussi une affaire d'émotion et le corps parle. Cela rappellera Foucault dans *Surveiller et Punir*: Le contentieux s'inscrit pour moi dans la même logique que celle des arts martiaux qui est d'abord celle de l'humilité et du respect. Le respect de la réalité, et du juge ensuite. Le respect de la réalité tout d'abord parce que c'est comme si l'on combat un taureau : il vaut mieux se placer à l'endroit où on ne prendra pas un coup de corne. Respect pour le juge ensuite qui n'est pas quelqu'un que l'on pourrait duper. Mon premier travail consiste ainsi à amener mon client à regarder la vérité en face, cela lui permettra de la dire au juge. Il faut souvent un certain courage pour regarder son affaire comme elle est mais c'est évidemment le meilleur moyen d'y trouver ce qui la sauve.

### **L'argent semble couler à flots, certains fonds d'investissements valorisent des sociétés à peine nées à des montants très importants. A-t-on une propension que vous constateriez également à être déconnecté de la réalité ?**

La propension à se raconter la vie, à croire qu'il y a un monde caché a toujours existé. La finance a démultiplié ces accélérations mais je crois que c'est tout à la fois un monde nouveau et une mode. A chacun de se situer et d'entendre ou pas les conseils qu'on vous donne et d'autres voix que celles dominantes. Je me rappelle que bien avant la crise, nous avons vu venir les risques liés à la titrisation et ce fut assez étonnant au moment de la crise de voir tous ces « étonnés » dont certains étaient en charge de la régulation ; j'ai aussi eu à évoquer dans quelques grands groupes l'obligation de ne pas céder aux pratiques de corruption dans les affaires internationales. J'ai entendu certains penser « on a besoin de quelqu'un pour nous sortir des affaires, pas d'un directeur de conscience ». Les Américains sont en train de nous démontrer que l'on peut concilier la volonté de faire des affaires et une certaine morale, avec des outils juridiques nouveaux.

### **Comment fait-on dans votre domaine, pour défendre certains dossiers, pour être informé des secrets sans être embarrassé ?**

Dans le droit pénal des affaires, ce que les gens n'ont pas envie de dire, ils le taisent. Quelquefois on devine un à-côté, ou que la raison pour laquelle quelque chose a été fait ne peut pas forcément être déclaré. Il faut rester concentré sur

ce qui est le sujet de l'accusation. Je prends quelquefois la précaution de dire que si un mensonge venait à être dévoilé, cela ruinerait l'ensemble de la défense. Cette question de la vérité est souvent posée aux avocats. Je me souviens d'Henri Leclerc disant : la vérité c'est comme les montagnes, elles ont plusieurs versants. J'ai bien aimé l'image, et mon dernier patron, Me Soulez-Larivière, me fit un jour le reproche de préférer la face Nord. Je me souviens de lui avoir répondu : mais n'est-ce pas le plus court ?

Comme avec la paroi il faut coller à son affaire, et puis y aller. Ce que l'on va chercher c'est l'intime conviction de celui qui a pris la difficile responsabilité de décider du sort des autres. Alors autant lui faire savoir vite et sans ambages ce qui peut lui être utile, et qui par le plus naturel des hasards, convient justement à celui que j'assiste.

## **Son parcours**

**Une vocation précoce pour l'action d'où une sortie du système scolaire, un bac en candidat libre, une partie des études par correspondance depuis Copenhague et la suite financée par une activité de marchand forain puis de salarié pour finir le cursus par plus d'une année d'apprentissage de l'aïkido à Tokyo, ce qui plus tard le conduira à présider la Fédération française pendant vingt-quatre ans, et à la fonction de Vice-Président de la Fédération mondiale pendant huit ans.**

**DEA de sciences criminelles, 4ème secrétaire de la Conférence du Stage 1985-1986, DESS de droit des assurances en même temps qu'il s'installe et se fait connaître avec son associé Luc Jeannin dans la défense réussie des actionnaires minoritaires, en commençant par bloquer la fusion Bouygues et Trois Quartiers (au Dalloz 1988) ; devient l'avocat des experts-comptables à l'occasion du contentieux dit du périmètre du droit, ce qui amènera la publication de deux ouvrages : La responsabilité pénale de l'expert-comptable, Joly 1998, préface François Terré, et direction avec Yvonne Muller de l'ouvrage collectif Comptabilité et Droit pénal, Litec 2009.**