

BONNES PRATIQUES

BIEN GÉRER LA RELATION AVEC SES ASSOCIÉS

L'entreprise est une aventure collective. Cultiver de bons rapports avec ses partenaires et prévoir des désaccords pour se quitter bons amis est essentiel.

ÉRIC DELON

Selon une étude du cabinet CB Insights, les conflits entre associés seraient l'une des principales causes d'échec des entreprises. «Le succès d'un projet d'entreprise repose avant tout sur la cohérence de l'association des personnes amenées à le porter. S'associer est presque aussi engageant qu'un mariage», estime l'avocat Romain Luciani, coauteur de l'ouvrage «Acceptez-vous de prendre pour associé...?»*. Avant de sauter le pas, il faut s'interroger sur le bien-fondé de l'association, sur la répartition des rôles des futurs associés, sur l'établissement d'un pacte d'associés pertinent, mais aussi sur la gestion d'une éventuelle séparation...

1 SE CONFRONTER AU RÉEL

Avant de s'associer, il y a quatre ans, Innovorder, une PME de 50 salariés qui fournit des logiciels et des bornes de prise de commandes pour la restauration, et son

LES CLAUSES CLÉS D'UN PACTE D'ASSOCIÉS

Parmi la dizaine de clauses à ne pas négliger, en voici cinq :

L'INCESSIBILITÉ Interdiction à un associé de vendre ses parts pendant une durée définie

L'AGRÈMENT L'arrivée d'un tiers au capital doit recueillir l'autorisation des autres associés

LA PRÉFÉRENCE L'associé doit proposer la vente de ses parts à ses coassociés en priorité)

LE RETRAIT L'actionnaire ou l'associé peut obliger les autres à lui racheter ses titres lors de certains événements

LA PRIORITÉ Les associés ont la priorité sur les ayants droit pour racheter les parts d'un associé décédé.



Laurie Giuggiola, la directrice d'AltGR, a choisi ses associés, Cyrille Blint, Thomas Gerbaud et Antoine Gerbaud, sur la base d'une « connaissance professionnelle ancienne et éprouvée ».

partenaire ont choisi de « s'auto-tester » pendant un an. « Nous avons rencontré ensemble des prospects et réfléchi à l'architecture de notre société. Nous nous sommes rendu compte que nous partagions les mêmes valeurs et la même vision du monde et avons décidé de nous associer », se souvient Jérôme Varnier, le fondateur et PDG d'Innovorder. Selon Sylvain Tillon, le directeur Tilkee, un éditeur de logiciels de tracking de documents numériques, il est impératif d'être sûr de vouloir partager « la responsabilité des succès et des échecs, donc des bénéfices et des pertes ». « Il ne faut pas hésiter à verbaliser désaccords et critiques », insiste-t-il. Directrice générale d'AltGR, une start-up de la deeptech qui a pour ambition de démocratiser la datascience, Laurie Giuggiola a choisi ses associés sur la base d'une « connaissance professionnelle ancienne et éprouvée ». « Chacun connaît ses forces et ses faiblesses et est capable de communiquer, ce qui est plus simple pour anticiper d'éventuels problèmes », souligne-t-elle.

2 DÉFINIR LES RÔLES DE CHACUN

La prévention du conflit entre associés passe par une bonne définition et une bonne répartition des rôles, en fonction des compétences et des attentes de chacun. En pratique, une association pérenne repose sur la complémentarité des profils (par exemple un financier et un technicien) et des compétences, qu'il importe de déterminer et d'évaluer au préalable (marketing, technique, commerce, juridique,

comptable...). Chez Innovorder, Jérôme Varnier a confié à ses deux associés le soin de gérer, l'un la partie commerciale, l'autre la partie technique. « Personne ne se marche sur les pieds. J'assure la gestion globale de l'entreprise, mais nous prenons les décisions à trois », explique-t-il. Mais les « hard skills » (les compétences techniques) ne garantissent pas la réussite. « Le risque majeur, lorsque l'on recherche un associé opérationnel, c'est de se focaliser sur les compétences techniques au détriment des qualités et de l'envie nécessaires à l'aventure de l'entrepreneuriat, met en garde Sylvain Tillon, fort d'expériences passées. Il est périlleux de proposer une association à quelqu'un qui attendra de recevoir les directives et se contentera d'exécuter les décisions prises. »

3 RÉDIGER UN PACTE D'ASSOCIÉS OU D'ACTIONNAIRES

Lorsque David Legeay a créé il y a deux ans la société de cybersécurité Sylink Technologie avec une ancienne collaboratrice, il a fait appel à un avocat pour rédiger un pacte d'associés. « J'avais prévu un budget à cet effet. S'associer n'est pas un acte anodin. Cela peut être lourd de conséquences si les choses vont mal », analyse-t-il. « S'il s'agit d'une SARL, ou d'actionnaires en cas de SAS, la convention régit les relations entre les dirigeants et anticipe les conditions de sortie. Il est rédigé à la carte. Attention aux copier-coller », explique l'avocat, Tristan de La Rivière. Selon le projet, les attentes des uns et des autres et les perspectives d'évolution de l'entreprise, un certain nombre de clauses (de retrait, de rachat forcé,

d'exclusion, de révocation du dirigeant...) peuvent être insérées. « L'objectif est de donner la possibilité à chaque associé de sortir de la société à l'amiable », argumente Tristan de La Rivière, qui précise qu'il est courant de compléter ces clauses par des procédures de médiation ou d'arbitrage déclenchées en cas de mésentente grave. « Le plus difficile, c'est d'imaginer le pire alors que l'on est en pleine lune de miel et en pleine dynamique entrepreneuriale », explique le serial entrepreneur Frédéric Najman, qui confie avoir déjà vendu les parts qu'il détenait dans une société afin de préserver les liens avec un ami d'enfance avec lequel il s'était associé.

4 NÉGOCIER L'ARRIVÉE D'INVESTISSEURS

Avec la croissance de l'entreprise, se pose la question du financement de son développement. Et de l'arrivée d'investisseurs au sein du capital. Quelle que soit la typologie des investisseurs (business angels, crowdfunding ou fonds d'investissement), la conclusion d'un pacte d'associés est vivement recommandée. « C'est souvent exigé par les investisseurs, qui souhaitent sécuriser leur épargne ainsi que les risques qu'ils prennent », assure Tristan de La Rivière. « Avant d'ouvrir son capital, la condition essentielle est que la collaboration entre les fondateurs fonctionne parfaitement. Il faut être vigilant sur la part globale détenue par le cumul des associés fondateurs par rapport aux autres actionnaires », prévient Matthieu Somekh, le directeur de l'incubateur Zebox, qui conseille les futurs patrons de start-up sur cette dimension. Il y a deux ans, les trois associés d'Innovorder ont fait entrer un fonds d'investissement au sein de leur capital. « Avant de conclure le deal, nous avons vérifié la réputation du fonds, sa manière de fonctionner, l'étendue de son réseau. Puis nous avons rédigé un nouveau pacte d'associés entre nous, plus costaud que l'original. Tout se passe pour le mieux jusqu'à présent, dans une totale transparence, condition sine qua non pour se développer sereinement. »

* « Acceptez-vous de prendre pour associé... ? », Romain Luciani et Sylvain Tillon, éditions Eyrolles, 2018.