

ROMAIN LUCIANI

SYLVAIN TILLON

Acceptez-vous de prendre pour associé... ?



**1001 conseils d'un entrepreneur et d'un avocat
pour réussir son pacte d'associés**

EYROLLES

Acceptez-vous de prendre pour associé... ?

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. Alors avant de sauter le pas pour le meilleur et pour le pire, les auteurs vous donnent les clés et astuces pour réussir votre collaboration à long terme en abordant dans le détail les problématiques suivantes :

- la nécessité ou non de l'association ;
- le choix avisé et rationnel des futurs associés ;
- l'établissement d'un pacte d'associés pertinent ;
- la liste des objectifs et règles à définir ;
- la gestion d'une éventuelle séparation.

Ce guide complet, grâce à des témoignages d'entrepreneurs, des conseils et des encadrés pratiques, vous accompagnera tout au long de votre aventure entrepreneuriale.

Romain Luciani avocat et fondateur du cabinet LEXPLUS AVOCATS conseille depuis plus de dix ans des entreprises de toute taille aux différentes étapes de leur développement. Particulièrement actif sur la problématique du pacte d'associés, il dispose d'une solide expérience pour anticiper les conflits éventuels spécifiques à chaque projet d'association.

Sylvain Tillon s'est associé plusieurs fois. Et pas toujours avec succès ! À 21 ans, encore étudiant, il fonde sa première société, Lucyf'hair, spécialisée dans la vente d'accessoires de mode et de coiffure. Il crée ensuite une nouvelle société, Sydo, spécialisée dans le conseil en formation. En 2013, il fonde Tilkee qui édite un logiciel de tracking de documents numériques.

Acceptez-vous
de prendre
pour associé...?

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Du même auteur :
100 conseils pratiques pour couler sa boîte
Je veux vendre mieux

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56782-3

ROMAIN LUCIANI

SYLVAIN TILLON

Acceptez-vous de prendre pour associé... ?

1 001 conseils d'un entrepreneur et d'un avocat
pour réussir son pacte d'associés

EYROLLES



CHAPITRE 1

POURQUOI S'ASSOCIER ?

Si l'on repère facilement les mauvaises raisons d'une association – comme remettre le pied à l'étrier d'un copain au chômage – les fausses bonnes raisons, elles, sont moins évidentes à déterminer. Alors, pour éviter de faire capoter votre projet d'entreprise en plus de vous mettre sous antidépresseurs, il faut bien peser le pour et le contre avant de vous associer – après tout, certains projets fonctionnent très bien avec un seul maître à bord – et surtout prendre son temps pour trouver son « âme sœur entrepreneuriale » ainsi que le mode de collaboration qui régira vos rapports.

En pratique

L'association est-elle faite pour vous ?

Difficile de savoir en quelques instants si vous êtes prêt à vous lancer dans l'association... En revanche, certains éléments peuvent vous aider à comprendre que cette option n'est pas faite pour vous. Ainsi, il est évident que vous n'êtes pas prêt si vous n'acceptez pas de :

- › partager la responsabilité des succès et des échecs de votre projet d'entreprise (et par conséquent les bénéfices et les pertes) ;
- › communiquer et verbaliser vos désaccords et critiques ;

- › mettre en commun des actifs (argent, droits de propriété intellectuelle, clientèle, matériel) ;
- › rendre des comptes et justifier vos actions auprès de vos associés ;
- › partager votre vision et votre ambition avec d'autres ;
- › accepter de prendre en considération des points de vue différents et prendre collectivement les décisions majeures pour l'évolution de votre projet d'entreprise ;
- › vous décharger d'une partie des responsabilités ;
- › encourager et accepter les initiatives de vos associés.

■ LES DIFFÉRENTES FORMES D'ASSOCIATION



Point technique

Associé opérationnel et non opérationnel, quelle différence ?

Un associé opérationnel contribue activement et directement à l'activité de l'entreprise, en participant soit à sa réalisation en tant que salarié, collaborateur, partenaire, sous-traitant, soit à sa direction, en tant que dirigeant.

A contrario, un associé non opérationnel n'est pas entièrement impliqué dans l'activité de l'entreprise. Il y participe néanmoins ponctuellement, par l'apport soit de moyens financiers (investissement, prêt), soit de son expertise dans le processus décisionnel, la conduite et le développement du projet d'entreprise.

Avez-vous besoin de conseils avisés d'un entrepreneur qui maîtrise le domaine dans lequel vous voulez créer votre boîte ? Êtes-vous à la recherche de fonds pour vous lancer ? Est-ce qu'il vous manque des compétences essentielles au développement de votre entreprise ? Il y a deux grandes catégories d'association : avec un associé opérationnel et avec un associé non opérationnel. Selon les besoins de votre

entreprise, vous pouvez privilégier l'une ou l'autre, ou, bien sûr, faire les deux !



Paroles d'associé

S'associer parce qu'on ne se fait pas assez confiance pour y aller seul

Sylvain Tillon, fondateur de Tilkee : « Cela m'est déjà arrivé au moins deux fois. C'est dur d'y aller seul ! Alors j'ai souvent préféré partager équitablement les risques, les difficultés et le pouvoir. Dans ma première boîte, je me suis associé avec un bon copain d'école. Celui-ci a quitté le projet au bout de quatre mois... On s'est violemment disputé sur la valorisation de ses actions de la société que je souhaitais récupérer. Et depuis cette dispute et la cession de ses actions, nous ne nous sommes plus jamais parlé. Pour

l'entreprise suivante, j'ai rédigé un pacte avec mon associé. On semblait être d'accord sur tout. Mais l'entreprise a grandi un peu plus vite que prévu. Et mon associé n'était pas du tout adapté pour accompagner cette croissance. Pourtant, l'association était idéale au démarrage. Heureusement, cette fois, nous étions convenus d'une valorisation des parts de l'associé sortant. Nous nous voyons encore aujourd'hui. Mais l'entreprise a tangué pendant quelques mois, le temps de clarifier la situation. »

L'ASSOCIATION ENTRE OPÉRATIONNELS

Vous êtes plutôt technique et le commerce vous donne des boutons ? Peut-être qu'il vous faut un VP sales (directeur commercial). La techno, vous n'y connaissez rien ? C'est sûrement un CTO (directeur de la technologie) qu'il vous faut.

La tâche s'avère ardue et une autre tête et une autre paire de bras sont plus que nécessaires ?

Ce type d'association, entre opérationnels, c'est-à-dire entre associés qui s'impliquent quotidiennement dans la conduite des affaires

sociales ou qui « produisent » quelque chose de concret pour l'entreprise, semble d'abord plus évident que l'association avec un non opérationnel.

Un associé opérationnel peut présenter différentes formes d'implication dans la société : cela peut aller du dirigeant opérationnel avec des pouvoirs plus ou moins étendus (on parle de mandataire social), au salarié, en passant par le partenaire externe lié à la société par un contrat professionnel (apporteurs d'affaires, fournisseurs, distributeurs, prestataires de services, etc.).

Pour faire simple, il vous manque des compétences, donc vous cherchez un associé qui les aura. On peut partir du principe que chaque associé a ses domaines de compétences « pratiques », comme le marketing, la communication, la gestion, la finance, le droit, la technique, etc., et qu'il sera facile de trouver un mode de collaboration. Prudence, il faut tout de même éviter de prendre certains raccourcis.

En pratique

Faut-il s'associer parce qu'on a eu l'idée ensemble ?

Un soir, après avoir refait le monde, un ami et vous avez eu l'idée du siècle. Vous avez bien senti que vous teniez là quelque chose d'intéressant, mais votre ami, lui, a d'autres priorités. Donc vous allez lui proposer des parts importantes dans l'entreprise, puisqu'il en est à l'origine, comme vous... Sans tomber dans l'excès inverse et piquer les bonnes idées à votre entourage, faites attention au syndrome de « loyauté exacerbée ». Peut-être qu'il faudrait simplement mettre un prix sur l'apport intellectuel de votre ami de canapé précédemment cité. Beaucoup de primo-entrepreneurs pensent que l'idée à l'origine de l'entreprise est essentielle. Pourtant, c'est l'exécution de l'idée, la réunion des moyens pour la réaliser, sa gestion et sa promotion qui font l'entreprise. Entre avoir une idée et avoir un produit ou un service qui fonctionne, il y a un monde. Et si ce monde, vous êtes le seul à le construire, il n'y a pas de raison d'embarquer quelqu'un d'autre...

Complémentarité des compétences ou des profils

La complémentarité est un ingrédient nécessaire à une association qui perdure.

Elle peut se retrouver dans les compétences et l'expertise des associés (expertise métier, management, *business development*, marketing, R&D, communication, gestion administrative et financière, etc.), ou dans les profils et la personnalité des associés (ambitieux/prudent, visionnaire/gestionnaire, commercial/technicien, intransigent/diplomate, etc.) ou encore dans les domaines d'intervention de prédilection des associés (gestion des équipes, communication, relations clients, gestion administrative et financière, relations investisseurs et créanciers, etc.).

Qui dit complémentarité dit différences qui se complètent pour atteindre des objectifs communs ! L'alchimie reposera alors sur une vision commune, une stratégie identique, et une répartition claire des responsabilités et des domaines d'intervention de chacun.

Tout cela peut paraître évident, mais beaucoup s'y sont laissés prendre. Listez vos compétences et vos expertises, décrivez votre personnalité et vos domaines d'intervention de prédilection (*voir dans les annexes « 1 000 et 1 questions pour réussir son pacte d'associés » en fin d'ouvrage*) et assurez-vous qu'il y a un minimum de complémentarité avec les compétences, la personnalité ou les domaines d'intervention souhaités de votre futur associé. Au cours de cet exercice, prenez en compte les besoins immédiats et les évolutions potentielles, c'est-à-dire les ressources qui seront nécessaires au développement de l'entreprise. Il serait dommage de faire un mariage qui ne fonctionnerait qu'à court terme.

Si vous sentez que vous allez vous marcher sur les pieds, que vous faites un parfait doublon avec votre associé, passez votre chemin : l'alchimie n'est pas bonne.

Une association entre associés opérationnels disposant des mêmes compétences et de la même expertise est possible et parfois même obligatoire : si vous êtes en profession libérale (médecin, architecte, avocat, expert-comptable) ou que vous montez une société de prestations de services techniques (artisan, ingénierie, expertises diverses), votre associé doit impérativement avoir une compétence reconnue pour participer à l'activité de la société. Il reste néanmoins recommandé de privilégier une certaine complémentarité dans les personnalités, les profils, caractères ou les domaines d'intervention privilégiés.

En pratique

Faut-il s'associer parce que l'on a un besoin ponctuel au démarrage ?

Vous avez une super-idée, tout seul. Problème : elle nécessite des compétences techniques et des moyens que vous n'avez absolument pas... mais vous connaissez une personne qui a un peu de temps et qui a ces compétences. Eurêka, vous n'avez qu'à vous associer !

Attention, cette association n'est peut-être pas très judicieuse. Si cet associé ne participe pas au développement commercial du projet et n'a aucune compétence, technique et/ou commerciale pour le faire évoluer sur le long terme, s'associer n'a pas grand sens. De plus, il est probable que cette personne n'a pas les compétences pour faire évoluer l'entreprise dans cinq ans quand vous aurez quarante collaborateurs. Pourtant, il sera associé et pourra influencer sur la stratégie de votre entreprise.

Salarié celui ou celle qui effectuera le développement technique de votre solution ou acheter une prestation de développement avec un développeur professionnel semble plus logique, non ?

Associé *versus* exécutant

Le risque majeur, lorsque l'on cherche 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. Ne faites donc pas l'erreur de proposer l'association à quelqu'un qui attendra de recevoir les directives, qui se contenterait d'exécuter les décisions que vous aurez prises.

C'est un associé que vous cherchez : quelqu'un qui s'impliquera autant que vous dans la dynamique de l'entreprise, qui est doté de compétences techniques ou de qualités qui vous font défaut, certes, mais un associé avant tout.

Votre association démarrera sur des bases fragiles si vous vous retrouvez dans l'une des situations suivantes.

- S'associer pour ne pas payer quelqu'un ? Votre projet d'entreprise nécessite des compétences que vous n'avez pas et vous ne disposez pas des fonds nécessaires pour embaucher celui ou celle qui résoudrait tous vos problèmes techniques/commerciaux/juridiques/financiers/autres.

Dans ce cas, attention danger : si l'association semble être la solution idéale de prime abord, c'est une fausse bonne idée. La seule complémentarité des compétences n'est pas suffisante pour entreprendre ensemble. Il vous faut une vision commune, sur le long terme. Creusez un peu de ce côté-là avant de signer quoi que ce soit avec votre perle rare.

- S'associer sans vision ou ambition définie ? Quelle que soit votre ambition pour le projet d'entreprise, aussi délirante et déraisonnable soit-elle, il est indispensable qu'elle soit en adéquation avec celle de votre associé. Il peut en effet arriver, après un démarrage d'activité très satisfaisant, que l'un des associés

opérationnels n'ait pas pour ambition de développer plus en avant le projet d'entreprise, alors que son associé a des ambitions plus conséquentes pour le projet d'entreprise (développement du chiffre d'affaires, implantation à l'étranger, développement de nouveaux produits ou services complémentaires à l'activité d'origine, etc.). Cela peut se révéler très problématique puisque toute réalisation d'objectifs demande nécessairement un redoublement d'efforts et d'investissements.

Il n'est pas interdit de rêver et de penser grand, si telle est votre ambition, il est nécessaire que votre associé partage celle-ci en amont, pour éviter toute mauvaise surprise en cours de développement.

Enfin, définir ensemble l'ambition d'un projet permet d'arrêter concrètement l'implication réelle des associés opérationnels pour y parvenir, un grand projet demande nécessairement beaucoup de travail.

- S'associer sans affinités particulières ? L'association est avant tout un mariage professionnel et, comme toute union, son succès repose en grande partie sur la capacité de communication entre les associés. En effet, comme dans toute alliance, il y aura forcément des conflits et leur mise au clair ne peut passer que par une réelle capacité de communication. Bien que les personnalités des associés puissent différer, il n'en demeure pas moins qu'il est indispensable que la communication entre eux puisse se faire sans incompréhension. L'erreur dans l'association est de penser que si chacun des associés a son pré carré de responsabilités et d'intervention, il ne sera pas nécessaire d'avoir une communication fluide et régulière.

L'ASSOCIATION ENTRE OPÉRATIONNELS ET NON OPÉRATIONNELS

Mentors, « investisseurs *love money* », investisseurs professionnels, etc., sont autant de possibilités d'associés non opérationnels, qui, pour dire les choses crûment, ne produiront rien de concret pour l'entreprise ! Mais alors, pourquoi envisager ce type d'association ? Essentiellement pour les raisons suivantes :

- bénéficier de conseils avisés ;
- profiter d'un réseau ;
- asseoir la crédibilité de l'entreprise ;
- et avoir de l'argent pour développer son activité et sa stratégie.

Attention à ne pas assimiler ce type d'association à une entrée d'argent frais et de conseils ou un partage de réseau ou de références sans contrepartie : si la solidité de votre entreprise en ressort accrue, l'entrée d'associés au capital entraîne nécessairement une dilution de contrôle de votre société ou des bénéfices qu'elle génère. En plus, vous prenez le risque de vous voir déposséder de votre autonomie, voire, dans les cas extrêmes, d'être obligé de vendre votre entreprise ou vos parts à moyen terme.

S'associer avec des mentors

Contrairement aux investisseurs, l'apport de l'associé mentor au projet d'entreprise n'implique pas obligatoirement d'apport d'argent frais et consiste essentiellement à conseiller et à accompagner le chef d'entreprise dans le développement de son projet. Pourquoi envisager de s'associer avec des mentors ? Essentiellement pour s'assurer qu'ils seront toujours là pour vous prodiguer des conseils, vous faire profiter de leur réseau ou encore crédibiliser votre projet d'entreprise auprès de vos futurs investisseurs, partenaires et clients.

Eh bien, ce n'est pas toujours une bonne idée. Il est effectivement très difficile de fixer en amont la réalité de l'apport et de l'implication du mentor dans votre projet d'entreprise.

Les conseils, c'est effectivement utile, surtout venant de personnes très qualifiées dans les domaines de compétences qui vous font défaut, ou qui, tout simplement, ont l'expérience qui permet d'avoir un regard critique sur votre projet. Mais même si vous ne disposez pas des fonds nécessaires pour rémunérer vos mentors, n'envisagez pas de leur proposer des parts de votre entreprise en échange de leurs analyses, réseaux, image.

D'abord parce que vous n'avez aucune assurance qu'ils vont effectivement être disponibles et plancher sur les sujets qui vous taraudent. Ensuite parce que les mots ne font pas gagner d'argent, il faut passer à la pratique... Dans l'hypothèse où votre mentor intégrerait le capital de votre société, il est alors hautement recommandé de poser sur papier la teneur réelle de ses engagements en contrepartie d'une part déterminée du capital, sauf si sa seule présence au capital de la société, en tant que référence, assure à votre projet d'entreprise un développement plus serein.

Pour bénéficier de l'aide de mentors sans prise de participation au capital de votre société, vous pouvez pousser la porte des incubateurs ou bien faire appel à des réseaux d'entrepreneurs, comme Réseau Entreprendre (www.reseau-entreprendre.org/), qui vous fourniront l'aide dont vous avez besoin sans diluer votre capital.

En pratique

S'associer pour ne pas être seul ?

Vous avez envie de vous lancer, mais vous craignez de porter seul le poids de votre projet/vous avez besoin d'être motivé par un partenaire/vous êtes un labrador (vous ne pouvez pas être tout seul plus de cinq minutes)...

Si votre envie est légitime, elle ne peut pas justifier à elle seule de s'associer. Si on prend un peu de recul, un coach pourrait bien remplir le rôle que vous voudriez faire tenir à votre futur associé ! Mais lui, il ne serait pas là juste pour vous encourager, il pourrait prendre des décisions pour l'avenir de votre entreprise commune. Bref, attention, réfléchissez encore un peu.

S'associer avec des « investisseurs *love money* »

Le *love money*, c'est l'argent que vous pouvez obtenir *via* votre cercle proche : les amis, la famille. On les appelle aussi les « 3 C » : Cousins, Copains et Cinglés ! Pourquoi faire entrer des investisseurs *love money* dans votre capital ? Tout d'abord parce qu'à ce stade de l'aventure entrepreneuriale, les investisseurs professionnels prêts à miser un kopeck sur vous ne se bousculent pas...

Si l'on prend la question dans l'autre sens, il est légitime de se demander pourquoi les investisseurs *love money* auraient envie de vous financer. Eh bien, leurs motivations peuvent être de trois ordres. Tout d'abord, l'avantage fiscal. En effet, les particuliers qui investissent dans une société à sa création peuvent, sous certaines conditions, bénéficier de réductions d'impôts. Ensuite, ils peuvent aussi se dire qu'ils ont l'occasion d'entrer très tôt dans une entreprise qui a un gros potentiel, et espérer récupérer leur mise largement majorée. Enfin, ils ont le plaisir de vous aider dans votre aventure entrepreneuriale (ce n'est pas de la « *love* » *money* pour rien !).

Si vous envisagez de financer votre démarrage en faisant appel à des investisseurs *love money*, sachez que vous pouvez faire entrer au capital autant d'investisseurs que vous le souhaitez. Comme vous et vos investisseurs *love money* pourrez décider plus ou moins librement et d'un commun accord du prix de leur entrée au capital de votre société, le montant qu'ils investiront dans votre projet n'aura pas forcément un effet trop dilutif sur votre participation au capital. Ainsi,

même s'ils apportent une somme d'argent supérieure au montant que vous avez investi, leur nombre de parts peut rester inférieur au vôtre, en fixant un prix par part supérieur au prix par part que vous avez supporté.



Point technique

Dilution valeur nominale et prime d'émission

Lorsque de nouveaux associés intègrent le capital d'une société, de nouvelles actions (ou parts) sont émises par la société pour leur être attribuées ; cette attribution peut avoir un effet dilutif inévitabile qui peut être évité.

Par exemple : une société a été constituée avec un capital de départ de 1 000 euros, divisé en mille actions de 1 euro (on parle alors d'une valeur nominale par action de 1 euro). Un associé A détient cent actions, soit 10 % du capital social de la société, souscrites à leur valeur nominale, soit 1 euro par action.

Afin d'intégrer un nouvel associé B, cette société émet deux cents nouvelles actions : cette nouvelle émission a pour conséquence de **diluer** les droits politiques (droit de vote) et financiers (dividendes, cession de la société) de l'associé A, qui ne détient alors plus qu'environ 8 % du capital social de la société. Par ailleurs, au jour de l'entrée au capital

de l'associé B, la société a déjà un beau parcours de développement, et bien que son capital social soit toujours fixé à 1 000 euros, elle pourrait, grâce au travail déjà accompli, en valoir beaucoup plus, immédiatement ou à terme.

Afin de pallier l'effet dilutif et de récompenser la prise de risque et/ou le travail de l'associé A, les associés peuvent décider que le prix d'entrée au capital de l'associé B soit supérieur et vont donc fixer plus ou moins librement un prix par action qui sera au moins égal à la valeur nominale (valeur fixe) augmentée d'une somme appelée « prime d'émission ». Ainsi, le prix d'entrée par action de l'associé B pourrait être fixé à 5 euros, soit 1 euro de valeur nominale et 4 euros de prime d'émission. Sur le plan comptable, les sommes versées lors de l'augmentation de capital en prime d'émission ne seront pas intégrées au capital social de la société, mais dans ses fonds propres.