

L'entente entre associés vole si vite en éclats



Raphaël Cohen
Consultant EPFL et UniGE

Les trois associés dirigeant cette entreprise florissante filaient le «presque parfait» amour sans se douter que l'harmonie apparente occultait un monstre en hibernation. Il a suffi d'une crise amorcée par l'offre inattendue d'achat de 60 à 100% du capital de leur entreprise, formulée par un partenaire stratégique, pour mettre un terme à la lune de miel commencée il y a 42 mois.

Elle soulignait la faiblesse des fondations de leur partenariat. Le respect mutuel et l'amitié n'ont pas réussi à éviter les divergences sur la manière de répondre à cette proposition: l'un des associés préconisait le refus pur et simple afin de conserver l'indépendance à laquelle il tenait; le deuxième était prêt à tout vendre pour profiter d'une retraite anticipée; tandis que le troisième était convaincu que ce nouveau partenaire apportait les moyens de développer de nouveaux marchés. Leurs divergences ont clairement paralysé l'entreprise.

Quelles sont les raisons qui ont conduit à faire voler en éclats l'entente dont les trois compères se targuaient jusqu'à récemment? Comme dans la plupart des conflits entre associés, c'est la divergence des aspi-

Anticiper les divergences futures entre associés peut permettre d'aligner leurs aspirations et d'éviter des problèmes rédhibitoires.

ration qui est à l'origine des tiraillements. L'offre de prise de participation a simplement agi comme un «révélateur» qui l'a mise en évidence: l'opposant privilégiait l'indépendance car elle lui permettait de rester maître de son destin.

Celui qui souhaitait vendre la totalité de ses parts avait en fait besoin d'argent, tandis que celui qui était favorable à une vente partielle avait à cœur d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ces différentes aspirations ne les empêchaient pas de s'entendre sur toutes les questions opérationnelles car celles-ci font plutôt appel au bon sens. C'est à l'occasion de crises ou de choix stratégiques que l'alignement des aspirations devient critique.

Il n'y a toutefois pas que les aspirations des associés qu'il faut aligner. Il y a aussi celles des autres parties prenantes (les «stakeholders») à qui l'entreprise doit rendre des comptes: les employés, les créanciers, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, et enfin la collectivité dans son ensemble. La liste des aspirations des uns et des autres peut inclure, pêle-mêle: la croissance, le profit, l'indépendance, le respect de l'environnement,

le leadership technologique, des conditions de travail supérieures à la moyenne, la pérennité de l'entreprise, le «fun» et bien d'autres encore.

Ces aspirations ne sont pas toutes convergentes et parfois même s'excluent mutuellement: une croissance maximale, nécessitant un endettement élevé, se fera généralement au détriment de l'indépendance, alors que la maximisation du profit frustrera peut-être les employés, les fournisseurs et les écologistes. L'alignement entre les aspirations des employés et celles des dirigeants est essentiel pour optimiser la performance et la rétention des collaborateurs.

Pour prendre en compte les aspirations des différents «stakeholders», il convient d'abord d'en dresser l'inventaire. Il faut ensuite négocier un consensus sur celles qui sont prioritaires, ce qui revient implicitement à se mettre d'accord sur celles qui ne le sont pas. Cette démarche est le vrai point de départ de toute réflexion stratégique car la priorité accordée aux aspirations a un impact énorme sur les décisions stratégiques qui seront prises par la suite. Je souligne, au passage, que toute stra-

tégie digne de ce nom exige de faire des choix. Car l'absence de choix revient à la mise en œuvre de ce que l'on définit comme «best practice» dans l'industrie concernée.

Donc seuls les choix stratégiques permettent de se différencier de la concurrence qui, elle, en aura fait d'autres en renonçant à certaines des options que nous aurons retenues. Il est très difficile pour un ou plusieurs «stakeholders», de faire une bonne analyse des aspirations. L'assistance d'un consultant expérimenté et spécialisé en analyse stratégique facilite considérablement le processus. Il permet notamment d'éviter des «débordements émotionnels», particulièrement fréquents dans les entreprises familiales ou réunissant un nombre restreint d'associés.

Comme les aspirations jouent un rôle primordial dans la réflexion stratégique, les ignorer ou mal les identifier correspond à adopter la politique de l'autruche. Celle-ci revient à mettre sa tête dans le sable et, de facto, à... laisser ses fesses à l'air. C'est une invitation évidente à se les faire botter. D'ailleurs, la concurrence adore ça! ■

Les crises et les choix stratégiques révèlent les divergences latentes. Ce sont souvent les aspirations de chacun qui ne collent pas.