

FICHE 10 PAGE 1

En cas de désaccord non financier avec un investisseur, quelle attitude ?

Les relations entre l'investisseur et l'entreprise peuvent devenir conflictuelles au plan de la politique managériale, de la politique stratégique, au niveau des choix d'investissement, des opportunités de rapprochement avec d'autres entreprises ou au plan des conditions de sortie future de l'investisseur. Les conflits internes au niveau décisionnel peuvent rapidement paralyser l'entreprise s'ils sont mal gérés ou désamorçés tardivement. Il convient donc de respecter une stricte répartition des rôles au sein de l'entreprise, entre le chef d'entreprise et l'investisseur, de porter une attention particulière à la gestion de ce genre de conflit et de restaurer un climat de confiance indispensable entre la direction de l'entreprise et l'investisseur.

DÉCLINAISONS PRATIQUES

IDENTIFICATION DE L'ORIGINE DU CONFLIT

1. Comprendre et analyser, au sein de l'entreprise et de l'équipe en relation directe avec l'investisseur, les raisons du conflit :

- perte de confiance entre l'investisseur et l'équipe dirigeante ;
- problème de conflit de personnalités ou d'autorité, entre les acteurs de l'entreprise et l'investisseur ;
- incompréhension par l'investisseur de la politique stratégique ;
- manque d'explication ou mauvaise qualité de l'information donnée à l'investisseur ;
- non acceptation par des membres de l'entreprise de l'immixtion de l'investisseur dans la gestion de l'entreprise (ex. entre le directeur des affaires financières et les représentants de l'investisseur) ;
- certaines informations jugées confidentielles et donc non communiquées à l'investisseur auraient-elles pu désamorcer le conflit si elles avaient été transmises ?
- l'étendue des prérogatives données à l'investisseur au sein de l'entreprise est-elle suffisante ou au contraire trop importante ?
- est-il nécessaire de restreindre le nombre de personnes dans l'entreprise habilitées à communiquer et à travailler avec l'investisseur ?
- existe-t-il des relations entre l'investisseur et les concurrents directs de l'entreprise, à l'origine des conflits stratégiques ou industriels rencontrés ?

2. Recueillir l'avis des conseils de l'entreprise sur la nature du conflit et les solutions proposées.

3. Se concerter avec l'investisseur pour valider la lecture du désaccord.

FICHE 10 PAGE 2

En cas de désaccord non financier avec un investisseur, quelle attitude ?

DÉCLINAISONS PRATIQUES

RECHERCHER RAPIDEMENT LES SOLUTIONS AUX PROBLÈME RENCONTRÉ

1. Recherche de solution en interne, dans l'entreprise :

- redéfinir les règles de la gouvernance, lesquelles peuvent nécessiter une adaptation à l'évolution de l'entreprise et du marché dans lequel l'entreprise évolue : depuis la date de l'investissement, la vie de l'entreprise a pu rendre nécessaire une réorientation des règles de gouvernance entreprise/investisseur ;
- redéfinir le positionnement de chaque acteur concerné vis-à-vis de l'investisseur :
 - > calendrier de transmission de l'information financière et stratégique,
 - > forme donnée à cette information,
 - > méthode de transmission de l'information : liaison permanente par Internet ou réunion de travail au sein de l'entreprise,
- analyser les décisions stratégiques et/ou industrielles envisagées ou en cours, au regard d'un conflit identifié au départ comme « non financier » ;
- éviter tout lien direct entre l'investisseur et les membres de l'entreprise concernés par un conflit d'ordre social ;
- éviter tout lien direct entre l'investisseur et les membres de l'entreprise dont le niveau de compétences s'avère inadapté ;
- éviter – ou encadrer de manière stricte – les relations directes entre l'investisseur et les conseils de l'entreprise (avocat, expert-comptable) ;
- éviter – ou encadrer de manière stricte – les relations directes entre l'investisseur et les partenaires de l'entreprise : banques, consultants, publicitaires, clients, fournisseurs...
- éviter de « cacher » les problèmes et bâtir, le plus tôt possible, un réseau d'entrepreneurs bienveillants avec lesquels il est possible d'échanger.

2. Recherche de solutions entre l'entreprise et l'investisseur :

Positiver l'intérêt des relations entreprise / investisseur :

- L'INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE :
 - > rechercher, avec l'investisseur, les moyens permettant de mieux utiliser les compétences et l'expérience de l'investisseur dans le domaine d'activité de l'entreprise, au niveau des décisions stratégiques et/ou industrielles ;
 - > si l'investisseur est un fonds : l'impliquer dans d'autres domaines que la gestion et la finance de l'entreprise ;
 - > si l'investisseur est industriel : apprécier le degré d'implication recherché par l'investisseur dans les choix stratégiques de l'entreprise ;
- L'INTÉRÊT POUR L'INVESTISSEUR :
 - > associer l'investisseur aux succès et à la réussite de l'entreprise, lui permet de valoriser, à l'extérieur de l'entreprise, son partenariat avec l'entreprise ;
- RÉPONDRE AUX ATTENTES NOUVELLES DE L'INVESTISSEUR EN MATIÈRE :
 - > d'information, en amont des décisions à prendre ;
 - > de participation aux réunions de travail du comité de direction ;
 - > de redéfinition de la périodicité et de la forme des relations.