



OUVRIR SON CAPITAL : SAVOIR REMETTRE EN QUESTION SON INDÉPENDANCE SANS PERDRE SON ÂME

Entretien avec Nathalie Balland

Nathalie Balland, expert Apm et directrice d'investissements à CDC Entreprises, revient point par point sur les préalables et l'organisation d'une opération de levée de fonds.



PLURIELS: Quelles sont les possibilités d'une entreprise qui souhaite lever des fonds?

NATHALIE BALLAND: Elles sont au nombre de deux car l'ouverture du capital aux salariés (*voir abécédaire p.30*) s'inscrit généralement dans des motivations autres que la recherche de capitaux: faire appel à ses associés ou faire appel à des relations d'affaires si elles en ont les moyens, constitue la démarche la plus répandue. On peut également solliciter un fonds d'investissement. Il existe une offre en capitaux relativement abondante et diversifiée sur le marché. Pour autant, il ne faut pas oublier que par essence les fonds propres restent – par opposition à la dette – une ressource rare et chère et il faut par conséquent comprendre rapidement si on est ou pas dans la cible, car pendant qu'on lève des fonds, on ne fait pas, ou peu, autre chose. Quoi qu'il en soit on

trouve aujourd'hui des solutions aussi bien auprès d'acteurs régionaux que nationaux en fonction des montants levés, ces derniers allant de quelques centaines de milliers d'euros à plusieurs dizaines de millions.

Quelles sont vos recommandations avant de lancer une démarche d'ouverture de son capital?

N.B.: Il faut savoir anticiper: anticiper ses besoins et ne pas attendre le dernier moment pour identifier les possibilités existant sur le marché. Il faut par conséquent, solliciter son réseau, dialoguer avec des professionnels, comme son expert comptable, son avocat d'affaires ou tout interlocuteur compétent et ne pas hésiter à aller au contact des fonds d'investissement. Il en existe plus de 900 en France avec des expertises variées et ciblant différentes catégories d'entreprises. Si on se décide à rentrer en phase active de levée de fonds il faudra avoir qualifié son projet – croissance par extension géographique, extension d'une gamme de produits, réinvestissement dans l'outil de production, acquisition – et bien sûr il faudra avoir bien calibré son besoin en financement. Ce n'est pas la peine d'essayer de lever trois millions d'euros si on n'a besoin que d'un million... et l'inverse est également vrai. Il faut aussi savoir communiquer sur son entreprise et son projet. Il ne faut pas oublier que ce qui pour l'un est du domaine de l'évidence ne l'est pas pour l'autre. Il faut donc expliquer son métier, exposer précisément et concrètement ses enjeux de développement mais aussi savoir-parler de culture d'entreprise, de savoir faire. Il faut être transparent – sans être naïf bien entendu – et le niveau d'information donné doit également être fonction du

degré d'avancement dans la relation. Enfin, il est important de réfléchir aux relations que l'on souhaite instaurer avec un nouvel actionnaire et aux types de compromis que l'on est prêt à accepter.



Le pouvoir est sans doute une des questions les plus difficiles à traiter avant qu'on ne se décide à lever des fonds, car il faut accepter l'idée du partage.

La phase de négociation avec le fonds est donc très importante?

N.B.: Elle est bien entendu cruciale. C'est dans cette phase précédant la signature du contrat qu'il faut aborder l'ensemble des questions qui se poseront lors de la transaction, mais qui détermineront également les règles de la vie à deux (ou plus) et bien entendu les conditions de sortie pour le partenaire financier. En gros, c'est à ce moment qu'on aborde les questions d'argent et de pouvoir et il convient de bien faire la distinction entre les deux alors que l'on peut faire



l'erreur de mélanger ces deux questions dans ce qu'on croit être un seul enjeu, à savoir le prix – la valorisation de l'entreprise. Le pouvoir est sans doute une des questions les plus difficiles à traiter avant qu'on ne se décide à lever des fonds, car il faut accepter l'idée du partage. Lors de la négociation, cette notion de partage sera précisée, décomposée en différents éléments qui feront l'objet d'un accord (ou pas) avec les futurs actionnaires de la société. Dans tous les cas de figure, un fonds d'investissement n'a pas vocation à intervenir dans la gestion quotidienne de l'entreprise, par contre, en devenant actionnaire, il devient copropriétaire, que cela soit en situation de minoritaire ou de majoritaire, et à ce titre il dispose bien entendu des prérogatives de l'actionnaire et peut, le cas échéant, nommer un ou des administrateurs...

La notion de gouvernance est donc essentielle dans une opération de financement, notamment en termes de perte d'indépendance...

N.B.: Pour moi, l'enjeu de ce type d'opération correspond à ce qui pourrait être adage: «Pour grandir, il faut s'ouvrir.» Soyons réaliste, l'arrivée de nouveaux investisseurs n'est jamais un chèque en blanc, mais l'idée du chef d'entreprise seul maître à bord ne me semble pas non plus refléter la réalité.

En effet, le chef d'entreprise s'inscrit dans une chaîne d'interdépendance, à ce titre le dialogue et la négociation constituent des impératifs de la relation aux salariés, aux fournisseurs, comme aux clients, et bien sûr aux partenaires financiers.

Ce qui va compter c'est que l'opération repose sur un diagnostic partagé de la société et sur une vision stratégique commune.

Il est primordial que l'opération repose sur un diagnostic partagé de la société et sur une vision stratégique commune.

À cette condition, la perte d'indépendance n'implique pas pour l'entreprise d'y perdre son âme. L'arrivée de nouveaux investisseurs pourra ainsi constituer un facteur d'amélioration de la gouvernance de l'entreprise et en favoriser le pilotage par la mise en place d'outils de reporting adaptés. De plus, dans bon nombre de cas, cela permettra au dirigeant de sortir de son isolement en lui donnant la possibilité d'échanger en bilatéral et de partager le poids de décisions clés au sein du conseil d'administration. Enfin, toute opération de croissance nécessite une délégation de pouvoir, car le dirigeant ne peut s'occuper de tout, partout et tout le temps au fur et à mesure que les activités se développent.

Il faudra donc s'entourer de nouveaux collaborateurs, s'appuyer sur son conseil d'administration et ne pas hésiter à solliciter le fonds d'investissement partenaire qui dispose souvent de réseaux, de personnes ressources susceptibles de contribuer au développement de la société.

Après environ 10 ans de métier, pouvez-vous nous donner des exemples de PME s'étant développées avec succès en faisant appel à un fonds d'investissement?

N.B.: Je ne peux pas parler à la place des entreprises, mais je voudrais vous citer deux cas proches.

Le premier est celui d'une entreprise du grand Est, très ancrée dans sa région, qui a décidé de se développer au niveau national. Grâce au financement et à l'expertise du fonds en matière d'acquisition elle a multiplié les implantations et est devenue en moins de cinq ans un des leaders français de son domaine. Autre exemple: une PME qui se développe de façon prometteuse en s'appuyant sur le réseau et l'implantation locale d'un fonds d'investissement français dont la vocation est d'accompagner les entreprises sur le marché chinois.

Que se passe-t-il lorsque les PME sont en difficulté ou ont besoin de restructuration?

N.B.: C'est un sujet particulièrement difficile à aborder. Plus encore que dans la recherche de fonds en vue de financer sa croissance, il faut anticiper dès lors que l'entreprise témoigne de difficultés dont on pense qu'elles vont mettre la société en risque. Il est toujours difficile d'identifier le moment où on ne s'en sortira pas seul. Dans ce cas de figure, il faut agir au plus vite, se retourner vers des conseils spécialisés, initier avec prudence des contacts avec des fonds spécialisés et souvent accepter de perdre un peu (voire beaucoup) pour ne pas trop attendre et tout perdre. ●