

Tensions avec vos associés : les éviter, les gérer, les surmonter

La vie d'associés est loin d'être un long fleuve tranquille. Et quand les difficultés surviennent, ce peut être l'escalade de la terreur. Pourtant, quelques petites astuces suffisent à mettre toutes les chances de votre côté.

Comme l'illustre l'avalanche de réponses reçues à notre appel à témoignages, les crises entre fondateur·rice·s ou associé·e·s sont loin d'être rares. Au contraire, elles sont même un problème récurrent des startups, notamment en phase d'amorçage. Pour autant, cela reste un sujet tabou. D'abord parce que tout un chacun·e préfère en général laver son linge sale en famille mais aussi parce que ces tensions cadrent mal avec le storytelling propre aux startups, qui aiment à dépeindre une équipe soudée dans l'adversité - celle-ci étant constituée d'événements extérieurs à l'entreprise.

Pas de faux suspense : non, vous n'arriverez pas à éviter les tensions avec vos co-fondateur·rice·s ou associé·e·s ; en tout cas, pas totalement. « *C'est difficile, voire pratiquement impossible, d'identifier en amont des schémas selon lesquels on saurait qu'une association va prendre l'eau* », confirme Jérôme Masurel, directeur de l'incubateur 50Partners. Comme dans toute forme de vie en communauté, quelques passages orageux sont donc à prévoir. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien si la plupart des interlocuteurs cités dans cet article ont fait le parallèle avec un mariage...

Paroles, paroles...

Mais, comme pour un couple, une bonne entente se cultive ! Ce n'est pas parce que vous savez désormais qu'il y aura des cailloux sur la route qu'il ne faut pas gonfler vos pneus, bien au contraire. Et préparez vos amortisseurs ! Au premier rang desquels : une certaine méthodologie à mettre en place avant même de commencer à travailler ensemble puis une hygiène professionnelle structurée autour du dialogue. Avant de sceller votre union, prenez donc le temps d'échanger (longuement) avec vos futurs associé·e·s sur votre vision de l'entreprise, bien sûr, mais plus largement de la vie, de ce qui vous motive au quotidien, de vos rêves et vos angoisses, à la manière d'une préparation au mariage. « *Nous avons pris quelques jours avec mes futurs associés avant le début de l'aventure pour échanger sur nos vies, ce que nous avons envie d'en faire et nos leviers de motivation* », raconte Arnaud Chaigneau, qui a fondé Intuiti il y a quinze ans avec deux associé·e·s. « *Comme un mariage, il s'agit d'entrer dans l'intime, parce que la clé absolue de l'association, c'est l'alignement des intérêts.* »

Et c'est bien là que le bât blesse. Car cet alignement est très difficile à trouver : il ne s'agit ni d'une complémentarité de compétences – tout aussi cruciale pour le succès d'un projet – ni d'une bonne entente entre des fondateur·rice·s qui se connaissent parfois depuis de nombreuses années. « *C'est la motivation intrinsèque des associés, au-delà du business, on touche aux idéaux de vie de chacun* », détaille Arnaud Chaigneau. Jérôme, lui aussi à la tête de son entreprise et qui a déjà été confronté à un conflit avec des associés, estime que « *les trois grands piliers pour pouvoir construire des relations saines entre associés sont la bonne définition des rôles de chacun, les valeurs profondes en commun et la capacité à les décliner au sein de l'entreprise* ». Autant de sujets qu'il convient d'aborder au plus tôt, « *dès le début d'un projet, mais que nous avons tendance, par simplicité, à éviter, en pensant que nous pourrions les traiter plus tard. Or, sans ces bases, les désaccords peuvent survenir face à des décisions stratégiques, d'autant plus lorsque les enjeux financiers deviennent importants* », reconnaît l'entrepreneur.

Et si vous avez trouvé ce mojo, vous n'êtes pas pour autant tiré·e d'affaire. « *Ces intérêts évoluent au fur et à mesure de l'histoire personnelle et professionnelle de chacun* », observe encore Arnaud Chaigneau. Le remède ? Le dialogue. La posologie ? Un grand point tous les trimestres. « *Il ne faut pas hésiter à prendre du recul sur la stratégie de l'entreprise et à lâcher les opérations pour se poser sur les envies de chacun et (re)définir la vision à 3-5 ans* », conseille Jérôme Masurel. Ludovic, qui a créé plusieurs entreprises et connu presque autant de crises avec ses associé·e·s, l'assure : « *mieux vaut se taper un peu dessus que d'avoir des non-dits !* »

À lire aussi

Les 8 questions à se poser entre associés avant de se lancer

Je vous aime, adieu

Le dialogue est aussi un bon remède lorsque des conflits ouverts surviennent. Toujours comme dans un mariage, une thérapie de couple est parfois nécessaire, avec l'intervention d'un tiers pour apaiser les tensions. Structures d'accompagnement et, plus rarement, investisseurs, peuvent jouer ce rôle de médiateur. Parfois, la solution est aussi de faire entrer dans la danse un nouvel élément. *« Il faut se répartir les territoires de jeu, les responsabilités des associés doivent être extrêmement claires et ce qui fonctionne sur le papier ne fonctionne pas forcément dans l'opérationnel, prévient Arnaud Chaigneau. Quand ça ne fonctionne plus, il ne faut pas hésiter à aller chercher quelqu'un à l'extérieur qui ne fait pas partie des fondateurs, par exemple un CEO, pour prendre un territoire de jeu. »*

Mais parfois, le conflit est tel qu'il ne peut être résolu que par le départ de l'un·e des protagonistes. Une situation souvent vécue comme un échec par ses associé·e·s, alors même qu'elle peut permettre un nouveau départ, tant à celui ou celle qui fait le choix de s'en aller qu'à l'entreprise qu'il ou elle laisse derrière. *« Si l'un des associés a pris la décision de partir, mieux vaut l'accompagner dans son choix »*, observe pragmatiquement Jérôme Masurel. Et, dans ce cas, il faut pouvoir compter sur un certain nombre de documents et clauses qui régissent ce mouvement pour éviter un naufrage humain et financier. *« Le pacte d'associés est semblable à un contrat de mariage : il permet que la séparation se passe correctement. Les fondateurs s'opposent souvent aux clauses de bad leaver mais elles sont à leur bénéfice. »* Plus tôt le pacte d'associés est négocié, plus tôt chacun·e sait à quoi s'en tenir : quand on se dit oui, c'est pour le meilleur comme pour le pire et il faut savoir à quoi l'on s'expose dans la pire des situations pour faire ses choix en conséquence !

Retrouvez tous nos conseils pour entreprendre sereinement dans la nouvelle édition de notre Backpack

Article écrit par GERALDINE RUSSELL