



**LE GUIDE DES RELATIONS
ENTRE ASSOCIÉS FONDATEURS**
PRÉVENIR ET GÉRER LES CONFLITS

AVEC LE SOUTIEN DE

WHITE & CASE



ÉDITO

ÉDITO

SEUL ON VA PLUS VITE, ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN.

Ce proverbe africain, aussi beau que puissant, a été ressassé jusqu'à l'usure dans le monde de l'entreprise. Derrière cette utopie séduisante se cache une réalité bien plus complexe.

Créer une entreprise, c'est s'engager dans une aventure humaine hors du commun. Contrairement à une aventure solitaire, la réussite d'une startup repose souvent sur un tandem, un trio ou un collectif de fondateurs qui conjuguent leurs forces, leurs idées et surtout leurs ambitions. L'association est une alchimie délicate, mêlant complémentarité, vision commune et respect mutuel. Si elle constitue un atout indispensable, elle peut aussi devenir le point de rupture.

Au Galion Project, nous avons souvent constaté que les conflits entre associés, bien qu'invisibles de l'extérieur, sont à la fois courants et critiques. Ces tensions, lorsqu'elles ne sont pas désamorçées, peuvent faire vaciller l'entreprise tout entière. Pourtant, une association solide, construite sur le dialogue et la confiance, peut surmonter les crises et en ressortir plus forte.

Ce guide a été conçu avec un objectif clair : offrir aux entrepreneurs les outils nécessaires pour naviguer dans la complexité de ces relations, et poser les bases d'un partenariat durable.



Agathe WAUTIER

Cofondatrice et CEO de The Galion Project

Que vous soyez confronté à des signaux faibles de désaccord ou à des conflits avérés, ce guide est une invitation à prendre soin de ce qui fait le sel de nos vies : la qualité de nos relations humaines.

LE MOT

DE NOTRE PARTENAIRE

ENTREPRENDRE EST UNE AVENTURE HUMAINE AVANT TOUT. UNE AVENTURE OÙ LA PASSION, L'ÉNERGIE, ET UNE VISION COMMUNE UNISSENT DES FONDATEURS AUTOUR D'UN PROJET.

Mais c'est aussi un chemin jalonné de défis, où les relations entre associés fondateurs peuvent parfois être mises à rude épreuve. Divergences stratégiques ou tensions sur la répartition des rôles sont autant de sujets qui, s'ils ne sont pas anticipés, peuvent devenir des obstacles majeurs à la croissance – voire à la pérennité – d'une startup.

Ce guide est né de cette réalité. Il a pour objectif de vous donner, quel que soit le stade de développement de votre projet, les outils nécessaires pour bâtir des relations solides et...les faire durer !

Il n'existe pas de recette magique pour éviter les conflits. Mais il existe des bonnes pratiques, des réflexions à mener en amont et des mécanismes à mettre en place pour minimiser les risques et faire face sereinement aux désaccords. Ce guide s'efforce de les mettre en lumière, en combinant témoignages d'entrepreneurs et encadrés techniques rédigés par les équipes de White & Case, afin de vous offrir des clefs concrètes et accessibles.

Dans ses pages, vous trouverez des récits inspirants d'entrepreneurs qui ont su traverser des périodes de turbulence avec courage et pragmatisme. Vous apprendrez



Guillaume VITRICH et Félix THILLAYE

Associés, White & Case

également à structurer les bases juridiques d'une collaboration saine, et à engager des discussions constructives dès les premiers désaccords.

Ce guide va au-delà des aspects techniques et juridiques. Il invite aussi à une introspection sur l'importance de l'écoute, de la transparence et de la communication. Outre des contrats et des mécanismes de gouvernance, ce sont les valeurs humaines qui forment la colonne vertébrale de toute entreprise prospère.

Chez White & Case, nous accompagnons depuis des années des startups et leurs fondateurs dans leurs défis juridiques, stratégiques et relationnels. Nous avons vu de près l'impact des conflits mal gérés, mais aussi la puissance d'une équipe fondatrice alignée, capable de surmonter les obstacles grâce à une vision partagée et une confiance mutuelle. C'est ce qui nous a poussés à corédiger cet ouvrage avec le Galion, convaincus que la prévention des conflits est tout aussi essentielle que leur résolution.

White & Case a apporté un éclairage à ce guide au travers de la rédaction d'encadrés mentionnant nommément comme source «White & Case».

Cette publication ne constitue pas un avis juridique.

SOMMAIRE

INTRODUCTION page 9

I – LES SIGNAUX FAIBLES QUI PEUVENT ANNONCER UN POTENTIEL CONFLIT ENTRE ASSOCIÉS page 11

1 - LES CAUSES HUMAINES

- ▶ Quand l'incompatibilité entre associés devient un point de rupture
- ▶ Quand les tensions entre associés révèlent des enjeux de légitimité
- ▶ Quand la communication devient le véritable enjeu

2 - LES CAUSES BUSINESS

- ▶ Les divergences de stratégie
- ▶ Les problèmes de performance opérationnelle

3 - LES CAUSES JURIDIQUES : DES CAS RARES, MAIS À CONNAÎTRE

- ▶ La faute de gestion
- ▶ Les autres types de causes juridiques

II – LE CONFLIT EST AVÉRÉ : COMMENT LE GÉRER, COMMENT S’EN SORTIR ? page 25

1 - NÉGOCIER À L’AMIABLE : MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR

- ▶ Recourir à un coach en communication
- ▶ Le délicat rôle des investisseurs
- ▶ S’engager dans une procédure de médiation
- ▶ Mandater un avocat

2 - PASSER À L’ACTION

- ▶ Bien choisir son type de procédure judiciaire
- ▶ Révoquer un dirigeant
- ▶ Chercher un exit pour la société ?

3 - GÉRER L’APRÈS

III – LES FONDATIONS D’UNE BONNE RELATION ENTRE ASSOCIÉS page 41

1 - AVEC QUI S’ASSOCIER : LES PRÉCAUTIONS «TACITES»

- ▶ Connaître au maximum son associé
- ▶ Se faire accompagner sur la durée

2 - BIEN DÉFINIR LA GOUVERNANCE, LA RÉPARTITION DES RÔLES, LES VALEURS ET LA VISION

3 - PRÉVOIR LE DÉPART D’UN COFONDATEUR : QUELLES PRÉCAUTIONS JURIDIQUES ?

- ▶ Pas de «good» ou «bad leaver», juste du pragmatisme
- ▶ Le vesting : pour répartir les cartes au fil du jeu

GLOSSAIRE page 52-53

REMERCIEMENTS page 57





INTRODUCTION

Quand on entend parler d'un conflit entre fondateurs d'une startup, c'est en général qu'il est trop tard pour réconcilier les protagonistes. Pourtant, pour chaque conflit médiatisé ou assumé, combien sont passés sous silence ? Par discrétion, pour des raisons d'image, ou simplement parce que les entrepreneurs eux-mêmes ne savent pas comment aborder un tel sujet.

Et c'est là que réside le paradoxe : ces témoignages, s'ils étaient partagés, pourraient être une mine d'or pour éviter à d'autres de se retrouver dans des situations inextricables. À défaut, ces retours offrirait au moins aux entrepreneurs pris dans la tempête un peu de recul et quelques clés pour naviguer entre les écueils.

Pour briser ce tabou, **nous avons sondé nos membres Galion, et les résultats parlent d'eux-mêmes : plus de 40 % d'entre eux ont déjà vécu un conflit sérieux avec leur associé(e).** L'un d'eux, après avoir traversé une situation particulièrement tendue, nous confiait : *« C'était comme un secret honteux, pire qu'un faux départ. »* Mais en parlant autour de lui, il s'est rendu compte que ce qu'il traversait était presque banal. *« En réalité, c'est beaucoup plus répandu que je ne pensais. Près de 4 startups sur 5 rencontrent des tensions entre associés à un moment donné. »*

Alors, pourquoi ce silence ? La véritable raison réside souvent dans une peur bien ancrée : celle de mettre en péril son image et sa réputation. Dans l'écosystème entrepreneurial, où tout repose sur la perception de crédibilité et de leadership, reconnaître un conflit entre associés revient à risquer de passer pour un capitaine qui perd le contrôle de son navire.

Admettre des tensions, c'est prendre le risque de s'exposer à des jugements, voire de finir sous les projecteurs pour de mauvaises raisons. Ce type de mise en lumière peut effrayer, car dans un monde où les opportunités dépendent souvent du réseau et de la confiance des investisseurs, préserver les apparences devient une stratégie de survie. Ainsi, les conflits sont souvent tus, gérés en coulisses, ou pire, ignorés, dans l'espoir qu'ils disparaissent d'eux-mêmes. En réalité, briser ce tabou permettrait non seulement de désamorcer des situations explosives, mais aussi de montrer que les conflits font partie intégrante de l'aventure entrepreneuriale.

La vraie question est : peut-on anticiper ces conflits ? Existe-t-il des signaux faibles, ces petites alertes qu'on pourrait capter pour désamorcer les problèmes avant qu'ils ne dégénèrent ? Comment transformer un désaccord naissant en une opportunité pour renforcer l'alliance, plutôt que de risquer de voir la startup exploser en plein vol ?

L'heure est venue de lever le voile sur ce sujet, car il est au cœur de l'expérience entrepreneuriale. Apprendre à détecter, à dialoguer, et à désamorcer, c'est aussi entreprendre durablement. Et parfois, il faut aussi apprendre à régler rapidement les choses par une solution à l'amiable pour éviter de se laisser embarquer dans des procédures juridiques longues et aléatoires.

1.

LES SIGNAUX FAIBLES
QUI PEUVENT ANNONCER UN
POTENTIEL CONFLIT ENTRE
ASSOCIÉS



1 - LES CAUSES HUMAINES

► Quand l'incompatibilité entre associés devient un point de rupture

Lorsqu'un conflit éclate entre associés, la réaction instinctive est souvent de chercher un coupable. Il est tentant de réduire ce «*désaccord qui dure*» à une simple incompatibilité de caractères. Pourtant, cette incompatibilité, parfois imperceptible au départ, peut s'avérer être la véritable origine du conflit, surtout lorsqu'elle cache des dynamiques plus profondes.

L'histoire de Pierre, entrepreneur interrogé, illustre bien ce phénomène. «*Nous étions trois cofondateurs : deux jeunes entrepreneurs et un plus expérimenté. On savait qu'il avait un tempérament dur, mais on s'est dit que cela faisait partie de son caractère et que cette rigueur serait un atout.*» Pourtant, cette intuition initiale s'est rapidement retournée contre eux.

Avec le temps, Pierre et son autre associé réalisent que leur troisième cofondateur ne tient pas ses promesses, ment régulièrement et entretient un climat toxique. «*Il dissimulait ses lacunes sous une façade de dureté*», explique Pierre. L'arrivée des premiers salariés accentue le problème, certains frôlant le burn-out à cause de l'ambiance qu'il imposait. «*Même si le projet commençait à marcher, on ne se voyait pas travailler avec lui pendant dix ans.*»

Face à cette situation, Pierre et son associé tentent d'abord une approche pacifique : un protocole transactionnel pour permettre au troisième associé de partir en bons termes. Mais celui-ci adopte une posture irrationnelle et conflictuelle, rendant tout accord impossible.

«*On a cru, au départ, que son approche 'Fake it until you make it' pouvait être une force dans l'entrepreneuriat. Mais en réalité, cela nous a fait perdre beaucoup de temps et d'énergie.*» Pierre conseille désormais à tout entrepreneur confronté à une situation similaire de ne pas s'entêter. «*Si vous découvrez que votre associé est une source de toxicité, mieux vaut repartir vite sur de nouvelles bases avant que cela ne s'enlise et que vous y perdiez votre santé mentale.*»

Son expérience montre que les conflits entre associés, s'ils ne sont pas anticipés ou traités à temps, peuvent rapidement dégénérer. Ce n'est pas seulement une question de personnalité : c'est aussi une affaire de valeurs, de vision, et de capacité à construire une relation professionnelle saine et durable.

► Quand les tensions entre associés révèlent des enjeux de légitimité

Lorsqu'un conflit éclate entre associés, ce n'est pas seulement une simple incompatibilité de personnalités. Derrière les tensions se cachent souvent des dynamiques relationnelles plus complexes, comme le montre l'expérience de Lucas, cofondateur d'une startup SaaS.

«Je suis quelqu'un de très transparent, alors que mon associé était dans le sur-contrôle. Ça ne pouvait pas fonctionner», raconte Lucas. Le constat semble être une simple incompatibilité de caractères, mais en fait, à mesure que l'on creuse les causes de ce différend, il apparaît que l'attitude de son associé est le fruit de plusieurs facteurs imbriqués.

Le premier était lié à la dynamique de leur association. Lucas et un autre cofondateur avaient formé le noyau initial de la startup, avant l'arrivée successive du troisième associé en question comme CTO. Cette chronologie en 2+1 avait laissé des déséquilibres dans la répartition des rôles, avec un sentiment implicite de hiérarchie. Ensuite, l'histoire personnelle de l'associé en question joue un rôle clé : après plusieurs échecs entrepreneuriaux, ce dernier avait du mal à s'adapter à la montée en puissance de la startup. *«Plus notre projet marchait, plus il stressait»,* se souvient Lucas.

Le conflit s'est cristallisé autour de la répartition des responsabilités. L'associé, en tant que CTO expérimenté, contestait la légitimité de Lucas comme CEO, craignant d'être perçu comme un simple subordonné. *«Avec le temps, il s'est mis à s'opposer systématiquement à tout ce que je proposais»,* confie Lucas.

Il serait facile de voir dans cette attitude d'opposition systématique le fruit d'une personnalité psychorigide, alors qu'en réalité, c'est typiquement le résultat d'un problème de positionnement au sein de l'équipe dirigeante. Cet exemple illustre bien le fait qu'un conflit entre associés n'est jamais simple. Il découle souvent de dynamiques mal définies, de ressentis inexprimés et de trajectoires personnelles non partagées.

L'expérience de Lucas montre l'importance d'anticiper ces déséquilibres dès la constitution de l'équipe fondatrice. La légitimité, qu'elle soit perçue ou réelle, est un pilier central dans une startup, et négliger cet enjeu peut conduire à des blocages coûteux en temps, en énergie, et en opportunités.



► Quand la communication devient le véritable enjeu

Le témoignage de Marie, fondatrice de startup dans l'industrie média, met en lumière une autre facette des conflits entre associés : celui du décalage dans la communication. Après plusieurs années de collaboration avec son associée dans une autre structure, Marie était convaincue que leur relation professionnelle était solide. Pourtant, le projet qu'elles ont cofondé a fini par sombrer. *«Pour moi, c'était un problème de personnalités : mon associée était très introvertie, elle disait rarement ou difficilement ce qui n'allait pas. Les frustrations se sont accumulées jusqu'au point de rupture»*, explique-t-elle.

Mais quand on gratte un peu, est-ce vraiment une question de personnalité ? Les deux associées avaient travaillé ensemble par le passé sans problème majeur. Le véritable nœud semble être une défaillance dans leur capacité à communiquer, laissant les tensions s'installer sans être traitées. Ce constat pousse à une question plus large : et si, derrière la façade des *«incompatibilités»*, se cachait surtout un problème de communication ?

Le vrai tabou : l'incapacité à parler des problèmes

Nombre de conflits entre associés sont mis sur le compte de différences irréconciliables. Pourtant, ces différences sont en soi rarement fatales. Ce qui l'est, c'est l'incapacité à verbaliser les frustrations, à poser les sujets sensibles et à écouter l'autre sans filtre. Comme le regrette Marie, *«j'aurais dû provoquer plus de discussions au lieu de laisser les choses s'envenimer»*. La réalité, c'est que quand la communication est négligée, même les meilleures équipes peuvent se désagréger.

Que ce soit pour Marie ou pour Lucas, la leçon est claire : gérer une startup, ce n'est pas seulement gérer un produit, une stratégie ou des finances. C'est aussi gérer une relation complexe et évolutive avec ses associés.

Pour Willy Braun, cofondateur du fonds d'investissement Galion.exe, la majorité des conflits entre associés trouve son origine dans la communication. *«La première source de tension, c'est quand les entrepreneurs ne communiquent plus ou pas assez, ou qu'ils ont des styles de communication trop différents»*, explique-t-il. À cela s'ajoute une seconde source bien connue : *«Les non-dits. Toutes ces choses qu'on n'ose pas exprimer, qu'on met sous le tapis, et qui finissent par exploser à un moment ou un autre.»*

La bonne nouvelle ? Si changer la personnalité de son cofondateur est impossible, améliorer la communication est non seulement faisable, mais essentiel. C'est précisément le cœur de métier de Laurent Merlino, ancien entrepreneur devenu coach de dirigeants, qui affirme que *«30 % de son activité consiste à aider des cofondateurs à se parler»*.

Mais de quoi exactement ? *«De tous ces sujets qu'on évite souvent», explique Laurent. Par exemple : «Où est-ce que je me sens à ma place, où est-ce que je me sens imposteur... ?», «Comment nos conjoints vivent-ils notre rythme entrepreneurial ?».* Ce genre de discussion, bien que personnelle, peut désamorcer des tensions professionnelles insoupçonnées. Certes, il arrive que des conflits reposent sur des désaccords profonds, comme des valeurs incompatibles ou des comportements problématiques. Mais pour Laurent, ces cas sont rares. *«La plupart des tensions, même sur des questions stratégiques, découlent en réalité d'une incompréhension des attentes fondamentales de chacun. Quand on creuse, on trouve souvent des réponses différentes à une question essentielle : «Que signifie réussir pour toi ?»*

Selon Laurent, la clé pour dépasser ces conflits est de descendre les niveaux de vérité.



“ La majorité des problèmes de communication vient d'un manque d'aptitude à confronter des points de vue sans se heurter. ”

Laurent MERLINO

Ancien entrepreneur devenu coach de dirigeants

Par exemple, le coach aide souvent les associés à passer d'une approche accusatoire à une introspection partagée. Au lieu de se dire : *«Tu m'agaces quand tu fais ça»,* on apprend à formuler : *«Quand tu agis comme ça, ça touche une fragilité chez moi, et ça déclenche telle crainte ou telle réaction.»* Ce changement de perspective est souvent utile pour transformer des positions rigides en un dialogue qui devient soudain plus constructif. Au point que des désaccords, bien gérés, peuvent devenir des leviers pour renforcer la relation plutôt que des bombes à retardement.

2 - LES CAUSES BUSINESS

► Les divergences de stratégie

Quand les divergences stratégiques menacent l'équilibre entre associés

Au démarrage d'une startup, les cofondateurs partagent une vision commune, des objectifs clairs et s'engagent sur leur niveau d'implication respectif. L'enthousiasme est à son comble : tous visent à faire décoller le projet. Cependant, à mesure que les mois passent et que les défis s'accumulent, les pressions s'intensifient. Les résultats tardent parfois à se concrétiser, les enjeux évoluent, et les perspectives peuvent diverger. C'est souvent dans ces moments charnières que des désaccords profonds émergent, nécessitant des décisions stratégiques cruciales pour l'avenir de l'entreprise.

L'importance d'une gouvernance claire dès le départ

Fred, un fondateur de foodtech, serial entrepreneur, partage son expérience sur la manière dont des questions de gouvernance et de vision ont fini par fracturer le binôme qu'il formait avec sa cofondatrice. *«Notre association a bien fonctionné pendant trois ans»*, raconte-t-il. *«Mais lorsque la croissance s'est accélérée et que les enjeux sont devenus plus importants, la pression a augmenté pour chacun de nous.»* Cette accélération a mis en lumière des faiblesses dans leur gouvernance. Des questions fondamentales restaient sans réponse : Qui est le décisionnaire ultime ? Comment trancher en cas de désaccord ?

Ces lacunes ont créé des tensions croissantes. *«Les situations de crise n'apparaissent pas seulement lorsque les affaires vont mal»*, souligne l'entrepreneur. *«Elles surviennent aussi en plein succès, quand la pression monte et que l'ego entre en jeu.»* Sans une gouvernance clairement définie, les désaccords peuvent rapidement dégénérer. D'où l'importance de fixer, dès le début, des règles de fonctionnement et de décision (voir 3.3).

Divergences de vision : hypercroissance ou croissance maîtrisée

Derrière ces conflits se cachent souvent des divergences profondes sur la conception même de l'entrepreneuriat. Certains fondateurs aspirent à une hypercroissance, cherchant à lever des fonds pour conquérir rapidement le marché. D'autres préfèrent une croissance plus lente en privilégiant une stratégie d'autofinancement (bootstrap).

C'est exactement ce qu'a vécu Alexandre Bellity, cofondateur de Cleany. Associé à un ami d'enfance, il réalise qu'au départ, ils n'avaient pas suffisamment discuté de leurs ambitions professionnelles respectives. *«Je voulais conquérir le marché*

de manière super agressive», confie Alexandre. «Mon associé, lui, aspirait avant tout à une vie tranquille.» Cette divergence fondamentale de philosophie a créé des tensions dès les premiers mois.

Malgré les réticences de son associé, Alexandre a décidé de passer en force et de faire venir un fonds d'investissement pour financer sa stratégie d'hypercroissance. *«J'ai pensé que les résultats finiraient par le convaincre»,* admet-il. En réalité, cette décision n'a fait qu'amplifier les désaccords entre eux. Le manque d'alignement sur leurs aspirations a conduit à des frustrations irrémédiables, impactant non seulement leur relation, mais aussi la dynamique de l'entreprise.

Selon Willy Braun, la difficulté pour l'entrepreneur est double :



“ Non seulement il faut être lucide sur ce que l'on veut construire, mais en plus, il est difficile, si ce n'est impossible, de le savoir avant de le vivre, et d'anticiper comment nous évoluerons nous mêmes. ”

Willy BRAUN

Cofondateur de Galion.exe

Alors que des divergences de vision, qui concernent le moyen et long terme, peuvent surgir n'importe quand et causer un conflit, des divergences peuvent aussi naître de l'opérationnel, au quotidien.

► Les problèmes de performance opérationnelle

Un des conflits les plus courants entre associés survient lorsque l'un d'eux ne répond pas ou plus aux attentes en termes de performance. Cela peut être particulièrement critique dans une startup, où les responsabilités évoluent rapidement avec la croissance.

Prenons l'exemple de Simon, cofondateur d'une fintech. Son troisième associé, initialement essentiel à la phase de lancement, a montré des limites importantes lorsque l'entreprise a commencé à se structurer. *«Il était excellent pour le build, pour passer de 0 à 1, mais il s'est révélé être un très mauvais manager»,* raconte

Simon. *«Quand tu es fondateur, ce n'est pas une conversation facile à avoir, parce qu'on ne veut jamais entendre ça.»*

Le problème est devenu insoluble lorsque l'associé en question a refusé de reconnaître ses lacunes. Après un an et demi de tensions, et faute de pouvoir trouver un compromis, le conflit s'est terminé avec des avocats.

L'impact de l'hypercroissance sur les compétences des cofondateurs

La spécificité du modèle startup amplifie souvent ce type de problème. Comme l'explique Willy, *«l'hypercroissance exige que les cofondateurs scalent en même temps que leur entreprise»*. Ce n'est pas toujours évident. *«Un CTO, CMO ou CFO avec un profil très technique peut avoir du mal à évoluer vers des responsabilités managériales non techniques. À l'inverse, un cofondateur généraliste peut se heurter à des limites techniques s'il se voyait plutôt comme un co-CEO.»*

Un autre exemple est celui d'Alexandre, dont l'associé, bien que compétent sur ses tâches initiales, n'aimait tout simplement pas manager. Cette situation a rapidement créé des frictions, car les besoins de l'entreprise ne correspondaient plus aux compétences de l'associé en question.

Précisons ici que la volonté de départ de l'un des associés constitue souvent la conséquence d'un conflit, mais elle peut aussi bien en être la cause. C'est ce qu'a vécu Victor Wacrenier, fondateur d'une EdTech qui s'était associé avec un ami d'enfance au profil complémentaire au sien, avant de recruter un COO plus senior comme troisième associé. Du jour au lendemain, alors qu'ils étaient en pleine levée de fonds, le COO annonce sa volonté de revendre ses parts et de changer radicalement de vie. *«On se retrouve alors au pied du mur : comment sortir un associé qui détient 25% du capital alors que nous n'avons pas d'argent ?»*, se souvient Victor.

Outre les dissensions qui émergent des relations entre fondateurs, certains conflits trouvent leur origine dans des questions juridiques — même si, bien souvent, l'aspect juridique n'intervient qu'après un désaccord d'ordre humain.



3 - LES CAUSES JURIDIQUES : DES CAS RARES, MAIS À CONNAÎTRE

Dans l'univers des startups, les causes juridiques de conflit entre associés sont relativement rares. La plus fréquente est la faute de gestion, qui peut survenir lorsque l'un des associés prend des décisions dommageables pour l'entreprise.

Les autres types de causes juridiques — comme des différends sur la propriété intellectuelle, des abus de majorité ou de minorité des litiges liés à la répartition du capital — restent marginaux. Ces cas sont exceptionnels, mais il est important de les garder en tête pour éviter qu'un détail mal anticipé ne devienne un problème majeur.

Bien que ces conflits soient peu courants, une bonne préparation en amont peut faire toute la différence : formaliser clairement les accords dans les statuts, définir des processus de prise de décision et, en cas de doute, s'entourer de conseils juridiques adaptés. En startup comme ailleurs, mieux vaut prévenir que guérir.

► La faute de gestion

Comme son nom l'indique, la faute de gestion de dirigeant concerne plus la qualité de dirigeant que celle d'associé. *«Dans les faits, il est rare d'assigner une personne pour faute de gestion et d'aller au bout du processus»*, reconnaît Félix Thillaye, avocat à la cour associé chez White & Case. *«Elle représente plus une ombre qui plane au-dessus de la tête de l'entrepreneur.»*

LA FAUTE DE GESTION DU DIRIGEANT

Alors qu'elle n'est pas définie par la loi, la notion de « faute commise dans la gestion » du dirigeant est fréquemment invoquée dans le contexte de rapports conflictuels entre associés fondateurs.

D'une manière générale, la faute de gestion est caractérisée par un manquement du dirigeant à ses devoirs essentiels de prudence, de diligence et de loyauté dans l'exercice de ses fonctions. Elle survient lorsque des erreurs ou des négligences du dirigeant causent un préjudice à la société. La faute de gestion est ainsi appréciée au regard d'un standard de comportement attendu d'un dirigeant normalement prudent et avisé.

Pour permettre à la société (en direct ou par l'intermédiaire de ses associés) d'engager une procédure contentieuse sur ce fondement à l'égard du dirigeant fautif, il convient de réunir trois conditions :

- **Un comportement fautif** : qui peut être caractérisé par une violation de la loi ou de l'intérêt social, un défaut de surveillance ou encore une imprudence. A titre d'illustration, ont été retenus comme fautifs les comportements suivants : le fait de faire cautionner par la société des dettes personnelles, le fait d'engager des fonds sociaux sans justifier de la conformité à l'intérêt social ou l'abandon de toute gestion administrative.

Une limite importante à rappeler est que la prise de décisions risquée ne constitue pas, en soi, une faute de gestion – une marge de manœuvre suffisante devant être laissée au dirigeant de bonne foi agissant dans l'intérêt de l'entreprise.

- **Un préjudice** : La faute doit avoir engendré un dommage, généralement caractérisé par des pertes financières ou une atteinte à la réputation de l'entreprise.
- **Un lien de causalité** : Il doit être prouvé que la décision ou l'omission du dirigeant est directement à l'origine du préjudice.

Lorsqu'une faute de gestion est caractérisée, le dirigeant peut être tenu de réparer le préjudice causé à la société, y compris par le versement de dommages et intérêts. Le dirigeant demeure responsable des fautes commises pendant toute la durée de son mandat, même si l'action est engagée après son départ.

Source : White & Case

► Les autres types de causes juridiques

Dans l'univers des startups, les conflits juridiques entre associés sont rares, mais certains scénarii méritent d'être identifiés, notamment pour anticiper et éviter des situations potentiellement dommageables.

L'abus de biens sociaux (ABS)

Le président d'une SAS dispose de pouvoirs étendus pour agir dans l'intérêt de la société. Cependant, ces pouvoirs s'accompagnent d'une limite claire : ne jamais utiliser les ressources de la société à des fins personnelles.

Un abus de biens sociaux est caractérisé lorsque le dirigeant exploite les actifs de l'entreprise dans son intérêt privé. Par exemple :

- Utiliser la carte bancaire de la société pour des achats personnels ;
- Emprunter le véhicule de l'entreprise pour un voyage personnel ;
- Profiter d'un service de l'entreprise (comme des travaux réalisés par l'équipe interne) pour rénover sa maison.

Dans une startup, où la confiance entre associés est le fondement de la collaboration, de tels agissements, s'ils sont découverts, peuvent rapidement provoquer une rupture. Les autres associés, en découvrant ces abus, peuvent exiger la révocation du dirigeant, voire l'exclusion de la société, ce qui peut avoir des répercussions graves sur le projet. La sanction pénale encourue peut aller jusqu'à cinq ans d'emprisonnement et 375.000 euros d'amende.

Le non-respect des conventions réglementées

Dans les startups comme dans n'importe quelle entreprise, la législation impose une procédure stricte pour toute transaction entre la société et l'un de ses associés ou dirigeants. Ces conventions, appelées conventions réglementées, doivent être validées par une assemblée générale avant d'être conclues.

Si cette procédure n'est pas respectée :

- La convention peut être annulée ;
- Le dirigeant ou l'associé en cause peut être tenu responsable des préjudices causés à la société.

Pour illustrer les choses, prenons deux exemples concrets où une convention réglementée est nécessaire :

- Maxime, CEO d'une startup spécialisée dans les énergies renouvelables, possède un bâtiment inutilisé en périphérie de la ville et propose de le louer à la société pour y installer ses bureaux. Cette proposition peut sembler pratique et avantageuse, mais elle n'est pas anodine. Si Maxime fixe un loyer trop élevé ou impose des conditions non standards (comme des clauses de résiliation complexes), cela pourrait générer des tensions avec les autres associés.
- Laura, CMO cofondatrice, possède également une petite société en marketing digital. La startup a besoin d'une expertise en acquisition client pour booster la croissance, et Laura propose de réaliser cette prestation via sa société. Sur le papier, cela semble être une bonne idée : l'équipe bénéficie des compétences de Laura, qu'elle connaît déjà, et cela évite de chercher un prestataire externe. Mais cette transaction n'est pas une opération de gestion courante, car Laura est à la fois associée et prestataire. Elle pourrait, par exemple, facturer un tarif supérieur à celui du marché ou travailler dans des conditions avantageuses qui pourraient ne pas convenir aux autres associés.

Ce type de manquement peut provoquer une perte de confiance parmi les associés. Si un dirigeant semble agir dans son intérêt personnel sans respecter les règles, les autres associés peuvent remettre en question son intégrité et sa légitimité.

Pourquoi c'est important pour une startup

Bien que ces scénarii soient peu fréquents, ils soulignent l'importance d'une gouvernance transparente, même (et surtout) dans une startup en pleine croissance. Voici quelques pratiques clés pour éviter ce genre de situations :

- **Formaliser les règles dès la création** : inclure des clauses précises dans les statuts ou le pacte d'associés pour encadrer les décisions sensibles ;
- **Favoriser la transparence** : communiquer ouvertement sur toutes les transactions impliquant les dirigeants ou associés ;
- **Impliquer un tiers neutre** : recourir à un expert-comptable ou un conseiller externe pour valider les conventions réglementées et éviter tout soupçon de partialité ;
- **Respecter les procédures légales prévues par le Code de commerce** (notamment pour les conventions réglementées dans une SAS).

Dans une startup, la confiance est un capital précieux. Les conflits juridiques, même marginaux, peuvent entacher cette dynamique et détourner l'équipe fondatrice de sa mission principale : faire croître l'entreprise.

2.

LE CONFLIT EST AVÉRÉ :
COMMENT LE GÉRER,
COMMENT S'EN SORTIR ?



1 - NÉGOCIER À L'AMIABLE : MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR

Un conflit entre associés ne naît jamais d'un coup : il suit une logique graduelle, souvent imperceptible au départ. Ce qui commence comme un désaccord peut progressivement s'intensifier jusqu'à devenir un conflit ouvert, avec des conséquences potentiellement désastreuses pour la startup.

C'est pourquoi il est toujours préférable d'agir dès les premiers signes de tension. Selon la plupart des entrepreneurs interrogés, attendre que la situation dégénère complique considérablement sa résolution. Faire intervenir une tierce personne — coach, médiateur ou conseiller expérimenté — à ce stade peut aider à désamorcer la situation avant qu'elle ne prenne une tournure juridique dont il est ensuite difficile de s'extraire.

► Recourir à un coach en communication

Lorsque Marie a compris que la situation se détériorait avec son associée, que les altercations n'étaient plus fructueuses et qu'elle commençait à ressentir de la violence de part et d'autre, elle a proposé à son associée d'aller voir un coach. Cette dernière a refusé, au motif qu'elle «allait déjà voir un psy...». Elle n'a alors eu d'autre choix que d'alerter les investisseurs de la situation.

Concrètement, quel est l'apport d'un coach dans ce type de situation ?

Laurent décrit sa méthode : *«J'emmène les cofondateurs au vert pendant deux jours, je les fais marcher en forêt pour qu'ils se parlent de choses dont ils ne se parlent jamais habituellement.»* D'après lui, le métier de coach pour dirigeants consiste à proposer de créer un cadre au sein duquel les fondateurs vont avoir la possibilité de se reconnecter. *«Cela permet de recréer une confiance, une complicité qui étaient souvent perdues»*, estime Laurent.

Malgré tout, Simon, le cofondateur de la Fintech, pointe les limites du coach : *«Certains problèmes ne peuvent se résoudre avec du coaching. La deuxième étape d'un conflit consiste à essayer de trouver une solution à l'amiable. Si ça ne fonctionne pas, il faut alerter le board.»*



► Le délicat rôle des investisseurs

Le rôle des investisseurs dans les conflits entre associés est assez délicat et souvent sujet à débat. D'un côté, ils peuvent être perçus comme des tiers neutres capables de désamorcer les tensions. De l'autre, leur implication peut parfois aggraver la situation si elle est mal gérée.

Une posture d'écoute et de recul

Pour Willy Braun, les investisseurs doivent avant tout écouter tout le monde sans précipiter leurs jugements. Selon lui, les responsabilités sont toujours difficiles à déterminer dans ce type de situation : *«Les causalités sont souvent circulaires : un événement peut être interprété tantôt comme une conséquence, tantôt comme une cause. Chaque associé vit ces tensions sous un angle différent.»*

Dans ce contexte, un investisseur expérimenté et en qui les fondateurs ont confiance peut jouer un rôle clé. Bien souvent, il s'agit d'un investisseur historique qui a noué une relation étroite avec l'équipe fondatrice. *«Même si les fondateurs sont réticents à impliquer une tierce personne, avoir un investisseur de confiance à qui se confier peut être extrêmement utile»*, explique Willy. Selon lui, ce dernier peut fournir un *«reality check»* en apportant une perspective extérieure, compléter la narrative des fondateurs et, surtout, aider à désamorcer les aspects émotionnels du conflit. *«Souvent, c'est cet investisseur qui va suggérer au fondateur de consulter un coach ou un médiateur pour aller plus loin.»*

Le risque de devenir arbitre

Cependant, cette approche n'est pas partagée par tous. Christian Jorge, cofondateur de Vestiaire Collective, met en garde contre la tentation de prendre le board comme juge de paix. Selon lui, les investisseurs ne devraient pas s'impliquer directement dans la résolution du conflit. Il préconise une posture de *«dé-triangulation»* : plutôt que d'arbitrer, l'investisseur devrait encourager les associés à trouver une solution en interne et à venir présenter une position unifiée au board : *«Le risque, sinon, c'est que le conflit, par exemple né d'une divergence de vision stratégique, devienne un prétexte pour tester plusieurs stratégies, ce qui peut être destructeur pour l'entreprise.»*

► S'engager dans une procédure de médiation

Si la situation reste dans le cadre d'un pré-contentieux — ce moment où les tensions montent mais où les discussions sont encore possibles — le recours à un médiateur est souvent efficace. Ces tiers extérieurs peuvent aider à clarifier les enjeux, favoriser le dialogue et éviter que le conflit ne dégénère.

C'est d'ailleurs ce qu'a fait Marie : une fois les investisseurs au courant, elle et son associée passent devant une médiation qu'elle juge très bénéfique. Elle précise : *«Mon seul regret est que la médiation soit intervenue aussi tard ; nous aurions dû avoir ces discussions 3 ans avant, avec un coach.»*

La médiation peut être un processus confidentiel, ou faire l'objet d'une procédure de justice. On parle alors d'un médiateur de justice, qui peut être désigné :

- Par le tribunal (de commerce ou judiciaire), dans le cas où le tribunal a été saisi car le conflit est déjà bien installé ;
- Par les parties elles-mêmes, dans le cadre d'une négociation à l'amiable.

Dans le cas de Marie, elle et son associée ont eu recours à une médiation confidentielle : dans le cadre de cette procédure payante, *«Deux médiateurs, neutres, ont été désignés avec pour mission de solutionner le problème»*.

Même conseil de la part de Christian Jorge, serial entrepreneur qui a vécu plusieurs conflits.



“**Avant de passer par des avocats, je conseillerais de recourir à un médiateur de conflit, [...] Cette solution a certes un prix, mais elle coûtera toujours moins cher que d'entrer en conflit.**”

Christian JORGE

CEO et cofondateur de Vestiaire Collective et Omie

«La médiation est intéressante en ce qu'elle permet de jauger ce qui va relever de l'égo, et ce qui va relever du rationnel.» Selon l'entrepreneur, il vaut mieux désigner une personne externe plutôt que d'utiliser des personnes qui ont des intérêts dans l'entreprise.

Il arrive souvent que le ou les médiateurs soient des actionnaires membres du board, comme c'était le cas pour Alexandre : *«Ce n'est pas le top, car les actionnaires sont parties prenantes du conflit, et peuvent chercher à maximiser leur situation...»*

LES MÉCANISMES DE RÉOLUTION AMIABLE DES CONFLITS

Dans le contexte de conflits entre associés fondateurs, les procédures contentieuses sont le plus souvent brandies comme un ultime recours à une situation devenue inextricable. L'aléa judiciaire, le coût et la durée des procédures sont toutefois autant de facteurs qui incitent les parties à retarder la mise en œuvre de telles procédures et favoriser une issue amiable.

Si les parties sont naturellement libres de négocier entre elles directement, la configuration la plus fréquente en pratique consiste à ouvrir des discussions amiables par l'intermédiaire d'avocats, ce qui permet de garantir la confidentialité des échanges jusqu'à la conclusion d'un protocole transactionnel, sans mettre en risque une éventuelle procédure judiciaire.

Bien que ce modus operandi soit parfaitement adapté à la plupart des situations conflictuelles entre associés, des mécanismes de résolution amiable des litiges plus structurés ont vu le jour dans le courant des dernières années.

Deux principales procédures sont à la disposition des parties : la conciliation et la médiation.

Contrairement aux négociations entre parties (en direct ou par l'intermédiaire d'avocats), ces deux procédures impliquent la désignation conjointe d'un tiers chargé de faire l'interface entre les parties et les guider vers une solution amiable. La seule distinction notable entre ces deux procédures concerne le statut du tiers intervenant, qui est différent pour le conciliateur de justice (bénévole non rémunéré) et le médiateur (professionnel rémunéré).

Les principaux avantages de ces mécanismes sont les suivants :

- Le recours à une conciliation ou une médiation peut intervenir à tout moment à la demande conjointe des parties : avant ou pendant une procédure judiciaire.
- Les échanges en cours de procédure sont soumis à un strict principe de confidentialité.
- Le protocole transactionnel conclu à l'issue du processus peut être homologué, ce qui lui confère un caractère exécutoire permettant d'en obtenir l'exécution forcée en cas de manquement.

Source : White & Case



► Mandater un avocat

Lorsque le contentieux est déjà acté, c'est-à-dire que les relations sont rompues ou que des décisions importantes sont contestées, l'intervention d'avocats devient indispensable. À ce stade, l'objectif n'est plus seulement de réconcilier les parties, mais de protéger les intérêts de chacun et de l'entreprise dans un cadre juridique.

Selon Christian Jorge, l'intérêt de l'avocat est qu'il gère *«le volet social, l'aspect corporate, le pacte, tout est pris en compte»*. Pour Victor Wacrenier, le cofondateur de la EdTech, solliciter un avocat constitue le *«meilleur conseil»* qu'il ait reçu. *«L'association, c'est pire que le mariage : dès qu'il y a un conflit, il faut impliquer très rapidement des conseils, et veiller à ce qu'ils soient neutres»*, préconise l'entrepreneur.

«L'avocat peut devenir un intermédiaire et un arbitre ; plus la startup est early stage, plus cette question du conflit entre fondateurs va être impactante d'un point de vue stratégique et financier». Dans son cas, Victor devait trouver une solution pour faire sortir un associé qui détenait 25% du capital. Une promesse de vente est conclue avec les avocats pour faire racheter les parts de l'associé sortant par les actionnaires existants.

Comment (bien) choisir son avocat ?

Pour Victor, il n'est pas nécessaire de prendre un avocat spécialisé dans les conflits entre associés : *«Pas besoin d'avoir la rockstar de la place pour faire sortir quelqu'un d'une SAS !»*, résume-t-il. Pour régler son conflit, il a pris des *«avocats sérieux qui ont très bien fait le travail»*, n'apportant *«pas une solution exotique mais efficace»*. L'entrepreneur déconseille de faire des économies sur le juridique ou sur le comptable : *«On ne peut pas prévoir les problèmes qu'on va avoir, mais on peut anticiper la façon dont on va les gérer.»* Selon son expérience, *«on peut se planter sur les équipes, mais mieux vaut ne pas se tromper sur le juridique»*.



“ Ce que j’ai le plus retenu du conflit que j’ai traversé, c’est l’importance de bien choisir son avocat... Il faut prendre quelqu’un d’intelligent et de dealmaker, sinon tu cours le risque de t’exposer. En plus de créer un gros risque pour la boîte, cela génère un niveau de stress énorme. ”

Alexandre BELLITY

CEO et fondateur de Cleany

Quant à Pierre, il a eu recours à une avocate spécialisée dans la relation entre associés, issue d’un réseau d’entrepreneurs. Ses conseils tranchent avec le discours habituel : *«Une fois que le conflit est entériné, il faut oublier les accords juridiques et discuter en tant que personnes de bon sens.»*

D’après lui, les trois choses à faire sont les suivantes :

- Nommer rapidement un médiateur externe et se mettre autour d’une table pour discuter ;
- Ne pas envisager la voie juridique car *«elle prend une éternité et ne mène nulle part»* selon lui ;
- Privilégier l’intérêt supérieur de la boîte plutôt que l’intérêt des parties.

2 - PASSER À L’ACTION

Quand le conflit est avéré, il convient d’anticiper et d’établir une stratégie afin de préserver l’intérêt de la société. Plusieurs actions sont envisageables parmi lesquelles, révoquer le dirigeant le cas échéant, réfléchir à un scénario de vente ou de dissolution de la société ou engager une procédure judiciaire pour résoudre un conflit lié au capital. Si cette dernière solution peut sembler tentante, elle doit demeurer un dernier recours.

Voici pourquoi :

— **Des coûts élevés pour des ressources limitées**

Les startups, en particulier en phase de croissance, disposent rarement de marges financières suffisantes pour supporter les frais d'un contentieux judiciaire. Les honoraires des avocats, les frais de procédure et le temps investi dans les démarches juridiques représentent un poids considérable pour une jeune entreprise. Ces dépenses détournent des ressources critiques de leur objectif principal : développer le produit, trouver des clients et faire croître la société.

— **Une perte de temps et d'énergie**

Un procès est un processus long et épuisant, souvent incompatible avec le rythme rapide et agile des startups. Pendant que les fondateurs sont absorbés par le conflit, les décisions stratégiques clés sont mises en attente, les projets stagnent, et l'énergie qui devrait être consacrée à l'innovation et à la croissance est dilapidée dans des batailles juridiques.

— **Une détérioration irréversible de la relation**

Assigner en justice un associé marque souvent un point de non-retour dans la relation. Cela brise la confiance, renforce les divisions et rend quasiment impossible toute collaboration future. Pour une startup où l'agilité repose sur une communication fluide entre les fondateurs, une telle fracture peut paralyser l'entreprise.

— **Une image publique potentiellement ternie**

Dans un écosystème où la réputation joue un rôle majeur, un conflit judiciaire entre associés peut nuire gravement à l'image de la startup. Cela peut semer le doute chez les investisseurs, les employés et les clients quant à la stabilité de l'entreprise. Les startups dépendent souvent de leur crédibilité pour lever des fonds ou attirer des talents, et une querelle exposée publiquement peut compromettre ces efforts.

— **Des conséquences juridiques imprévisibles**

Par définition, les décisions de justice restent aléatoires et peuvent être défavorables pour celui qui intente l'action. Une action en justice expose souvent des aspects financiers, contractuels ou organisationnels de la startup qui pourraient fragiliser sa position sur le marché.

Dans tous les cas, pour se donner les meilleures chances de gagner en cas de contentieux, collecter des preuves s'avère déterminant. Des réflexes sont à garder à l'esprit, quelles que soient les motivations et la stratégie finales.



LA COLLECTE DES PREUVES

La réussite d'un procès dépend très largement des éléments probatoires dont les parties peuvent se prévaloir, en demande comme en défense.

Or, en droit français, l'un des principes directeurs du procès civil énonce qu'il « *incombe à chaque partie de prouver conformément à la loi les faits nécessaires au succès de sa prétention* ». **Chaque partie doit donc assurer la collecte de ses propres preuves au soutien de sa position.**

Dans le contexte d'un conflit entre associés fondateurs, cette étape s'avère souvent délicate à raison de la nature même des preuves recherchées et des supports sur lesquels ces preuves sont localisées. **Comment prouver la réalité d'un échange bilatéral entre son associé et un tiers qui est intervenu sur une messagerie instantanée** (ex : Whatsapp ou Slack), d'autant plus lorsque la messagerie a été paramétrée pour supprimer régulièrement les messages (ex : Signal) ?

La difficulté est d'autant plus importante que le principe de la loyauté de la preuve devant les juridictions civiles et commerciales empêche une partie de se prévaloir d'un fait sur la base d'un document volé, obtenu en violation d'un engagement de confidentialité ou encore en violation du secret professionnel qui lie l'avocat et son client. **En application de ce principe, il a également été jugé que l'enregistrement d'une conversation téléphonique sans l'accord des participants est constitutif d'une preuve déloyale.**

Pour remédier à cette situation, le Code de procédure civile offre plusieurs outils dont la maîtrise est indispensable :

- **Avant le procès**, l'article 145 du Code de procédure civile prévoit que tout intéressé peut solliciter du juge l'autorisation de réaliser des mesures d'instruction en vue de conserver ou d'établir la preuve de faits dont pourrait dépendre la solution d'un litige. Cette demande peut être formulée « *sur requête* », c'est-à-dire hors la présence de la partie adverse. Dans ce contexte, il est fréquent que la partie en demande sollicite la désignation d'un commissaire de justice (ex-huissier de justice) avec l'autorisation de se rendre sur un lieu donné (bureau, domicile, voire lieu public) et de collecter, auprès d'une personne désignée, des éléments probatoires. Le commissaire de justice peut ainsi réaliser des opérations de collecte sur des outils informatiques – le plus souvent à l'aide de mots clés et sur une période temporelle définie à l'avance. Ces mesures intrusives sont octroyées à des conditions strictes, parmi lesquelles figurent la nécessité de justifier d'un « *motif légitime* », qui doit être étayé par des indices rendant vraisemblable la réalité des faits allégués.
- **En cours de procès**, le juge a la faculté « *d'ordonner d'office toutes les mesures d'instruction légalement admissibles* ». Bien que moins usité en pratique, le juge peut ordonner un éventail de mesures très large. Le juge dispose ainsi d'un véritable pouvoir d'enquête et peut notamment procéder à des vérifications personnelles, solliciter des parties qu'elles comparaissent devant lui, qu'elles produisent un élément de preuve aux débats, ou encore entendre des témoins. Le juge a également la faculté de désigner un technicien chargé de constater un fait ou de saisir un élément de preuve, de fournir une consultation sur une question technique ou encore de procéder à mesure d'expertise.

Source : White & Case



► Bien choisir son type de procédure judiciaire

INTRODUCTION D'UNE PROCÉDURE JUDICIAIRE : FAIRE LE BON CHOIX

Lorsque le contentieux devient inéluctable, déterminer le type de procédure le plus efficace devient une question déterminante de la stratégie judiciaire. Quel que soit le Tribunal compétent, trois principales catégories de procédure peuvent être mises en œuvre :

- **La procédure « au fond »** : la majorité des procédures judiciaires introduites devant les juridictions civiles et commerciales sont des affaires dites « au fond ». Il s'agit de la procédure ordinaire permettant de soumettre tout type de prétentions à un Tribunal et de faire trancher de manière définitive un différend (ex : obtenir la nullité d'un contrat, obtenir de manière définitive des dommages et intérêts). Le demandeur introduit la procédure par une assignation, qui est signifiée au défendeur par voie de commissaire de justice (ex-huissiers de justice). Le placement de cette assignation au Tribunal ouvre une phase d'échanges écrits, pendant laquelle les parties font valoir leurs arguments factuels et juridiques respectifs (par le biais de « conclusions »). Une fois que l'affaire est « en état », elle est renvoyée pour plaidoirie à une audience dédiée, à l'issue de laquelle les juges délibèrent avant de rendre leur décision.
- En pratique, le délai de traitement de ce type de procédures en première instance devant les Tribunaux de commerce est compris entre 12 et 16 mois.
- **La procédure de référé** : certaines situations justifient l'obtention de mesures d'urgence afin de préserver temporairement les droits des parties – notamment au regard de la durée des procédures « au fond ». Les « référés » sont alors généralement adaptés puisqu'il s'agit d'une procédure d'urgence permettant d'obtenir une décision rapidement : de quelques mois pour l'essentiel des procédures, à quelques jours pour les cas les plus extrêmes. La contrepartie de ce délai de traitement accéléré réside dans la nature des mesures demandées, qui ne peuvent être que provisoires ou conservatoires. A titre d'illustration, il peut être demandé au juge des référés d'ajourner une assemblée générale qui aurait été convoquée irrégulièrement (alors qu'une demande d'annulation relève généralement du juge du fond). De la même manière, il peut être demandé au juge des référés d'ordonner le versement sous séquestre d'un prix de cession faisant l'objet d'une contestation (alors qu'une demande de contestation de la fixation du prix de cession relève généralement du juge du fond).
 - **Les mesures « sur requête »** : certaines situations sont tellement urgentes qu'elles ne peuvent attendre la tenue d'un débat judiciaire contradictoire (même en référé). Dans ces cas extrêmes, le Code de procédure civile permet de saisir le Tribunal « sur requête », c'est-à-dire de manière non contradictoire (sans prévenir le défendeur). Les demandes formulées dans ce contexte doivent nécessairement avoir une portée limitée pour prendre en compte la dérogation au principe du contradictoire. Cette procédure peut être employée pour solliciter une interdiction temporaire de faire (ex : interdiction de céder des actions), une interdiction de ne pas faire (ex : supprimer des preuves) ou un report d'évènement (ex : ajournement d'assemblée générale) – à chaque fois avec une limitation temporelle, qui correspond généralement à un évènement déterminé (ex : l'issue d'une procédure en référé).

Source : White & Case

► Révoquer un dirigeant

Révoquer un dirigeant est une décision majeure qui doit être envisagée uniquement après l'échec de toutes les tentatives de conciliation. Cette démarche, bien qu'elle puisse être nécessaire dans certains cas, comporte des risques importants pour la startup.

Tout d'abord, la révocation peut déstabiliser inutilement l'entreprise sur le plan interne et externe. Le dirigeant incarne souvent la vision et la crédibilité de la startup. Sa mise à l'écart de manière brutale et non négociée peut semer le doute parmi les équipes, les investisseurs et les partenaires, suscitant des interrogations sur la stabilité de la gouvernance.

Ensuite, en fonction de la forme sociale de la société, la révocation nécessite des motifs solides et bien documentés, pouvant aller jusqu'à la caractérisation de fautes de gestion ou à des résultats insuffisants. Si le dirigeant conteste cette décision, cela peut entraîner un contentieux juridique qui détourne les ressources financières et humaines de la startup de ses priorités stratégiques.

Enfin, une révocation suppose de réunir la majorité des associés. Sous réserve de ce que prévoient les statuts, il faudra réunir a minima une majorité ordinaire (50 + 1) et possiblement plus si une majorité « qualifiée » a été retenue.

De plus, les conséquences peuvent être durables. Une procédure de révocation mal préparée risque de laisser des divisions parmi les équipes ou de créer un vide à la tête de l'entreprise, particulièrement dommageable pour une startup en pleine croissance.

Avant d'en arriver à cette extrémité, il est crucial d'explorer des solutions alternatives. Cependant, si la révocation devient inévitable, il est essentiel de sécuriser au préalable une gouvernance temporaire ou encore mieux, un successeur compétent.

La révocation « *ad nutum* » : une arme à double tranchant

La révocation « *ad nutum* », qui permet de se séparer d'un dirigeant sans justification, est un outil puissant pour les associés d'une entreprise. Son principal avantage réside dans sa simplicité et sa rapidité, évitant des discussions interminables ou des contentieux complexes. Elle peut s'avérer indispensable dans les cas de blocage total. Cependant, cette procédure, bien que propre sur le papier, n'est pas sans risques. Si la révocation est perçue comme abusive, le dirigeant concerné pourrait engager une action en justice, transformant une solution rapide en un contentieux long et coûteux.

Lucas, cofondateur d'un SaaS, a vécu une révocation ad nutum de l'intérieur. Pour rappel, son associé et lui vivaient une situation conflictuelle depuis longtemps, mais celle-ci était en train d'être maîtrisée grâce à l'aide d'un médiateur. Dans les semaines qui ont suivi le closing de la Série A, les tensions sont reparties en flèche, et l'associé a décidé d'interrompre le travail de médiation. Comprenant qu'il fallait réagir vite, Lucas et son autre associé décident d'agir vite et les fonds les soutiennent pour activer la révocation ad nutum.

Ils convoquent une Assemblée Générale deux semaines après et annoncent au troisième associé l'objet de cette AG. *«Pendant les deux semaines qui séparent l'annonce de l'AG, l'associé qui va partir doit venir au bureau et faire comme si de rien n'était, afin d'éviter de sortir par la clause de bad leaver (voir p.52)»*, explique Lucas. Le moment de l'AG est particulièrement difficile : *«Sur un moment hyper émotionnel, tu cales un process administratif ultra strict»*, décrit Lucas. La révocation ad nutum signifie en effet qu'il n'y a pas besoin de raison spécifique pour révoquer quelqu'un, mais il faut cependant éviter tout aspect vexatoire.

Comme le souligne Lucas, si ses intérêts et ceux de son (futur) ancien associé sont désalignés pendant ces deux semaines, ils se retrouvent alignés dès lors que l'associé redevient simple actionnaire, puisque ce dernier a intérêt à ce que le fonds rachète ses parts.

La révocation pour juste motif

Un associé peut aussi être révoqué pour juste motif lors d'une assemblée générale. Contrairement à la révocation *«ad nutum»*, ce processus exige des raisons claires et documentées pour justifier la décision.

Alors, qu'est-ce qu'un *«juste motif»* ? Cela peut aller d'une faute de gestion (comme des décisions catastrophiques qui plombent l'entreprise) à des conflits d'intérêts en passant par des comportements nuisibles (comme semer la zizanie dans l'équipe ou ruiner l'image de la boîte).

Le processus, lui, est une affaire bien codifiée : une assemblée générale est convoquée, les faits reprochés sont exposés (avec preuves à l'appui, et les associés votent). Les statuts définissent le seuil de majorité requis (si les statuts sont muets on appliquera une majorité simple). On observe souvent dans les dispositions statutaires l'aménagement d'une majorité qualifiée. A noter qu'une jurisprudence récente fragilise désormais l'adoption d'une majorité avec un seuil plus faible qu'une majorité simple.

C'est une solution efficace, mais à manier avec précaution. Mal préparée, elle peut entraîner un contentieux juridique, des tensions internes ou, pire, laisser un goût amer à toute l'équipe. Si elle est bien menée, cependant, elle permet de rétablir une gouvernance saine et de protéger l'entreprise. En gros, c'est l'intervention chirurgicale : risquée, mais parfois la seule option pour sauver le patient.



► Chercher un exit pour la société ?

Quand le climat entre associés tourne à l'orage et que la mésentente devient insupportable, il faut parfois envisager des mesures drastiques. Deux options s'offrent alors : vendre la startup à un repreneur ou, pour les plus désespérés, demander au tribunal une dissolution anticipée. Oui, c'est radical, mais parfois il vaut mieux couper le cordon que laisser le bateau couler.

Prenons l'exemple de Marie et son associée. Après des réunions qui ressemblaient davantage à des séances de thérapie sous tension qu'à des brainstormings créatifs, elles ont pris une décision : vendre la société. *«Nos avocats nous ont suggéré de trouver un acheteur : rester ensemble devenait vraiment trop toxique»*, confie Marie, un brin désabusée mais résolue. Une séparation professionnelle dans les règles, mais qui reste moins glamour qu'un rachat à plusieurs millions.

Petit bémol : le prix de vente ne correspond pas toujours à la valorisation affichée lors de la dernière levée de fonds (typique d'une situation de conflits entre associés). Si les deux parties n'arrivent pas à tomber d'accord, on sort alors le joker : un expert en évaluation, pour fixer un prix réaliste.

Bref, vendre ou dissoudre, c'est un peu comme un divorce : douloureux mais parfois nécessaire. Au moins, vous pourrez dire que vous avez essayé jusqu'au bout avant de reprendre votre liberté entrepreneuriale.

L'EXPERTISE EN FIXATION DU PRIX DE CESSION

En droit, la vente est parfaite lorsque les parties sont d'accord sur « la chose et le prix ». En matière de cession d'actions, la « chose » fait rarement défaut, alors que la détermination du prix est un facteur régulier de contentieux – en particulier en cas de conflit entre associés fondateurs dans le contexte d'exercice de promesse ou de mise en œuvre de clause d'exclusion.

En l'absence de précisions dans les statuts, le pacte ou toute autre convention passée entre associés, les parties peuvent avoir recours à l'article 1843-4 du Code civil.

Cette disposition permet à une partie qui conteste la détermination d'un prix de cession (à l'achat ou à la vente), de saisir le Tribunal compétent pour désigner un expert judiciaire ayant pour mission de fixer les conditions de prix d'une cession.

Une procédure spécifique est aménagée pour permettre une désignation d'expert dans des délais acceptables (procédure accélérée au fond).

Précision importante : si les parties ont défini une formule de prix, l'expert sera tenu d'appliquer cette formule, sauf en cas de doute, au quel cas l'expert devra soumettre l'interprétation de la clause au juge qui l'a désigné.

Source : White & Case



A la fin de son témoignage, Pierre ne peut s'empêcher de pointer les limites du dispositif juridique dans la résolution de conflits entre associés :

«A mes yeux, le temps juridique est incompatible avec le temps des startups. Les outils juridiques constituent juste un levier de négociation pour gagner du temps, mais ils ne sont pas actionnables concrètement dans les temps impartis. Déployer l'arsenal juridique te coûtera très cher en frais de procédure, et ne te servira pas à gagner mais à faire peur - sous réserve que la peur fonctionne sur ton associé...»

«Ensuite, même quand une décision de justice t'est favorable, il est très compliqué de mettre en œuvre son exécution - en tout cas dans mon expérience. Tu penses être protégé par des textes juridiques (statuts, pacte, ...) bien ficelés, et en fait il n'en est rien.»

D'où le conseil de Pierre à destination des entrepreneurs qui viennent de se lancer et se retrouvent englués dans un conflit avec leur associé : *«Fuyez !»*

3 - GÉRER L'APRÈS

Il faut tout d'abord mentionner qu'après une décision aussi compliquée que celle de se séparer d'un associé, l'entrepreneur peut être saisi de doutes ou de remords. C'était le cas de Lucas : *«Même toi, tu doutes. Tu en viens à penser que ton associé était brillant, que peut-être, tu as pris la mauvaise décision...»*.

Sentiment d'autant plus exacerbé face aux réactions de l'équipe à qui il faut annoncer la nouvelle. Lucas a pris le parti de la transparence la plus totale, en organisant une réunion d'équipe dès le lendemain de l'AG, avec un Q&A à la fin. Certains ne comprennent pas et décident de partir. *«On a payé cette décision pendant 18 mois vis-à-vis de nos employés, en particulier ceux qui faisaient partie de son équipe.»*

En matière de communication externe, les choses étaient plus simples : *«Tu as l'impression que c'est un gros sujet, alors que les clients s'en foutent»*, concède Lucas. L'entrepreneur regrette la tournure que les choses ont prise : la tension sous-jacente au conflit n'est pas négative en soi, d'après lui. *«Aujourd'hui, il arrive que mon ancien associé me manque dans la stratégie. Ce que tu n'aimes pas chez les autres, c'est ce qu'ils veulent dire sur tes propres manquements»*, avance-t-il. Selon Lucas, les conflits révèlent avant tout beaucoup de soi-même.

De l'avis de la plupart des entrepreneurs interrogés, il y a une temporalité propre au conflit : «Parfois, les entrepreneurs attendent trop pour venir nous voir. Or, quand le conflit devient personnel, il devient quasi impossible de rattraper les choses...»

De l'avis de la plupart des entrepreneurs interrogés, il y a une temporalité propre au conflit.

Malgré tout, il est important de partir proprement, afin de ne pas «*laisser s'installer les ruminations*».

Une piste explicitée par Laurent, ce coach habitué à recevoir des entrepreneurs en phase de séparation : «*Pour se séparer proprement, il est important de considérer ces années d'entrepreneuriat comme une expérience de vie partagée.*» D'après le coach, les associés doivent prendre le temps de s'écouter, définir dans quel état d'esprit et suivant quelles règles ils veulent se séparer. Mais aussi explorer toutes les émotions - tristesse, peurs, rancunes - liées à ce qui s'apparente, par certains aspects, d'un deuil.

3.

LES FONDATIONS D'UNE BONNE RELATION ENTRE ASSOCIÉS



1 - AVEC QUI S'ASSOCIER : LES PRÉCAUTIONS «TACITES»

► Connaître au maximum son associé

La première des précautions, qui semble évidente, consiste à essayer de se renseigner au maximum sur son associé avant de se lancer ensemble dans une aventure qui sera forcément éprouvante, à un moment ou à un autre.

Deux types d'outils peuvent aider : d'abord, tout ce qui relève des tests de personnalité (MBTI, DISC, Process Com), qui permettent de comprendre comment chacun fonctionne. Scott Gordon, cofondateur de Kard, témoigne : *«Comme lorsque l'on recrute, il faut essayer d'en savoir le plus sur la personne»*. Selon lui, les tests psychologiques ne servent pas tant à savoir si des associés sont faits pour travailler ensemble, qu'à leur fournir des insights sur la manière la plus fructueuse de collaborer.

Ensuite, il est intéressant d'aller interroger l'entourage professionnel de son futur associé. Lucas regrette de ne pas avoir pu faire plus de *«ref calls»* au sujet de son quatrième associé, mais ce dernier ne voulait pas. Une précaution cependant sur le périmètre de ces appels : Pierre recommande de ne pas appeler les N+1 mais plutôt les collaborateurs directs, qui travaillent réellement avec la personne. Il ajoute : *«Je conseillerais de passer le plus de temps en off avant de s'associer, pour se tester en zone de stress et observer comment la personne réagit dans ce genre de contexte, en particulier dans le rapport au pouvoir, la relation à l'argent, et la résistance à la pression.»*

Le plus important, ce qui est paradoxal puisque les fondateurs de startups en manquent cruellement, serait finalement de prendre le temps de se connaître.

L'association avec un ami : fausse bonne idée ?

C'est un cas de figure fréquent lorsqu'on s'associe : quoi de plus naturel que de le faire avec une personne que l'on connaît bien, et depuis longtemps ? A part le risque de perdre une relation d'amitié pré-existante à l'association si jamais celle-ci se passe mal, il ne semble pas y avoir de contre-indication à s'associer avec un ami.

C'est ce qu'a choisi de faire Alexandre : en s'associant avec son ami d'enfance, il s'imagine qu'il s'allie avec un profil complémentaire au sien. *«Mon erreur, c'est de ne pas avoir appris à le connaître dans le travail»*, reconnaît-il. En faisant un test MBTI lors d'un séminaire de coaching. Alexandre découvre que son associé et lui ont des profils psychologiques *«qui s'angoissent mutuellement»*.

En outre, le risque est de considérer que comme l'on se connaît bien, il est inutile



de mettre en place des processus de communication sains et balisés (voir 3.3.). «*En pensant qu'on n'avait pas de compte à se rendre mutuellement, en cloisonnant nos activités de CEO versus CTO, on a payé le prix de notre amitié et de la confiance qu'on s'accordait*», confie l'entrepreneur.

Pour contrebalancer cet exemple peu concluant d'association, regardons du côté de Camille Le Gal, qui s'est associée avec son amie de lycée Laure Betsch pour lancer Fairly Made. Celles qui jouissaient d'une «*vraie complicité amicale avant d'être professionnelle*» ont su, très tôt, définir une routine stricte dans leur manière de travailler.



“

Nous avons décidé de ménager des temps dédiés (le petit-déjeuner, la pause café) pour parler du quotidien et débriefer de nos soirées. Le reste du temps, même quand nous n'étions que toutes les deux, le mot d'ordre était focus sur la partie pro.

”

Camille LE GAL

Co-CEO et cofondatrice de Fairly Made

Sur le fait de s'associer avec quelqu'un qui nous ressemble, Alix de Sagazan, qui s'est associée à Rémi Aubert, un ancien compagnon de colonies de vacances, pour fonder AB Tasty, dresse un parallèle avec le couple : «*En soi, toute relation humaine peut se gérer, mais si la personne est trop éloignée de toi, le fait de se comprendre risque de nécessiter beaucoup de travail.*» Voilà pourquoi il lui semble plus facile de s'associer avec une personnalité proche de la sienne, «*c'est-à-dire de la même couleur dans le test Process Com*».

► Se faire accompagner sur la durée

Deux exemples vertueux d'association prouvent la nécessité de se faire accompagner par un coach, surtout lorsque tout va bien.

Camille et son associée ont engagé un coach sur la partie managériale à la sortie du Covid, en pressentant qu'il y avait un fort sujet d'innovation sur leur métier. *«La coach nous a aidé à définir des fiches de poste claires sur nos nouveaux rôles»*, relate Camille. Un exercice révélateur prescrit par leur coach est le suivant : si un mail tombe dans la boîte mail commune, les associées doivent savoir à qui il incombe de répondre sans se parler. En 2022, après leur levée de fonds de 5M€, les entrepreneuses prennent un nouveau coach spécialisé dans le coaching de dirigeants, pour les aider à gérer les sujets d'argent et d'embauche. Sur un format individuel, le coach les fait travailler sur leurs valeurs, et leur fait produire des *«camemberts de vie»* pour répartir la place qu'occupe chacune des sphères de leur vie (amours, travail, amis, enfants, etc.). *«L'idée est de comparer nos camemberts de vie actuels avec nos répartitions idéales»*, explique Camille. Enfin, les deux associées consultent un psychologue, car aux yeux de l'entrepreneuse, *«si l'on veut que sa relation avec son associée fonctionne, il faut nécessairement être bien alignée dans sa vie, y compris perso»*.

Du côté d'AB Tasty, les deux cofondateurs ont eu recours à 3 coachs externes - *«un peu comme un couple qui verrait toujours un psy»*, explique Alix de Sagazan. Les deux personnes clés quand survient un désaccord entre elle et son associé sont le Chief of Staff et le coach, qui aident à voir les angles morts de chacun et à comprendre comment l'autre réfléchit.



“ Nos seuls moments de désaccord coïncident aux rares périodes où l'on n'avait pas de coach. ”

Alix DE SAGAZAN

CEO et cofondatrice de Ab Tasty

«Notre coach nous a notamment permis de déjouer un potentiel conflit lié à notre manière de communiquer sur Slack : alors que mon associé a un grand besoin d'authenticité et de clarté, je ressens pour ma part un fort besoin d'harmonie avec les autres, ce qui influence nos manières de communiquer par écrit, et peut conduire à des incompréhensions.»

Pour le coach Laurent, l'enjeu pour les associés consiste à *«oser se reconnecter en se racontant comment on vit l'aventure entrepreneuriale, à ouvrir le capot et lister les situations conflictuelles, à apprendre à se confronter de manière constructive»*. Dans sa palette d'outils figure la CNV, ou communication non violente, qui aide les associés à changer de perspective sur ce que vit leur cofondateur.

La conclusion du coaching des dirigeants est souvent la conscience de devoir travailler sur soi. Or le meilleur endroit pour travailler sur soi est précisément la relation entre cofondateurs. Sa méthode ? Organiser un séminaire pour faire vivre aux cofondateurs une expérience de prise de recul sur leur relation puis essayer d'ancrer les apprentissages dans la durée par un suivi occasionnel. *«La base d'une relation qui fonctionne réside dans la capacité de chacun à dire ses propres fragilités. Pour ça, il faut qu'il y ait de la confiance, instaurée par une connexion à l'autre.» « Lorsque la relation entre les cofondateurs est saine, vraie, dans cet équilibre de bienveillance et d'exigence que permet l'ouverture, c'est toute la culture de la société qui s'en sort renforcée »*, témoigne Laurent.

2 - BIEN DÉFINIR LA GOUVERNANCE, LA RÉPARTITION DES RÔLES, LES VALEURS ET LA VISION

Pour la coach Christine Buès, trois pans méritent une attention toute particulière pour éviter les conflits entre associés :

- Se répartir les rôles de façon claire : *«il faut veiller à créer un espace de complète indépendance dans la prise de décision, sans rétro contrôle»* ;
- S'aligner sur la vision : se demander *«où est-ce qu'on va ensemble ?»* ;
- Apprendre à se dire les choses, sans blâme, sans jugement : *«le plus important, c'est d'avoir en tête que cette compétence n'est pas innée mais s'apprend !»*

Sur la gouvernance et le rôle joué par chaque associé, l'exemple d'AB Tasty est instructif : à sa tête, les deux cofondateurs, Alix et Rémi, ont opté pour un modèle de co-CEO. *«On est passés de 15 à 300 employés, mais la répartition des rôles est restée la même, et on se partage la partie administrative et financière.»* Cette gouvernance encore atypique s'est mise en place *«assez naturellement»*, lorsqu'ils ont commencé à se structurer. Pour Alix de Sagazan, c'est un modèle très vertueux : *«Tu n'es pas tout seul à diriger, ça permet d'équilibrer le pouvoir et d'estomper nos traits de caractère respectifs (dans notre cas, le côté émotionnel versus analytique).»* L'autre particularité d'AB Tasty réside dans le fait que chacun des co-CEO se trouve de part et d'autre de l'Atlantique, depuis l'ouverture de bureaux à New York.

Pour Willy Braun, chaque modèle de gouvernance comporte des avantages, et l'on voit des exemples qui fonctionnent bien dans les deux cas : *«Le modèle de co-CEO permet de gagner en résilience, alors que le modèle mono CEO fait augmenter l'efficacité. L'important, c'est que le choix soit clair et pleinement assumé pour tous»*, estime l'investisseur.

Quant au partage des valeurs, il est crucial - c'est ce qui donne corps à *«l'affectio societatis»*, ou *l'intention de s'associer*. Des témoignages collectés, il apparaît que la responsabilité des associés consiste à se demander *quelles sont les valeurs, les points d'ancrage de l'équipe, qui font que quel que soit ce qui va arriver - et qu'on ne peut jamais anticiper - on dresse une manière de réagir*. Laurent Merlino fait remarquer que le processus de travail de cette conversation sur le partage des valeurs est aussi important que le résultat. Pour Alix de Sagazan, ce travail a été facilité par le fait qu'elle et son associé partagent un même socle de valeurs.



Enfin, en ce qui concerne la vision, les associés doivent s'assurer qu'ils ont *«envie de construire la même startup : en termes d'ambition, de terrain de jeu, mais aussi de culture d'entreprise»*, déclare Laurent. Pour ce dernier, il reste à identifier trois facteurs *«moins tangibles»* pour s'assurer qu'on va s'associer correctement :

- Le fit humain (*«est-ce que j'aime cette personne ?»*) ;
- La symétrie du sentiment de respect pour les compétences de l'autre et la reconnaissance d'un apport mutuel au projet (*«sur le moyen terme, je sais que mon associé va apporter beaucoup au projet, pas seulement du fait de ses compétences techniques»*) ;
- La hiérarchisation des valeurs (*«quelle est la conduite qui me révolte le plus ?»*).

3 - PRÉVOIR LE DÉPART D'UN COFONDATEUR : QUELLES PRÉCAUTIONS JURIDIQUES ?

Comme le synthétise Victor Wacrenier, dans la relation entre associés, *«la majorité des problèmes sont d'ordre humain»*, donc par essence, ils sont *«impossibles à prévoir à l'avance»*. *«Pour mitiger le risque, on blinde son pacte d'actionnaire et on met du vesting»*, assène l'entrepreneur.



“ S’il me paraît indispensable de faire confiance aux gens, car personne ne peut les lire à 100%, il est encore plus important de bien se backer sur le juridique. ”

Victor WACRENIER

CEO et cofondateur de Ready Education

Dans l'univers des startups, où l'aventure est aussi exaltante qu'imprévisible, prévoir l'imprévisible est une obligation.

On a vu que les conflits entre associés sont malheureusement monnaie courante. Il est donc crucial d'inclure une clause de leaver dans le pacte d'associés, c'est même une des clauses les plus importantes. Et non, cette clause ne sert pas uniquement les investisseurs, comme certains le pensent : elle protège avant tout les fondateurs restants, qui doivent gérer les conséquences d'un départ et la suite de la vie de la startup.

► Pas de «good» ou «bad leaver», juste du pragmatisme

Exit la distinction entre «good» et «bad leaver» – sauf en cas de faute lourde. Pourquoi ? Parce que ces catégories, souvent sources de tensions inutiles, ne résolvent rien. L'idée est de faciliter les transitions, éviter les drames et laisser tout le monde avancer, même après une séparation. Cette approche protège :

- **Les fondateurs restants**, qui récupèrent une partie de leur dilution ;
- **Les investisseurs**, en limitant les impacts futurs sur leur participation ;
- **La startup elle-même**, qui peut recruter un talent équivalent pour maintenir le cap.

Envie d'en savoir plus ?

Pour ceux qui veulent aller plus loin sur les clauses de leaver du pacte d'actionnaire, la **Term Sheet Galion** est là pour vous guider.

► Le vesting : pour répartir les cartes au fil du jeu

Dans son modèle de Term Sheet, le Galion propose une approche fondée sur un vesting trimestriel, où chaque cofondateur «gagne» progressivement ses actions. Si l'un des associés part prématurément :

- Une partie de ses actions est rachetée au prix de marché, permettant à tous de récupérer la valeur réellement créée.

Une autre fraction est rachetée au prix nominal, répartie entre les fondateurs restants (pour limiter leur dilution initiale) et la société (pour attirer un remplaçant).

Pour Scott Gordon, le vesting constitue la «meilleure prévention juridique contre l'éventualité d'un conflit».

Si le vesting est souvent vu comme une clause qui protège les investisseurs, Willy Braun rétorque qu'il protège avant tout les associés fondateurs entre eux.

Pour les startups early stage, l'entrepreneur Scott Gordon conseille de refaire partir un vesting après l'investissement.



“ En réalité, le vesting protège les actionnaires, les fondateurs et la startup. ”

Scott GORDON

CEO et fondateur de Kard

CASE STUDY – FOCUS SUR LA CLAUSE BAD/GOOD LEAVER – «THE GOOD, THE BAD & THE UGLY»

La validité et les conditions de mise en œuvre des clauses dites de « good / bad leaver » font fréquemment l'objet de procédures contentieuses.

Ces clauses correspondent à des promesses de vente généralement consenties par les associés fondateurs (entre eux ou au bénéfice d'investisseurs tiers) en cas de cessation de leurs fonctions opérationnelles (salarié ou mandataire social). En fonction de la cause du départ, les parties peuvent aménager une décote sur le prix de cession – qui focalisera alors généralement un certain nombre de contestations en cas de mise en œuvre.

Les illustrations qui suivent témoignent de la variété des angles d'attaques envisageables.

Cas n°1 : La clause de bad leaver ne constitue pas une sanction pécuniaire interdite pour le salarié (Cour de cassation, 7 juin 2016)

La Cour de cassation s'est notamment prononcée en 2016 sur la validité des clauses de bad leaver.

Dans cette affaire, un salarié s'était vu attribuer des actions gratuites et avait consenti une promesse de vente de ces actions en cas de perte de sa qualité de salarié pour un prix égal à 50% de leur valeur de marché. Une fois licencié, l'ancien salarié a contesté l'application de cette décote en considérant que les clauses de bad leaver seraient illicites en ce que les salariés concernés n'auraient aucun intérêt à signer un tel engagement (absence de cause), mais également en ce qu'elles constitueraient des sanctions pécuniaires interdites à l'égard des salariés :

- Sous l'angle du droit des contrats, la Cour de cassation a confirmé la légalité du principe des clauses de bad leaver : « la clause prévoyant la décote de la valeur des actions en cas de licenciement participait de l'équilibre général du contrat et s'inscrivait dans un processus d'amélioration de la rémunération de l'intéressée mais également d'association à la gestion et d'intéressement au développement de la valeur de l'entreprise, en contrepartie de son activité au profit de cette entreprise ».
- Sous l'angle du droit du travail, la Cour de cassation a considéré que la clause ne constituait pas une sanction pécuniaire interdite dès lors que la décote était applicable indépendamment d'une faute du salarié, puisqu'elle était applicable dans tous les cas de licenciement.

Cas n°2 : le prix fixé par la promesse doit être déterminable (Cour de cassation, 21 septembre 2022)

La validité d'une promesse de vente est conditionnée au caractère déterminable de son prix d'exercice.

Dans l'affaire soumise à la Cour de cassation, la promesse prévue au pacte d'actionnaire contenait, d'une part, une formule de détermination du prix et d'autre part, un prix plafonné au prix d'acquisition des titres pour ceux acquis moins de 24 mois avant le départ.

L'actionnaire ayant consenti cette promesse a contesté sa validité au motif que la formule de prix était viciée et donc que le prix n'était pas déterminable. La Cour d'appel a rejeté cette demande en exposant, qu'en toutes hypothèses, peu importent les vices de la formule de prix, la valeur des titres était supérieure au prix d'acquisition de sorte que le plafond devait s'appliquer et donc que le prix était égal au prix d'acquisition.

La Cour de cassation a rejeté ce raisonnement en retenant qu'à défaut de pouvoir appliquer précisément la formule de prix prévue par le pacte d'actionnaire, le prix n'était pas déterminable et la promesse était donc nulle – indépendamment du « prix plafond » qui avait été aménagé.

Cas n°3 : la clause de bad leaver peut constituer une clause pénale susceptible d'être révisée (Cour de cassation, 21 juin 2023)

Une « clause pénale » est une stipulation contractuelle par laquelle les parties conviennent à l'avance d'une indemnité forfaitaire due par l'une d'elles en cas d'inexécution de ses obligations contractuelles. La loi prévoit que le juge dispose du pouvoir de réviser le montant dû au titre de la clause pénale si ce montant est jugé manifestement excessif ou dérisoire en fonction du préjudice réellement subi.

Dans l'affaire soumise à la Cour de cassation, la clause de bad leaver prévoyait, en cas de révocation pour faute grave, que le prix d'exercice de la promesse serait égal au prix de souscription des titres décoté de 20%. Compte tenu de la « double sanction » subie par le promettant, à savoir (i) le rachat de ses titres à leur valeur de souscription (et non la valeur de marché) et (ii) la décote de 20%, la Cour d'appel a requalifié cette décote en clause pénale pour pouvoir la moduler et la réduire à 1%.

Dans son arrêt, la Cour de cassation a validé la possibilité de requalifier une clause de bad leaver en clause pénale, ce qui implique la faculté pour le juge de moduler la décote prévue.

En revanche, la Cour de cassation a rappelé les conditions strictes de révision de cette décote : le juge doit démontrer que cette décote est « manifestement excessive en considération du préjudice réellement subi » par les bénéficiaires de la promesse.

En bref

Les conflits entre associés, c'est un peu comme les moustiques en été : on espère toujours y échapper, mais ils finissent souvent par pointer le bout de leur nez.

Certes, on ne peut jamais totalement prédire comment les relations humaines évoluent. Mais, comme le montrent les témoignages de ce guide, on peut mettre en place des garde-fous. L'idée ? Prévenir les clashes dignes d'un soap opera en rendant les discussions transparentes. Et si le drame éclate malgré tout, faire en sorte qu'il ne devienne pas un blockbuster hollywoodien, mais juste un court-métrage vite oublié.

Deux ingrédients clés pour cela : parler, même quand ça pique, et clarifier les enjeux avant que les egos ne s'enflamment. Parce qu'après tout, mieux vaut prévenir que recoller les morceaux avec des avocats et toute la charge mentale associée.



GLOSSAIRE

Abus de biens sociaux : désigne un délit pénal consistant, pour un dirigeant de société, d'utiliser les biens ou le crédit de l'entreprise à des fins personnelles ou contraires à l'intérêt de la société. A titre d'illustration, peut constituer un abus de biens sociaux le fait de régler des dépenses personnelles avec les ressources de la société, de prélever régulièrement des biens produits par la société sans les payer, détourner l'usage du fichier client à des fins personnelles ou ne pas demander le remboursement d'une somme due à la société par un proche du dirigeant. L'abus de biens sociaux est passible d'une peine de prison allant jusqu'à 5 ans et une amende pouvant atteindre 375.000 euros.

Abus de majorité : désigne une situation qui intervient lorsque les actionnaires majoritaires font un usage abusif de leurs droits de vote, en prenant des décisions contraires à l'intérêt social de la société dans l'unique dessein de favoriser les membres de la majorité des associés au détriment de la minorité. A titre d'illustration, la décision de mise en réserve systématique des bénéfices, au détriment de la distribution de dividendes, sans lien avec la situation de la société, est susceptible caractériser un abus de majorité.

Abus de minorité : désigne une situation qui intervient lorsque les actionnaires minoritaires font un usage abusif de leurs droits de vote en bloquant une décision essentielle pour l'intérêt social de la société et dans l'unique dessein de favoriser leurs propres intérêts au détriment de ceux des autres associés. A titre d'illustration, le refus systématique des actionnaires minoritaires d'approuver une augmentation de capital nécessaire au développement de la société, dans le seul but d'exercer une pression sur les actionnaires majoritaires et obtenir des concessions, est susceptible de qualifier un abus de minorité.

Clause d'exclusion : désigne une clause insérée dans les statuts ou le pacte d'actionnaires établissant les conditions dans lesquelles un associé peut être exclu du capital. Des conditions de forme et de fond doivent être respectées pour s'assurer de la validité de cette clause aux effets radicaux.

Clause léonine : désigne une clause qui crée un déséquilibre significatif entre les parties à un contrat. A titre d'illustration, une clause est susceptible d'être qualifiée de léonine si elle a pour effet d'attribuer à un associé la totalité du profit procuré par la société ou l'exonérant de la totalité des pertes, celle excluant un associé totalement du profit ou mettant à sa charge la totalité des pertes. Ces clauses sont réputées non-écrites, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent recevoir application indépendamment de la volonté des associés.

Conventions réglementées : désigne les conventions passées directement ou indirectement entre une société et l'un de ses dirigeants ou actionnaire de contrôle. Certaines de ces conventions sont libres : celles relatives aux opérations courantes de la société et conclues à des conditions normales. D'autres sont strictement interdites : celles relatives à des opérations crédit accordée par la société à ses dirigeants. D'autres sont soumises à une procédure spécifique d'approbation selon la forme de la société : en société anonyme, ces conventions doivent être approuvées par le conseil d'administration préalablement à leur signature puis validées par l'assemblée générale postérieurement, sur la base d'un rapport établi par le commissaire aux comptes de la société. Les manquements à ces règles d'approbation sont susceptibles d'engager la responsabilité des dirigeants.

Drag-along : désigne une clause, généralement prévue dans le pacte d'actionnaires, qui permet à un actionnaire (généralement majoritaire) engagé dans un processus de cession de sa participation, de contraindre ses co-actionnaires de céder leurs actions au tiers acquéreur dans les mêmes conditions.

Droit de préemption : désigne une clause, généralement prévue dans le pacte d'actionnaires, qui permet à certains actionnaires de se porter acquéreur en priorité des actions d'un co-actionnaire désireux de les céder à un tiers.



Droit d'information des associés : désigne le droit des associés d'accéder à certaines informations sur la gestion et les comptes de l'entreprise. Un droit d'information minimum est prévu par la loi en fonction de la forme sociale de la société. Ce droit peut être renforcé conventionnellement – généralement à travers un pacte d'actionnaires qui prévoit un standard de reporting (communication mensuelle, trimestrielle, bi-annuelle, etc.) ainsi que d'éventuels droits d'audit.

Tag-along : désigne une clause, généralement prévue dans le pacte d'actionnaires, qui permet à un actionnaire (généralement minoritaire), de se greffer à un processus de cession en cours initié par un co-actionnaire (généralement majoritaire) à un tiers.

Révocation ad nutum : désigne le principe de révocation des dirigeants sociaux à tout moment et sans juste motif. L'application de ce principe diffère selon la forme sociale de la société. En société anonyme, le principe de libre révocation des dirigeants sociaux ne connaît pas d'exception et les actionnaires ne peuvent y déroger. En revanche, en société par actions simplifiée, les statuts peuvent librement définir les conditions de la révocation des dirigeants. Le fait que le dirigeant soit révocable ad nutum ne préjuge cependant pas de la possibilité pour celui-ci de solliciter des dommages et intérêts en cas de révocation abusive.

Révocation vexatoire : désigne la situation dans laquelle le dirigeant d'une société est démis de ses fonctions de manière brutale, humiliante ou injustifiée, avec l'intention de lui nuire ou de lui porter préjudice. En cas de révocation vexatoire, le dirigeant révoqué peut intenter une action en justice pour obtenir des dommages et intérêts pour le préjudice subi. Les tribunaux examineront les circonstances de la révocation pour déterminer si elle était vexatoire et si elle a causé un préjudice moral ou matériel au dirigeant.

Source : White & Case



The Galion Project est un collectif d'entrepreneurs de la Tech.

Créé en 2015 par Jean-Baptiste Rudelle et Agathe Wautier, il réunit aujourd'hui plus de 400 entrepreneurs autour d'une ambition commune : faire de la France et de l'Europe l'écosystème le plus attractif au monde pour les entrepreneurs.

The Galion Project repose sur plusieurs piliers :

- **Un collectif rassemblant des fondateurs et fondatrices d'entreprises ayant levé au moins 1M€ auprès de VC :**

The Galion Project crée un cercle de confiance exclusif entre entrepreneurs pour favoriser le partage d'expertise et l'entraide entre pairs.

- **Un Think Tank :** The Galion Project utilise l'intelligence collective de ses membres pour élaborer des publications de référence sur des enjeux de croissance, afin de faire grandir la French Tech.

- **Galion.exe :** ce fonds d'investissement pour les entrepreneurs, détenu par les membres du Galion, finance des projets en amorçage et accompagne les fondateurs et fondatrices dans leur développement.

WHITE & CASE

White & Case LLP est un cabinet d'avocats international présent dans 30 pays à travers 44 bureaux.

Le bureau de Paris intervient en droit des affaires tant dans le domaine du conseil que du contentieux. Son activité couvre notamment les fusions-acquisitions/private equity, les marchés de capitaux, le droit bancaire et financier (financement d'acquisitions, financement de projets, financement d'actifs), les partenariats public-privé, le droit de la concurrence, le droit immobilier, la fiscalité, le droit social, les restructurations, le droit de la propriété intellectuelle et des technologies de l'information, l'arbitrage international, le contentieux commercial et le droit pénal & réglementaire.

Le cabinet intervient dans des opérations industrielles et financières d'envergure, en France et à l'international.

Le cabinet a développé depuis plusieurs années un département *Tech Fast Growth* dédié à l'accompagnement des sociétés du secteur Tech à tous les stades de leur développement, couvrant les levées de fonds, les transactions de Tech M&A et IPO.



REMERCIEMENTS

The Galion Project

remercie toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la rédaction de ce guide :

Les membres du Galion et entrepreneurs :

Alexandre Bellity (Cleany)
Scott Gordon (Kard)
Christian Jorge (Vestiaire Collective et Omie)
Camille Le Gal (Fairly Made)
JB Rudelle (Criteo)
Alix de Sagazan (Ab Tasty)
Victor Wacrenier (Ready Education)

Les experts coaching :

Laurent Merlino (Inligo Conseil & Coaching)
Christine Buès (Associés Connectés)

Les investisseurs financiers :

Willy Braun (Galion.exe)

Notre partenaire :

WHITE & CASE

Equipe Tech Fast Growth & Commercial Litigation :

Guillaume Vitrich
Félix Thillaye
Pierre Boussard
Anais Eudes
Clémence Marchisio

Conception/rédaction :

Manon Caussade

Coordination :

Claire-Hélène Génin

Réalisation graphique :

Louise LALY

The Galion Project
81, Rue Réaumur
75002 Paris
www.thegalionproject.com

Décembre 2024

Pour aller plus loin, voir les précédents Guides :

GUIDE DU BOARD

GUIDE DU M&A CROSS-BORDER

GUIDE DES PROCÉDURES COLLECTIVES

