



# L'ASSOCIATION

## PREMIER ACTIF DE VOTRE ENTREPRISE



**ASSOCIÉS,  
VIVEZ SEREINEMENT VOTRE ASSOCIATION  
ET FAITES-EN UN LEVIER DE CROISSANCE !**



**Réseau  
Entreprendre**  
PARIS

## SOMMAIRE



### S'associer : une évidence ?

➤ 5

### Se connaître et connaître l'autre

➤ 11

### Instaurer un climat de confiance et d'authenticité

➤ 19

### Cadre juridique et répartition du capital

➤ 27

### L'association : un projet dans le projet

➤ 35

### Prévenir et gérer les conflits entre associés

➤ 41

### Les recours en cas de conflit

➤ 47

### Conclusion

➤ 50

## QUELQUES CHIFFRES

**83%** des entrepreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre Paris sont associés (en 2018).

**1,97** associés en moyenne portent les 60 entreprises lauréates 2018 de Réseau Entreprendre Paris.

**45%** des entrepreneurs associés ont connu sur les 5 dernières années une croissance à deux chiffres, quand les entrepreneurs qui étaient seuls n'étaient que 36% à atteindre ce niveau de croissance.

## ASSOCIATION & PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES

Le taux de pérennité à 5 ans des entreprises accompagnées par Réseau Entreprendre® est de 7 points supérieurs pour les lauréats qui se sont lancés à plusieurs.

D'après l'Enquête Réseau Entreprendre auprès de 2000 entrepreneurs, 2016

EDITO



La création d'entreprise est d'abord une aventure humaine, dont le succès repose sur la pérennité de l'équipe des fondateurs. Convaincu que l'association entrepreneuriale est un enjeu stratégique dans le développement d'une entreprise et fort de son expertise de 15 ans d'accompagnement d'entrepreneurs, Réseau Entreprendre® Paris a décidé de prendre la parole sur ce sujet trop peu adressé.

En effet, les enjeux d'association reviennent systématiquement dans les échanges que nous avons avec les entrepreneurs et chefs d'entreprise du réseau, aussi bien lors du processus de sélection des projets que tout au long de l'accompagnement. Et pour cause : 83% des entrepreneurs accompagnés depuis 2004 par Réseau Entreprendre Paris sont associés (à 2,3,4 voire à 5 fondateurs).

Vous vous demandez sûrement : « 83% ? Mais pourquoi un tel engouement pour l'association ? » Les raisons de s'associer sont multiples mais s'il fallait n'en retenir qu'une seule, vous connaissez l'adage : « Ensemble on va plus loin, tout seul on va plus vite ».

Depuis 15 ans, nous avons pu établir un véritable lien entre association et pérennité des entreprises : nous avons observé que 76% des entreprises accompagnées par Réseau Entreprendre Paris ayant été liquidées étaient portées par des entrepreneurs seuls. Pour autant, la question de l'association n'est pas anodine et n'est pas nécessairement un gage de succès. S'associer c'est faire le choix d'une aventure collective, avec tout ce que cela implique : plus de rapidité et de force de frappe mais aussi plus de complexité relationnelle. A l'image d'un couple ou d'une amitié, l'association est une relation qui s'entretient dans la durée. Lorsque les entrepreneurs nous sollicitent pour gérer une tension entre associés, il est généralement trop tard pour intervenir. L'accompagnement doit démarrer dès les fondations du projet.

Dans ce livre blanc vous trouverez des témoignages et de la matière à réflexion s'adressant aux entrepreneurs associés comme aux entrepreneurs seuls. Vous souhaitez vous associer avec la bonne personne mais ne savez pas comment la choisir ? Vous êtes associés à 2, 3 ou 4 et vous demandez comment vivre sereinement votre association ? Vous êtes associés de longue date et avez besoin de raviver la flamme ? Ce livre blanc est pour vous, les champions ! Et vous permettra de creuser les différentes dimensions de la vie entre associés.

Bonne lecture !

L'équipe Réseau Entreprendre Paris



# S'ASSOCIER

*une évidence ?*

**CLÉMENT ALTERESCO**  
FONDATEUR DE BUREAUX À PARTAGER  
LAURÉAT DE RÉSEAU ENTREPRENDRE PARIS



---

« QUAND VOUS CRÉEZ UNE BOITE, VOUS ÊTES TOUJOURS  
DANS VOTRE TÊTE À RÉFLÉCHIR ! SI VOUS N'ÊTES PAS  
ASSOCIÉ, C'EST IMPORTANT DE PARLER AVEC DES GENS,  
D'ÉCHANGER. »

---

### 89% DES ENTREPRENEURS ENTREPRENNENT À PLUSIEURS

Pour étayer ce que nous avons abordé en introduction, voici quelques statistiques issues de deux enquêtes Réseau Entreprendre, l'une nationale, l'autre parisienne.

- L'association est le modèle dominant d'entrepreneuriat à l'échelle nationale : **61% des entreprises accompagnées** par Réseau Entreprendre® sont portées par 2 lauréats ou plus. Seules 39% le sont par un entrepreneur seul.

- **Cette tendance a fortement évolué ces dernières années** : les projets portés par un entrepreneur seul représentaient 50% de l'ensemble entre 2008 et 2010, 43% entre 2011 et 2016 et 35% entre 2017 et 2018.

- A Paris, **83% pour des entreprises sont portées par 2 associés ou plus** : l'écosystème parisien est caractérisé par une forte représentation des projets digitaux, portés par des duos ou des trios d'associés.

- 30% des entrepreneurs reconnaissent ne pas accorder suffisamment de temps à leur association. Beaucoup d'entrepreneurs pensent consacrer un temps suffisant à leur association, mais ne réalisent pas que c'est un sujet stratégique et qu'il faut y consacrer un temps important pour qu'il fonctionne.

Mais pourquoi cet engouement à s'associer ?

#### CE QU'ILS EN DISENT



Antoine Robic, Fauve Craft Bière

«L'association, c'est une histoire d'amour dans une montagne russe»

### LES 7 AVANTAGES À S'ASSOCIER

#### 1. PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS

Qui dit plusieurs associés dit plusieurs façons de voir le monde. Confronter les points de vue est l'un des premiers avantages à s'associer car cela vous aidera à faire émerger plus d'idées et de prendre des décisions plus réfléchies.

#### 2. GAGNER DU TEMPS

Démarrer à plusieurs c'est autant de cerveaux, de bras et de jambes en plus ! En clair, en vous répartissant bien les rôles, vous associer vous fera gagner un temps fou au lancement. Sauf preuve du contraire, le don d'ubiquité n'existe que chez les superhéros.

#### 3. PARTAGER LE RISQUE

Partager le capital c'est aussi partager le risque et les investissements. Argent personnel investi, éventuelle caution personnelle bancaire etc... sont autant d'éléments qui pèseront moins sur vos épaules si vous êtes associé.

#### 4. BÉNÉFICIER D'UN RÉSEAU PLUS ÉTENDU

Que ce soit pour trouver ses premiers clients, des investisseurs, bénéficier de conseils, le premier réflexe de l'entrepreneur est de se tourner vers son réseau personnel. A plusieurs, vous pourrez compter sur davantage de contacts pour vous aider à vous développer.

#### 5. RASSURER LES INVESTISSEURS

L'actif principal d'un projet entrepreneurial, ce sont les hommes et les femmes qui le portent. Et les investisseurs l'ont bien compris.

Ce que regardent en premier les fonds d'investissement et les business angels, ce n'est ni le modèle économique ni le marché, c'est l'équipe fondatrice. Et une association bien pensée rassure généralement davantage qu'un « loup solitaire ».

#### 6. MIEUX GÉRER LES COUPS DURS

L'entrepreneuriat, c'est dur. Vous passerez par des (très) hauts et des (très) bas. Ne sous-estimez pas l'importance de pouvoir partager cette charge mentale.

#### 7. ÊTRE PLUS SEREIN EN CAS D'ABSENCE

Quand vous voudrez prendre quelques jours de vacances bien mérités ou que vous serez au fond de votre lit avec une bonne grippe, votre ou vos associés seront là pour «tenir la baraque».

#### CE QU'ILS EN DISENT



Christian Raison, ManoMano.

« Bien sûr vous aurez parfois la tentation de remplacer votre associé par un chatbot, dites-vous bien que c'est justement cette part d'humain, d'inattendu, d'irrationnel, ce paquet d'émotions, de sensibilité, de failles et de mauvaise foi, de surprise et de fulgurances, qui rend incroyable l'aventure d'être entrepreneurs à deux ».

## ENTREPRENDRE EN SOLO & RÉUSSIR, À QUELLES CONDITIONS ?

### 1. S'ENTOURER

Développer son réseau professionnel, échanger avec d'autres entrepreneurs, se rapprocher d'un réseau d'accompagnement, constituer un comité stratégique etc.. sont d'autant plus important lorsqu'on est seul fondateur. Cela permet de compenser l'échange que l'on aurait eu avec un cofondateur.

### 2. S'APPUYER SUR DES SALARIÉS CLÉS

Associer un ou plusieurs salariés est un grand classique quand on entreprend en solo. Cela permet de briser la solitude du dirigeant, d'associer l'équipe aux prises de décision stratégiques, et de faire adhérer chacun à la vision de l'entreprise.

#### CE QU'ILS EN DISENT



Gaëlle Frizon de Lamotte, OlyBe

« J'ai eu la chance d'intégrer des structures d'accompagnement comme Willa, Le Tremplin ou Réseau Entreprendre Paris. Ça m'a donné la patate de voir qu'il y avait des gens hors de mon entourage proche qui croyaient à mon projet. J'ai finalement fait le deuil de trouver un associé quelques mois après quand je me suis rendu compte qu'étant bien entourée, j'y arrivais quand même ! »



Guillaume Gibault, Le Slip Français

« Associer au capital des salariés clés, c'est une démarche plus facile que de trouver un cofondateur. Pour m'entourer des bonnes personnes, j'ai imaginé un profil, rédigé une offre et organisé des recrutements. C'était une recherche plus classique que celle d'un associé. »



Clément Alteresco, Bureaux à Partager

« Au démarrage du projet, ce qui fait peur, c'est que tout puisse s'écrouler du jour au lendemain. J'ai cherché un cofondateur pendant 1 an. Finalement, c'est ma première salariée, que j'ai associée, qui a joué ce rôle de confiance et d'échange dans la vision. »

### 3. SE PRÉSERVER

Au lancement, le principal capital de l'entreprise est l'énergie de l'entrepreneur. Être seul oblige à se ménager, car si le seul moteur s'arrête, ça risque de tourner mal.

#### EN CONCLUSION

Alors certes monter seul sa boîte présente un certain nombre de risques, ne rassure pas les investisseurs et demande une sacrée force de caractère pour affronter l'ascenseur émotionnel qu'est l'entrepreneuriat. Mais il ne faut pas oublier qu'il évitera une cause d'échec très classique : la mésentente entre associés.

Et si vous avez encore un doute sur le fait que réussir en solo est possible, penchez-vous sur les destins de Jeff Bezos d'Amazon ou de Jack Ma d'Alibaba.

#### CE QU'ILS EN DISENT



Gaëlle Frizon de Lamotte, OlyBe

« Finalement, mon cas est parfois plus simple que celui d'entrepreneurs associés qui ne s'entendent plus. Au moins, moi, je n'ai pas de problème à convaincre un alter ego. J'échange avec mon entourage, ensuite je prends les décisions plus rapidement et en connaissance de cause. »



Hervé Righenzi de Villers, Eres

« Mes associés et moi-même cherchions un nom pour la société holding qui porterait nos intérêts. Ce sont nos initiales (Jérôme, Olivier, Hervé, Nicolas) qui nous ont inspiré. Nous avons créé la structure JOHN, qui est devenue une entité à part entière au sein de l'entreprise. Il n'est pas rare d'entendre les salariés se demander entre eux « En as-tu parlé avec John ? », ce qui signifie « En as-tu parlé avec l'un des associés fondateurs ? ». Notre relation d'associés est devenue une dimension importante de la culture de l'entreprise. »



# SE CONNAÎTRE

& connaître l'autre !

**BRIAC LESCURE & FRANÇOIS RAYNAUD DE FITTE**  
FONDATEURS DE POPCHEF  
LAURÉATS DE RÉSEAU ENTREPRENDRE PARIS

« IL NE FAUT PAS ALLER CHERCHER DES *HARD SKILLS* CHEZ VOTRE ASSOCIÉ. IL FAUT DES *SOFT SKILLS* COMPLÉMENTAIRES, IL FAUT TROUVER LA COMPLÉMENTARITÉ D'ÂME »

FRANÇOIS RAYNAUD DE FITTE

### LES OUTILS DE CONNAISSANCE DE SOI

Tout projet d'association doit démarrer par un travail d'introspection. Il existe pour cela plusieurs outils qui visent à **mieux connaître votre personnalité et celle de votre associé.**

- **Les outils de connaissance de soi** (MBTI, Golden, Hogan, Ennéagrammes, etc...) que chacun peut réaliser de son côté et qui visent à dresser un diagnostic individuel de la personnalité.
- **Les outils de styles sociaux** (Arc en ciel, Open Act) qui permettent d'appréhender les personnalités les unes par rapport aux autres. Ces tests vous aideront à cerner le comportement de votre associé et réduire les sources de conflits.

Ces tests de personnalité sont de formidables accélérateurs de business ! Ils faciliteront grandement la cohésion de votre association et de vos équipes, en permettant à tous de s'appuyer sur un référentiel commun de communication.

#### CE QU'ILS EN DISENT



Clément Alteresco, Bureaux à Partager

« Une manière fine de cerner votre associé peut-être de regarder comment il fonctionne en amitié et en amour. Quel genre d'ami est-il ? Est-il fidèle ? A-t-il une qualité d'écoute et d'empathie avec ses proches ? En analysant le fonctionnement de votre associé hors de l'entreprise, vous pourrez davantage sentir ce qu'il est au fond de lui. »

#### FOCUS SUR LE MBTI

Si vous n'avez jamais entrepris ce travail d'introspection, nous vous recommandons d'utiliser un outil comme le MBTI, le « Myers Briggs Type Indicator ». Le MBTI est l'un des tests de personnalités les plus répandus. Il s'inspire des recherches en psychologie de Carl Jung, dans les années 1920, enrichies des travaux de deux chercheuses américaines, Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs.

L'objectif de ce test est de faire émerger une classification de **votre personnalité en quatre dimensions** :

- La façon dont vous vous ressentez, qui peut être introvertie (I) ou extravertie (E)
- La façon dont vous appréhendez le monde qui vous entoure, qui peut être fondée sur les sens (S) ou sur l'intuition (N)
- La façon dont vous prenez vos décisions, par la tête (T) ou par le feeling (F)
- Votre mode d'action de prédilection, fondée sur le contrôle (J) ou la flexibilité (P)

4 dimensions, 4 lettres qui détermineront votre « profil » MBTI. Creusez ce portrait ! C'est une base inestimable pour mieux comprendre votre mode de fonctionnement : vous y trouverez des forces, vous comprendrez pourquoi vous réagissez de telle manière dans telle situation.

➤ **Le MBTI est aussi très utile dans l'interaction avec votre associé et vos équipes.** En comprenant le profil de votre entourage, vous pourrez plus facilement dialoguer, avancer et changer ensemble en vous appuyant sur les forces de chacun.



### QUI EST VOTRE ASSOCIÉ ? COMMENT RAISONNE-T-IL ET ÉCOUTE-T-IL ? COMMENT RÉAGIT-IL FACE AU SUCCÈS OU AUX DIFFICULTÉS ?

PAR LAURE LE DOUAREC, COACH

S'associer, c'est s'engager. Pour cela, mieux vaut s'apprécier au départ ! Mais s'apprécier ne suffit pas. Dès l'enthousiasme des commencements, **quelques outils aident à se mettre au diapason au quotidien**, à traverser sereinement les moments tendus, et à maintenir l'étincelle du départ qui vous a donné envie de vous lancer dans une aventure entrepreneuriale ensemble. Des outils qui permettent à votre collaboration de produire tous ses fruits.

#### ➤ 1ÈRE MÉTHODE : SE CONSACRER DU TEMPS RÉGULIÈREMENT

Une première méthode très simple, d'ailleurs aussi utilisée avec de très bons résultats pour faire durer les couples, consiste à **se dédier chaque semaine 20 minutes chacun**. Vous perdez seulement 40 minutes de votre précieuse temps (si vous êtes 2), pour écouter ce qui est sur le cœur de chacun. L'écoute profonde se fait les yeux dans les yeux, 20 minutes chacun, une fois par semaine. Beaucoup la mettent en place une fois qu'il y a de l'eau dans le gaz, car ils réalisent à ce moment-là que c'est indispensable. Nous vous incitons à le faire quand tout va bien car ce sera plus agréable et cela déculpatera vos succès au lieu de juste éviter le pire.

**Choisissez un lieu agréable et facile d'accès pour tous**, un moment que vous pouvez sanctuariser. La régularité aide à préserver ce créneau et simplifie l'organisation. Vous pouvez aussi fixer un horaire différent chaque semaine si vos emplois du temps l'exigent. Dans ce cas, pensez à alterner celui qui est en charge de cranter la réunion pour que ce ne soit pas toujours le même qui prene en charge ce poids léger en soi, mais qui peut devenir épuisant au fil des années.

Lors de votre moment d'écoute, faite sonner

un son au bout de 20 minutes, ce qui vous permet ensuite de dédier toute votre attention à la personne qui est écoutée. Regardez-la avec vos yeux, votre cœur, avec votre attention générale (évitiez les pensées personnelles, les appréciations, soyez juste dans une écoute profonde de ce qu'elle vous dit par ses paroles, silences, mouvements, respirations...). Ne répondez surtout pas à ce qui est partagé. N'essayez même pas de consoler si elle pleure, ou de trouver une solution si elle vous partage un souci. Vous êtes uniquement 2 oreilles attentives, confiantes dans ses capacités à trouver ses solutions elle-même. **L'écoute est profondément transformante, à la fois pour celui qui écoute, et celui qui est écouté.**

#### ➤ 2ÈME MÉTHODE : LA MÉTÉO PERSONNELLE

Une autre méthode que vous pourrez ensuite mettre en place, c'est de **commencer toutes vos réunions par une météo personnelle** (« *check-in* » en anglais). Cette méthode renforce notre capacité à avoir conscience de la manière dont on se sent, de quoi on a besoin, nos enthousiasmes, nos fragilités... puis de le verbaliser à son associé. Quand on a fait plusieurs mois ou années d'écoute profonde, la météo personnelle permet de diffuser une approche similaire dans les petits espaces de nos réunions de travail et d'identifier les vibrations plus fines du quotidien.

Vous commencerez en pratiquant la météo personnelle entre associés. Avant toute réunion, chacun partage comment il est. Certains seront gauches car ils sont plutôt introvertis, et partager comment ils se sentent est pire

que se faire arracher une dent. Avec le temps, même eux deviendront adeptes de ce temps où les corps, les cœurs, et les têtes se mettent au diapason. Un peu comme les orchestres en fait. Selon la réunion et le niveau de tension, la météo personnelle peut être courte ou plus approfondie, sur le thème de la réunion, ou plus largement sur l'état d'esprit général vis à vis de l'entreprise. A vous de moduler pour ne pas en faire trop (par exemple inutile de savoir l'étendu des états d'âme de chacun pour un point journalier qui est sensé durer 20 minutes) mais tout en prenant le temps d'accueillir chacun. Souvent, on bâcle le tour de cercle initial, et on le paye ensuite car les egos surgissent à tort et à travers dans les échanges avec des attaques virulentes sur une virgule du document qui est en réalité un besoin de l'individu d'être vu en tant que tel. La météo personnelle permet à chacun d'être vu et de réaliser que les autres aussi ont une vie intense. **On s'accorde mutuellement avant de se lancer dans le vif du sujet de la réunion.**

#### ➤ 3ÈME MÉTHODE : LE FOCUS POSITIF

La troisième et dernière méthode proposée ici consiste en un **focus positif**. Trop souvent, nous avons tendance à regarder tout ce qu'il reste à faire, là où ça résiste, là où ça bloque. Ce faisant, on se sent débordé, on se déprécie et on sape notre énergie d'action. **Le but ici est de prendre comme mantra de trouver 3 points positifs pour chaque point «à améliorer»**. Les neurosciences montrent que c'est le ratio qu'on arrive à intégrer. Sinon, on devient triste et moins performant. Ce ratio est valable dans l'éducation des enfants, avec son conjoint, et... avec son associé. C'est aussi vrai avec soi-même et avec l'ensemble de notre entreprise.

#### CE QU'ILS EN DISENT



Entrepreneur anonyme

« Avec mon associé nous prenons une matinée au vert tous les 3 mois, loin de nos bureaux. Nous avons développé une méthodologie pour faire ressortir les moments forts du trimestre (projets réalisés, baromètre personnel, etc). Cela nous permet de nous réaligner et d'être pleinement conscients de la chance que nous avons d'être associés ! »



## QUELLES SONT NOS « ÉQUATIONS DE VIE » RESPECTIVES ?

PAR LAURE LE DOUAREC, COACH

Bien s'entendre, avoir des compétences complémentaires, un projet d'entrepreneuriat commun, cela aide à bien lancer une association. Ce qui aide aussi, c'est d'être conscient individuellement et réciproquement de nos équations de vie respectives. Pour se faire, nous vous proposons la méthode camembert (*restons Français !*)

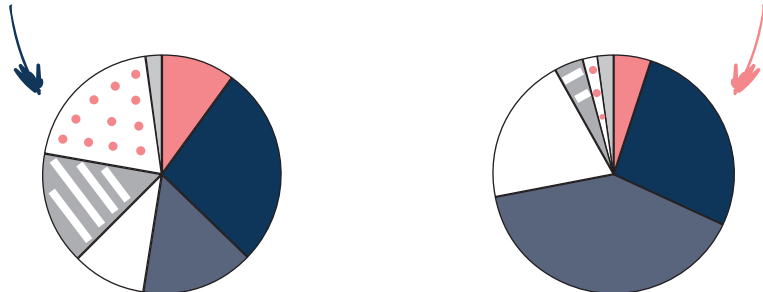
### 1ÈRE ÉTAPE : QU'EST-CE QUI EST IMPORTANT POUR MOI ?

Dans un premier temps, chacun réfléchit à ce qui est important pour lui entre les différentes sphères de sa vie (amitié, famille, travail, engagements associatifs, spiritualité, sport/corps, voyages, enfants à charge, parents vieillissants...). Si 100% est l'ensemble de l'énergie que nous avons, comment se répartit-elle entre ces différents pôles ?

Une fois ce premier camembert fait, on reprend les mêmes items mais cette fois on note le temps passé sur chacun. Souvent on découvre des dissonances car on passe trop de temps sur des items qui nous importent peu.

#### MON CAMEMBERT PERSONNEL

IMPORTANCE POUR MOI	ACTIVITÉS	TEMPS PASSÉ DESSUS
10%	Amitié	5%
27%	Famille	27%
15%	Travail	40%
10%	Engagement associatif	20%
15%	Sport, corps, santé	4%
20%	Spiritualité	2%
2%	Voyages & autre (repos, détente, etc)	2%

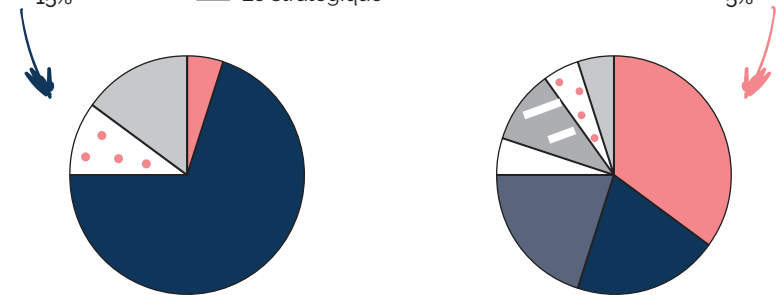


### 2ÈME ÉTAPE : FAIRE L'EXERCICE SUR LA PARTIE PROFESSIONNELLE

Ensuite, chacun refait l'exercice avec plus de granularité sur la partie travail: qu'est-ce qui m'éclate le plus ? Relations client, aspect technique, financement, communication, le concret, le stratégique... Puis chacun fait un second camembert selon le temps passé sur chaque item. Là aussi notez les dissonances et les points cohérents.

#### MON CAMEMBERT PROFESSIONNEL

INTÉRÊT PERSONNEL	ACTIVITÉS	TEMPS PASSÉ DESSUS
5%	Relation clients	35%
70%	Développement technique	20%
0%	Financement	20%
0%	Réseautage, keynote	5%
0%	Communication	10%
10%	Le concret	5%
15%	Le stratégique	5%



### 3ÈME ÉTAPE : ET MON ASSOCIÉ DANS TOUT ÇA ?

Que doit savoir mon/mes associés sur mes camemberts ? Et sur ma capacité financière à tenir avant l'arrivée des premiers investisseurs ? Quelles pressions sont les miennes, non seulement directes, mais aussi familiales, sociales. Chacun prend le temps de discerner ce qui est réellement important pour lui, et ce qui impactera ses associés.

### 4ÈME ÉTAPE : PARTAGER ENTRE ASSOCIÉS

Dans un premier temps, chacun des associés partage ce qu'il souhaite de ses camemberts. Les autres écoutent sans commenter, juste en prenant des notes si besoin. Une fois tous les associés écoutés, un temps de dialogue permet de noter les points positifs où les associés sont heureux des missions qui leur sont allouées et où la répartition permet de maximiser les besoins de chacun. Puis une deuxième partie du dialogue permet d'aborder les points qui semblent mériter des ajustements ou des points de vigilance. Terminer en distinguant ce qui est de l'ordre de « Pour info » (les associés sont informés mais n'ont pas besoin d'agir. Juste de compatir quand l'associé impacté va faire des ajustements pour améliorer la cohérence de son travail) et ce qui est « Pour action » (les associés sont mis à contribution pour aider à retrouver un équilibre).



# INSTAURER

*un climat de confiance  
et d'authenticité*

**MAXIME BROUSSE & CHARLOTTE CADÉ**  
FONDATEURS DE SELENCY  
LAURÉATS DE RÉSEAU ENTREPRENDRE PARIS



---

« LA SEULE RÈGLE QUE NOUS NOUS IMPOSONS C'EST  
UNE VRAIE BONNE COMMUNICATION ; NOUS AVONS  
STRUCTURÉ DES POINTS RÉGULIERS ET FORMALISÉ  
NOS PRISES DE DÉCISIONS SUR LES PROJETS »

CHARLOTTE CADÉ

---

## CE QUI PRIME, C'EST LA CONFIANCE PARTAGÉE ENTRE ASSOCIÉS

Si vous décidez de démarrer une aventure entrepreneuriale à plusieurs, il est important que vous mesuriez que vos associés vont désormais occuper une place prépondérante dans votre vie. Vous allez sans doute passer plus de temps avec eux désormais qu'avec votre conjoint(e). Et comme dans une relation affective, une bonne entente passe d'abord par une bonne dose de confiance avec votre partenaire.

### LA CONFIANCE

La confiance, c'est le ciment de votre association. Peu importe le formalisme que vous pourrez essayer d'ajouter : c'est d'abord la vérité et la sincérité de votre envie de travailler avec vos associés qui prime.

Nous vous encourageons à adopter dès le démarrage un mode de communication clair et transparent !

En couple comme entre associés, si l'on n'est pas prêt à prendre sur soi lorsque l'autre nous déçoit, la situation peut rapidement être explosive ! Il faut créer un solide climat d'authenticité pour passer outre les difficultés du quotidien. Un point de vue que Bertrand Duprez, fondateur de Conversons, résume en 3 mots : **concession, bienveillance, pardon**. « Sans ce triptyque, ça ne sert à rien de se lancer ! » déclare cet entrepreneur associé pendant 10 ans.

### CE QU'ILS EN DISENT



Hervé Righenzi de Villers, Eres

« Nos caractères sont différents mais nous fonctionnons selon les mêmes principes : respect des gens, parole donnée, exigence, perfectionnisme, planification.

Bien sûr, il peut y avoir des désaccords, mais nous les traitons de façon réfléchie et raisonnée. On ne peut pas parler de véritable clash. Chaque fois que nous avons connu un contretemps pour l'entreprise, y compris lorsque l'un de nous en était responsable, le soutien des associés a été indéfectible. Chacun prend les décisions pour les 4 – qu'elles soient bonnes ou mauvaises, c'est parfaitement assumé dans une logique de subsidiarité.

Au fond, plus que des amis, je dirai que mes associés sont une partie de ma famille : je ne fais pas la fête tout le temps avec eux, mais ce sont des gens sur qui je peux compter dans les moments importants. Notre relation n'a jamais été ternie par des enjeux de pouvoirs. »

## ... ET L'ADMIRATION RÉCIPROQUE

Un bon moteur pour mesurer votre envie d'avancer ensemble, c'est celui de l'admiration réciproque.

Au fond, on ne devrait s'associer que si l'on est certain d'être en présence de la meilleure personne pour contribuer à développer son projet. Admirer l'autre, c'est reconnaître qu'il est indispensable, qu'il possède une compétence qu'on ne maîtrise pas soi-même. Cela permet de vivre une association guidée par l'émerveillement et non par le stress ou la déception. **L'admiration est un bien précieux à entretenir, qu'on ne retrouve pas souvent chez les entrepreneurs !**

Philippine Pérouse, fondatrice de la maison Pérouse Paris, témoigne : « C'est incroyable ce que j'apprends tous les jours grâce à lui ». Lui, c'est son associé Arnold Diveu, avec qui elle a créé un atelier de fabrication de joaillerie. Après une première tentative d'association échouée, Philippine Pérouse était particulièrement vigilante à bâtir une relation saine. Ce qu'elle est parvenu à faire avec son associé : lui, le technicien ; elle, la commerciale.

C'était un véritable coup de cœur professionnel : proximité de caractères, complémentarité de compétences, bon feeling de départ. Philippine et Arnold travaillent depuis 2 ans ensemble et n'ont jamais eu de conflit. La communication est très fluide, construite autour de ce profond respect des associés l'un pour l'autre. Un bel exemple à suivre !

### CE QU'ILS EN DISENT



Philippine Pérouse, Pérouse Paris

« Nous sommes intimement convaincus d'être les meilleurs associés l'un pour l'autre. Si demain l'un de nous quitte le bateau, tout le projet s'arrête. »

## IL EST FONDAMENTAL DE S'ALIGNER SUR LA VISION, LA MISSION ET LES VALEURS DANS L'ENTREPRISE

PAR FABRICE GIBERT, COACH

S'aligner sur une vision, être au clair sur le projet d'entreprise, c'est essentiel pour des associés.

### POURQUOI ?

C'est à vous de le faire ! C'est votre mission d'être le garant du projet d'entreprise, car si ce n'est pas vous qui vous chargez de le faire respecter, qui ?

**Le projet, c'est la première étape de toute entreprise**, s'il n'est pas clairement formalisé, la mise en place en sera beaucoup plus hasardeuse. Le faire évoluer avec l'expérience mais ne jamais le perdre de vue. C'est quand tout s'accélère qu'il faut être encore plus au clair sur votre vision. C'est votre juge de paix. Quand les décisions sont complexes, votre projet d'entreprise arbitrera pour vous. Recrutement, recadrages, choix stratégiques, responsabilités, les occasions de s'y référer seront nombreuses.

au capital de l'entreprise. Ce partage de valeur est fondamental car c'est ce qui crée l'aventure collective et nous engage tous au quotidien. La fidélité ne peut pas reposer uniquement sur la rémunération. Nous sommes régulièrement confortés dans notre positionnement lorsque nous voyons nos équipes grandir, trouver des solutions que nous n'aurions pas vues grâce au regard nouveau qu'elles portent sur le métier. Et heureusement, car cette entreprise sera la leur dans 10 ans ! »

### COMMENT ?

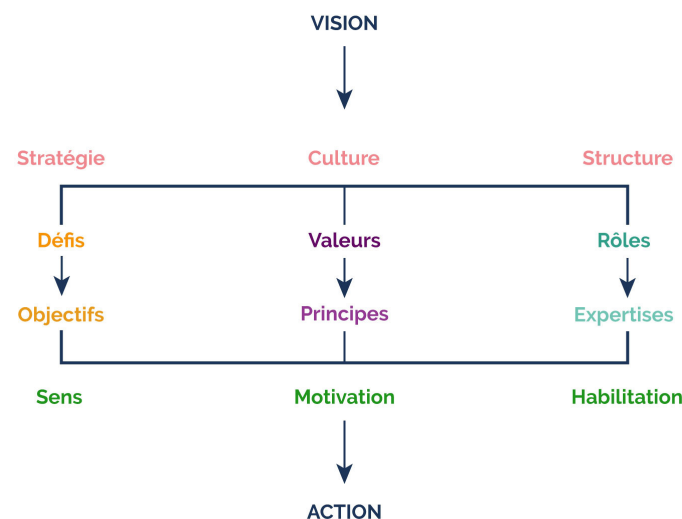
C'est à vous de le faire ! C'est votre mission d'être le garant du projet d'entreprise, car si ce n'est pas vous qui vous chargez de le faire respecter, qui ?

Un projet d'entreprise formalisé c'est d'abord une vision. Elle peut être très simple, une phrase qui résume le cadre du projet (un verbe d'action et quelques mots qui englobe tout ce que l'entreprise tente d'apporter à ses clients). Pour servir cette vision et passer à l'action, l'entreprise s'appuie sur trois piliers :

- **La stratégie qui donne du sens à nos actions** : des défis long terme cohérents avec notre vision, déclinés en objectifs moyens termes cohérents avec nos actions quotidiennes
- **La culture qui motive** : des valeurs partagées, 3 mots clés, déclinées en principe pour illustrer à quoi elles correspondent, vont offrir un cadre sécurisant pour les comportements en entreprise, et permettre à chacun de s'y reconnaître.
- **La structure qui habilite** : Des terrains de jeux alignés aux compétences nécessaires pour mener à bien ses rôles.

Vision, valeurs, stratégie... des éléments importants à définir pour s'aligner sur le long terme. Consacrer 2 ou 3 séances de travail entre associés / dirigeants pour le formaliser vous aidera à court terme pour vous aligner, intégrer, motiver les équipes et sur le long terme pour rester le gardien du sens et de l'ADN du projet.

### CADRER LE PROJET DE L'ENTREPRISE : DE LA VISION À L'ACTION



### CE QU'ILS EN DISENT



Christophe Tellier, Beyond Associés

« Ce qui compte avant tout à nos yeux, c'est le « legacy », c'est-à-dire la pérennité et la transmission de l'entreprise. Dès le début du projet, nous avons pensé Beyond Associés comme un laboratoire : rompre avec les pratiques managériales du marché, recruter des jeunes et leur apprendre le métier, ne pas lier l'entreprise à ses fondateurs, associer tous les salariés



Nicolas Aime, Smart Agence

« Beaucoup d'entrepreneurs négligent l'étape fondamentale de l'élaboration de la vision. Son absence ne se fait pas forcément ressentir à court terme. Dans un premier temps, ils peuvent faire abstraction de cette absence de vision en se concentrant sur leur projet individuel ou sur le projet entre associés (atteindre un niveau de chiffre d'affaires, revendre l'entreprise...). Néanmoins, ni le projet individuel ni le projet des associés ne constituent une véritable vision de long terme pour l'entreprise. Ils flattent l'égo mais ne viennent pas mobiliser le collectif : il manque quelque chose qui dépasse les associés.»

### POURQUOI IL NE FAUT PAS CHERCHER À S'ASSOCIER AVEC DES COMPÉTENCES

L'admiration entre associés, indispensables l'un pour l'autre, est un fondement de la relation. Néanmoins, cette complémentarité doit être bien ajustée : elle doit reposer d'abord sur le savoir-être et ensuite sur le savoir-faire. Le savoir-être (« *soft skills* » en anglais), ce sont les qualités humaines et relationnelles ; ce qui fait que vous aurez plaisir à interagir et à travailler avec une personne. Le savoir-faire (« *hard skills* » en anglais), ce sont ses compétences techniques et ses expertises.

La complémentarité que vous devez chercher chez votre associé doit reposer d'abord sur le savoir-être. En effet, la posture est une donnée sur laquelle vous aurez peu d'influence. Elle est le fruit d'une éducation, d'un parcours, de tendances personnelles, que vous ne pourrez pas changer chez l'autre. Inversement, le savoir-faire, qui est fonction de compétences et de techniques, pourra évoluer. Votre associé, s'il est défaillant sur cette dimension, pourra s'entourer ou se former.

Une complémentarité mal « située » n'est pas bloquante au démarrage. Chacun prend sur soi et les défis du projet permet de passer outre les difficultés. Néanmoins, très vite, lorsque les associés doivent prendre des décisions stratégiques, les personnalités reprennent le dessus et il est difficile de se réaligner.



### PRENDRE LE TEMPS

Il est donc essentiel de prendre du temps au démarrage pour formaliser la complémentarité entre fondateurs. Repose-t-elle sur les bons piliers ? Ne restez pas focalisé sur les compétences de votre associé : ce qui compte, c'est ce que chacun d'entre vous est prêt à donner humainement à l'entreprise.

### CE QU'ILS EN DISENT



Entrepreneur Anonyme

« Dans notre aventure entrepreneuriale, nous étions très complémentaires sur le core business : compétences, expertises. Mais sur le plan personnel, au contraire, je crois que nous étions très différent, au point de ne pas pouvoir nous supporter ! Nous n'avions pas la même ambition entrepreneuriale, pas les mêmes envies personnelles, ni la même façon de travailler : management, rigueur, humain ... Je crois que nous l'avions décelé très rapidement mais avons préféré ne pas ouvrir les yeux. Je me souviens même d'un dîner avec nos deux conjointes respectives... c'était l'enfer ! »





**VICTOR LUGGER & TIGRANE SEYDOUX**  
FONDATEURS DE BIG MAMMA

« CE QUI NOURRIT NOTRE ASSOCIATION C'EST QUE  
TOUS LES MATINS JE ME LÈVE ET JE ME DIS "QU'EST  
CE QU'IL ARRACHE MON ASSOCIÉ ! JE N'AURAIS PAS  
FAIT MIEUX. »

VICTOR LUGGER

PHOTO © JÉRÔME GALLAND

# CADRE JURIDIQUE

## & répartition du capital

S'associer, c'est s'unir volontairement à d'autres pour former une communauté d'intérêts constituée de la somme des apports de chacun.

La « société » (« instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter » comme le définit l'art. 1832 du Code civil) est très certainement la façon la plus « évidente » d'y parvenir.

Constituer une société suppose la réalisation de plusieurs étapes, dont deux font figure de clefs de voute :

- la réalisation, par chaque associé, d'un apport
- la signature, par ces derniers, d'un contrat de société, communément appelé « statuts »

## RÉPARTITION INITIALE DU CAPITAL

EN COLLABORATION AVEC LATOURNERIE WOLFROM, AVOCATS

Un apport ne peut être que de trois types : en **numéraire** (somme d'argent), en **nature** (tout autre bien qu'une somme d'argent) ou en **industrie**. En pratique, et sauf cas très spécifiques, cette dernière typologie d'apport – qui consiste, pour un associé, à mettre à la disposition son travail, ses connaissances techniques et/ou ses services – est relativement peu utilisée.

La répartition des titres du capital est un élément fondamental. En effet, posséder des titres ou des parts de ce capital donne généralement droit :

- à une fraction de l'actif social, proportionnelle au nombre de titres de capital
- à une voix dans tous les votes et délibérations

Si une multitude de schéma peuvent être mis en place, 2 modèles sont souvent rencontrés dans la pratique.

### ➤ RÉPARTITION ÉQUIVALENTE

Le premier, d'inspiration « égalitariste » et relativement fréquent, consiste à permettre à chaque associé de **détenir un pourcentage équivalent** : 50/50, 34/33/33, 25/25/25/25. Si l'objectif est louable, cette égalité n'est réelle que s'agissant des sociétés ne comptant que deux associés (avec un risque non négligeable de blocage en cas de mésentente), les autres schémas favorisant le plus souvent la constitution de « blocs » de contrôle.

En pratique, il n'existe aucune répartition « miracle », chaque espèce méritant d'être étudiée avec soin au regard de la personnalité des associés concernés, de ce qu'ils ont chacun d'ores et déjà accompli, de leur capacité d'investissement actuelle et future et, peut-être plus important encore, des besoins futurs de l'association.

### QUELQUES « CLEFS » DE RÉUSSITE PEUVENT TOUTEFOIS ÊTRE FORMULÉES

1. Le capital social d'une société n'est ni intangible ni nécessairement le miroir de son fonctionnement
2. La qualité d'associé doit être strictement (p)réservée (l'accès au capital n'étant ni une condition, ni un moyen de paiement s'agissant de la réalisation par des tiers de prestations). Quel effet cela a produit ?

### ➤ RÉPARTITION « INÉGALITAIRE »

Le second, plus ou moins « inégalitaire », est souvent le fait qu'il **n'existe au stade de la constitution plusieurs types d'associés, les uns portant le projet**, les autres se contentant d'apporter un financement.

## POUR OU CONTRE LE 50/50 ?

### POUR

Certains entrepreneurs sont des inconditionnels du 50-50, qui empêcherait les frustrations et matérialiserait le parfait alignement d'engagement des associés. Toute autre modèle de répartition serait source de conflits, un des associés pouvant être frustré que son travail ne soit pas reflété par sa participation au capital.



Bertrand Duprez,  
Conversons

« Ne jamais autoriser de différence de traitement entre mon associé et moi a été le principe de base de notre relation.

J'avais démarré la société depuis un an et les résultats commençaient à apparaître. Pourtant, je sentais mes compétences limitées pour assurer le développement à long terme. J'ai donc proposé à Guillaume, qui jusqu'à alors me tenait lieu de mentor, de me rejoindre.

Il m'a fallu beaucoup de temps avant d'accepter de le traiter au même rang que moi. Concrètement, je lui ai cédé mon titre de président du groupe et ma place de syndicat de la profession. Que c'était dur ! Au début, je n'acceptais pas de le voir apparaître dans la presse avec le titre de « co-fondateur »

Nous avons aligné nos salaires et nos dividendes. Tout au long de la vie de l'entreprise, chaque euro dépensé par l'un fut validé par l'autre. Le 50-50 a été le socle de la réussite du projet. »

### CONTRE

Pour d'autres, la recherche d'une égalité stricte n'est pas toujours la clef d'une association réussie. Elle serait source de tensions, de frustrations et de difficultés à trancher dans des contextes où c'est précisément l'exécution qui fait le succès ou non d'une idée. Sans leadership identifié, l'entreprise risquerait d'être moins réactive – voire de rester bloquée dans des divergences de visions. être frustré que son travail ne soit pas reflété par sa participation au capital.

« Il doit y avoir un chef clairement défini, qui prendra ses responsabilités à chaque moment clé de l'entreprise. Je ne crois pas au 50-50 qui conduit souvent à une dilution des décisions et donc des responsabilités entre 2 personnes égalitaires. Pour réussir sa relation d'associés, il faut évidemment de l'écoute, de l'empathie, de la bienveillance, de la transparence, mais aussi des automatismes, de la rigueur, des deadlines. C'est parfois peu naturel, mais il faut se forcer à dialoguer et à communiquer tout le temps, se dire les choses et ne jamais se défilier devant ses associés. Pour tenir ce cadre, identifier un "capitaine" simplifie grandement les choses. Cela cadre la relation entre associés et évite de se disperser, d'intérioriser les choses et de perdre un temps précieux. »



Maxime Guillaud  
INSKIP



### LE CADRE JURIDIQUE DE L'ASSOCIATION

EN COLLABORATION AVEC LATOURNERIE WOLFROM, AVOCATS

Une fois la répartition du capital décidée, il reste à **déterminer la forme sociale et à arrêter les règles de fonctionnement de l'association** ; et ce notamment à l'aune du régime fiscal et social applicable à ses associés.

Suivant la forme sociale choisie, une liberté plus ou moins grande est laissée aux associés pour déterminer les règles de leur future vie en société ; la palme revenant sans aucun doute à la société par actions simplifiée. En tout état de cause, et quelle que soit la forme choisie, cette étape ne doit pas être négligée. Les statuts sont le réceptacle de l'association : ils la définissent (objet social, intérêt social et bientôt « raison d'être »), la limitent (durée), l'encadrent (transfert de titres) et déterminent son fonctionnement (gouvernance).

Concernant les transferts de titres, le point doit être abordé autant sous l'angle des associés en présence au stade de la constitution (les fondateurs) que sous l'angle de ceux qui pourraient, à terme, rejoindre l'association (investisseurs, notamment).

En outre, une différenciation doit être faite suivant que ces entrées sont le résultat d'une cession ou de l'apport de nouveaux moyens (financiers ou autres) dédiés à son développement :

#### DANS LE CAS D'UNE CESSION

S'agissant d'associés 'clefs' (lesquels cumulent le plus souvent leur qualité d'associé avec l'exercice de fonctions opérationnelles), **la rédaction de clauses d'inaliénabilité et/ou dites de good & bad leaver peut se révéler opportune pour sécuriser leur engagement à moyen/long terme.** En tout état de cause, bloquer (agrément), sinon permettre aux associés à date de bénéficier d'une priorité d'achat (droit de préemption) et/ou de sortie (conjointe proportionnelle et/ou totale) font partie des formules classiquement mises en place.

#### DANS LE CAS D'UN APPORT DE NOUVEAUX MOYENS

Dans ce cas, les choses sont un peu différentes. L'enjeu n'est pas de gérer le départ d'un ou plusieurs associés mais d'**accueillir de nouveaux aspirants au projet associatif.** Dans ce cadre, plusieurs protections peuvent être mises en place selon que l'objectif est d'empêcher l'entrée (par exemple d'un concurrent) ou de permettre aux historiques de bénéficier d'une priorité s'agissant de l'apport de nouveaux concours (droit de priorité) et/ou de maintenir leur participation (clause d'anti-dilution).

S'agissant enfin de la **gouvernance**, et suivant la forme sociale choisie, une liberté plus ou moins grande est accordée. En tout état de cause, et si certaines décisions ne sauraient être soustraites à l'approbation de la collectivité (opérations sur le capital, approbation des comptes et distribution de dividendes, par exemple), diriger une société n'implique pas nécessairement d'en être le majoritaire.

Dans les faits, que ces règles figurent dans des statuts ou, dans un souci de confidentialité, dans un pacte, l'une des clefs d'un début d'association réussi réside certainement dans la capacité de ses associés à maintenir le plus longtemps possible :

- la flamme de l'esprit entrepreneurial (via une gouvernance souple et agile)
- et la confiance (en privilégiant un contrôle qualitatif plutôt que quantitatif) qui les ont conduits à se réunir.

#### CE QU'ILS EN DISENT



Roberto Estevez, GreenPub

« Nous avons démarré avec mon associée sur la base d'un contrat oral, sans rien formaliser. Nous préférons nous concentrer sur l'opérationnel plutôt que sur les moyens financiers pour y parvenir. C'était une grosse erreur ! Dépenser 5 000 € pour faire un pacte ça vaut le coup. Ce n'est rien par rapport aux coûts d'une rupture d'association, qui sont 10 fois plus élevés ! Le fait de ne pas être parti sur un accord clair a déséquilibré l'ensemble de notre relation et de notre histoire. Rédiger un pacte, c'est un premier exercice qui est déjà un test, car on pose les choses sur la table et on voit comment l'autre réagit. Ensuite on le pose dans un tiroir et le but est de ne plus jamais le toucher... C'est comme un contrat de mariage ! »

### S'ASSOCIER AVEC UN FONDS D'INVESTISSEMENT

#### LES 8 QUESTIONS QUE VOUS DEVEZ VOUS POSER AVANT DE CONSIDÉRER S'ASSOCIER À UN FONDS D'INVESTISSEMENT.

EN COLLABORATION AVEC GENERIS CAPITAL PARTNERS

1. « Ai-je réellement besoin de lever des fonds pour développer ma société ? Si oui, de quoi et de combien ai-je besoin ? ». **Le fait de lever des fonds n'est pas un facteur clé de succès en soi**, une obligation de réussite comme veulent nous le faire croire certains médias !
2. **Partageons-nous des valeurs communes** ? L'investisseur et le dirigeant d'entreprise seront en interaction régulière ; une confiance mutuelle est fondamentale.
3. **Que va m'apporter ce nouvel associé** ? De l'argent, certes. Mais bien plus encore ?
4. **Sommes-nous en phase** avec la stratégie de développement ?
5. **Suis-je prêt à organiser et professionnaliser la gouvernance** de l'entreprise dans un souci d'efficacité et de transparence ?
6. **Partageons-nous un même horizon de temps** ? Un investisseur financier est un actionnaire professionnel dont la durée de présence au capital sera limitée, généralement comprise entre 4 et 8 ans. S'accorder sur un horizon de temps et des objectifs atteignables constituent les fondations d'une association sereine.
7. **L'alignement des objectifs et des intérêts** de chacune des parties prenantes est-il garanti ? La formalisation des règles entre associés prend le plus souvent la forme d'un pacte d'associés qui rassemble les obligations réciproques des parties. Prendre le temps nécessaire à sa rédaction et se faire conseiller par un spécialiste garantit un équilibre des intérêts pour toute la durée de l'association.
8. **Suis-je bien organisé pour répondre aux besoins d'informations et de reporting** demandés par un investisseur ? Au même titre qu'un client attend un service ou un produit de qualité livré au bon moment, un actionnaire attend qu'on lui donne des informations récentes de l'activité, un reporting régulier, des comptes précis. Ne faites pas l'impasse ! Ces informations sont la matière première pour accompagner l'entrepreneur. Elles constituent le socle du contrat de confiance.

Au-delà de ces quelques questions fondamentales, l'entrée d'un investisseur financier peut également être l'occasion de partager un projet d'entreprise en y associant certains salariés clés dans le cadre de mécanismes d'intéressement dédiés. En tant que professionnel de l'investissement, un partenaire financier saura apporter son expertise sur la pertinence et le bon dimensionnement d'un tel dispositif.

#### CE QU'ILS EN DISENT



Thibaut de Roux, Générès Capital Partners

« La manière dont nous concevons notre rôle est d'apporter à l'entrepreneur les moyens de piloter et maximiser sa croissance. Le rôle d'un investisseur n'est pas d'être opérationnel dans la gestion courante de l'activité. En offrant toute son expertise, ses connaissances sectorielles et expériences diverses, l'investisseur permet de proposer de nouvelles idées, de confronter des avis et de créer une atmosphère favorable à des prises de décisions efficaces. En professionnalisant la gouvernance, en s'appuyant sur des administrateurs indépendants, l'investisseur financier permet d'enrichir les échanges. En quelque sorte, l'investisseur propose et l'entrepreneur dispose. »



**MIKAËL AUBERTIN**  
FONDATEUR DE GOOG GOUT  
MEMBRE DE RÉSEAU ENTREPRENDRE PARIS



---

« L'ASSOCIATION EST UN MOYEN DE FAIRE GRANDIR  
SON ENTREPRISE. SI L'ON NE S'ASSOCIE PAS, ÊTRE  
ACCOMPAGNÉ ME SEMBLE INCONTOURNABLE »

---

# L'ASSOCIATION

*un projet dans le projet !*

Bravo ! Vous avez décidé de vous associer. Vous avez entamé un chemin de découverte de votre associé. Mais attention, la route est longue et ne fait que commencer ! Votre relation d'associés – vous l'a-t-on suffisamment répété, c'est votre principal actif. Elle est à surveiller de près, comme le lait sur le feu... ou comme la trésorerie d'un entrepreneur ! Et comme tout, lorsqu'il s'agit de capital humain, il faut accepter qu'il y ait des hauts et des bas. L'important, c'est de faire de l'association un enjeu à part entière du succès de l'entreprise.  
Un « projet dans le projet ».

## S'ENTOURER DES BONNES PERSONNES

### LE COMITÉ CONSULTATIF

Dès le début de votre association, nous vous recommandons d'identifier une ou plusieurs personnes tierces pour jouer le rôle de miroir entre vous et vos associés. Prenez un moment pour identifier des personnes de votre entourage professionnel qui soient à même d'adopter une posture de neutralité sur les sujets d'association. Il faut éviter que ces personnes aient un lien familial ou amical avec vous ou vos associés, ce qui les empêcherait d'avoir un regard dépassionné sur les situations. Il ne s'agit pas ici de constituer un comité stratégique (pour l'entreprise) mais plutôt un conseil de surveillance (pour les dirigeants).

Ce mode de gouvernance, Emmanuel Arnaud et Charles-Edouard Girard, fondateurs de GuestToGuest / HomeExchange, l'ont adopté dès la création de leur entreprise. Les deux associés ont réalisé qu'étant très différents, ils ne voulaient pas se trouver bloquer sur des décisions stratégiques. Ils ont donc choisi une personne extérieure à l'entreprise qui ferait office de médiateur. Ils ne l'ont utilisé qu'une seule fois dans la vie de l'entreprise. Face à un enjeu stratégique important, chacun des deux a présenté sa vision à ce « miroir » ce qui a permis de trouver un compromis et aider à ramener de la sérénité dans l'association.

### CE QU'ILS EN DISENT



Christophe Tellier, Beyond Associés

« Forts de 20 ans de carrière dans le secteur, nous avons fait appel à notre réseau professionnel pour jouer les « garde-fous ». Nous identifié 2 profils par fondateur (chef d'entreprise, directeur financier, banquier d'affaire, etc...) pour constituer une chambre de 6 experts indépendants. Bien sûr, il ne s'agissait pas pour chacun de bénéficier d'alliés dans ce comité : les membres ont été validés collectivement pour garantir leur neutralité. Outre la participation à 1 ou 2 rencontres annuelles informelles, la mission de ce conseil est de trancher en cas de conflit d'associés bloquant l'entreprise. Chaque fondateur sait qu'il pourra être révoqué, en dernier recours, par les propres personnes qu'il a nommées. Le climat de confiance que permet ce fonctionnement n'est sans doute pas étranger à l'excellente relation qui règne entre nous aujourd'hui ! »

# 33%

Seuls 33% des entrepreneurs déclarent avoir mis en place un comité stratégique

D'après l'Enquête Réseau Entreprendre, 2016

### LE COACHING

Si vous sentez que la relation avec votre associé manque de clarté, de cohésion ou de dynamisme, c'est peut-être le moment d'avoir recours à coach. Rassurez-vous, un coach n'est ni un psy, ni un mentor, ni un consultant. Et il est tout à fait normal d'y avoir recours – comme peuvent en témoigner bon nombre d'entrepreneurs.

### CE QU'ILS EN DISENT



Nicolas Aime, Smart Agence

« Une association est à considérer comme un système en perpétuelle évolution. Les associés peuvent parfois être en décalage, chacun évoluant à son rythme. Il leur faut en être conscient et ils doivent trouver des occasions de s'aligner. Ils ne doivent pas hésiter à se faire accompagner : les associés étant inévitablement juge et partie, ils n'ont pas toujours la possibilité d'y arriver par eux-mêmes. »

Le rôle du coach est de poser un cadre où les associés peuvent parler d'eux, en mettant (pour une fois !) l'entreprise de côté. **Il ne fournit pas de solutions : il vient déclencher la discussion**, en guidant éventuellement les échanges pour que chacun se sente à l'aise de s'exprimer. Mais il ne vient bien sûr jamais prendre les décisions à votre place ou donner raison à l'un ou l'autre. La première chose que vous proposera un bon coach est de fixer un objectif : quel est l'enjeu à relever ? est-il perçu par tous les associés de la même manière ? êtes-vous aligné quant au but

de ces rencontres ?

Il faut alors laisser du temps au coach, pour qu'il prenne sa place et soit accepté de tous. Selon les individus, le contact avec un coach peut être plus ou moins facile. Pour certains, prendre du temps pour parler du « facteur humain » est une base de travail confortable. Pour d'autres, cela vient après le prisme de la performance ou de l'efficacité... Alors, en parler devant un tiers, jamais ! Ne vous effrayez pas de ces réactions : nous n'avons tout simplement pas tous la même perception de l'importance du capital humain.

Le support d'un coach s'inscrit dans le temps long. En temps normal (lorsque le coach ne vient pas traiter un conflit urgent entre associés), on considère que 3 rencontres annuelles pendant 2 ans sont nécessaires pour donner des résultats intéressants. Car un coach n'a pas vocation à rester dans la durée. Une fois l'objectif de départ atteint, il doit s'effacer et, éventuellement, vous donner des techniques pour prolonger les échanges sans sa médiation.



Elie Zgheib, Smart Side

« Prendre en coach au plus tôt dans l'aventure est essentiel ! Pourquoi prendre un coach stratégie, un coach sales, etc... mais pas un coach pour fluidifier les échanges entre les associés et améliorer leur performance collective ? On met toujours la relation entre les associés en dernier, alors que c'est l'élément le plus structurant pour la réussite et la survie de l'entreprise ! »

Chez Smart Side, les associés ont travaillé plusieurs années avec un coach pour être capables aujourd'hui de s'appliquer, par eux-mêmes, des techniques rétrospectives. Comme un débrief d'après-match pour des sportifs, ils prennent régulièrement des temps de réflexion pour connaître le ressenti de chacun sur la gestion des projets et savoir comment ne pas répéter les erreurs commises.

### L'IMPORTANCE DES RITUELS ENTRE ASSOCIÉS

Tout au long de la vie de l'association, il est important de suivre avec ses associés des règles du jeu claires et partagées. De la réunion hebdomadaire au point annuel entre associés, nous donnons la parole à des entrepreneurs qui ont développé des tactiques pour nourrir leur association.

#### VIDER SON SAC

PAR MATTHIEU LANGEARD,  
FONDATEUR D'ENTREPRENANCE ET COACH D'ASSOCIÉS

L'exercice le plus fondamental et à pratiquer sans modération, c'est de vider son sac. Globalement, tous les entrepreneurs s'accordent à dire qu'ils ne parlent pas suffisamment. **Un remède : créer des sas dédiés à la parole.** Nul besoin de partir loin ou d'imaginer un formalisme complexe. La première chose est d'institutionnaliser un temps de parole dédié à la relation d'associés. C'est un moment de « régulation émotionnelle », c'est-à-dire une occasion de se dire les choses pour de bon. Et croyez-le, ça fait du bien ! Oser se dire les choses en face, même quand c'est difficile, est généralement source de mieux dans une relation ! Les mises au point difficiles sont aussi constructives que les mises au point valorisantes.



Camille Tyan, PayPlug

« Dans notre cas, il y avait par exemple qu'on ne se disputait jamais devant les collaborateurs. Cela nous permettait que nos conflits d'associés ne rejaillissent pas sur les équipes. Nous prenions le temps de nous isoler, de peser le pour et le contre, et de revenir devant l'équipe avec une voix tranchée. »



Delphine Dubois, Les 3 Chouettes

« Nous profitons des visites aux producteurs une fois par trimestre pour prendre un temps de recul entre associées. Au-delà de l'objectif de la visite, c'est le déplacement en lui-même qui a une valeur. C'est un moment essentiel pour nous reconnecter ensemble au bien-fondé de notre projet. »



Bertrand Duprez, Conversons

« Avec mon associé, nous avons partagé le même bureau du 1er au dernier jour de l'entreprise. Cette proximité géographique nous a sorti de bien des conflits car elle permettait d'être toujours au même niveau d'information. »



Hervé Righenzi de Villers, Eres Group

« Pendant longtemps, nous avons eu une règle de relecture entre nous de tout document diffusé hors de l'entreprise. Outre la transparence permise par ce double regard, il a solidifié notre crédibilité vers l'extérieur. Car même lorsque nous étions en négociation avec des acteurs plus gros que nous, nous donnions une image professionnelle, solide. »



Briac Lescure, PopChef

« Avec François, avec qui j'ai cofondé Popchef, nous planifions chaque début d'année une séance de feedback, où nous osons dire à l'autre tout ce qu'il a fait de bien et de moins bien l'année écoulée. On fait bien des points réguliers avec nos salariés, pourquoi pas avec nos associés ? »

# PRÉVENIR & GÉRER

*les conflits entre associés*



**ARNAUD VERLET & GÉRALDINE BAL**  
FONDATEURS DE HOPFAB  
LAURÉATS DE RÉSEAU ENTREPRENDRE PARIS

---

« ÊTRE À DEUX, DANS UNE TELLE AVENTURE ÇA PERMET D'ÊTRE PLUS FORTS, DE SE REMOTIVER QUAND IL Y A DES PÉRIODES UN PEU CREUSES ET UN PEU DIFFICILES C'EST UN VRAI AVANTAGE ! »

GÉRALDINE BAL

---



### DÉTECTER UN CONFLIT

Voici un guide pratique de la bonne communication à adopter pour prévenir et gérer les conflits lorsqu'ils surgissent : la Communication Non Violente (ou CNV), **cet outil magique pour ne plus subir la mésentente avec son associé.**

Mais avant cela, reculons d'un pas. Mésentente, conflit, opposition, violence... Est-ce la même chose ? Faut-il absolument tout éviter et maintenir coûte que coûte le masque du « tout va bien » ?

Commençons par une courte remise en perspective qui permet de bien trier ce qui est naturel de ce qui ne l'est pas, ce qui est destructeur et ce qui ne l'est pas.

### QU'EST-CE QUE LE CONFLIT ?

« Un conflit est le constat d'une opposition entre personnes ou entités. Le conflit est chargé d'émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune ou le dégoût. Parfois, il peut être teinté d'agressivité et de violence. »

Concrètement, nous rentrons en conflit avec notre associé lorsque :

- nos frontières ne sont pas claires ou pas respectées et que nous nous sentons « envahis »
- nos besoins ne sont pas satisfaits

### QUE SE PASSE-T-IL LORSQUE L'ON NE GÈRE PAS LE CONFLIT ?

« C'est quand le conflit ne s'exprime pas, que naît la violence ». Cette phrase traduit à elle seule toute la problématique de la gestion du conflit. L'opposition et le conflit sont inévitables et ne sont pas problématiques en soi, c'est leurs non résolution ou leurs non expression qui peut générer de fortes crises.

Entre associés, savoir exprimer des différences de points de vue est primordial pour prévenir et gérer le conflit. Cela demande d'apprendre à dire non et influe beaucoup sur les prises de décision de l'entreprise.

La gestion d'un conflit passe donc par une communication constructive et positive, et pourquoi pas le principe de la communication non violente (CNV). Véritable solution « clé en main », simple et efficace, la CNV fait figure de référence et est un outil que chaque entrepreneur se doit d'avoir dans sa boîte à outil pour ne plus subir le conflit !

## LA CNV, COMMUNICATION NON-VIOLENTE

EN COLLABORATION AVEC YANIRO, COACHS DE DIRIGEANTS

Théorisée par Marshall Rosenberg, la CNV est un outil permettant de se connecter à soi afin de se relier aux autres de façon équilibrée et créatrice de bien-être pour tous. Elle trouve ses fondements sur quatre piliers, les pensées, les sentiments, les besoins et les demandes.

### POUR PRÉVENIR ET GÉRER LE CONFLIT VIA LA CNV, 4 ÉTAPES À SUIVRE

1. Observer et sentir ce qui se passe en nous. Sans savoir ce qu'il se passe, impossible de partager quoi que ce soit à son associé
2. Identifier le sentiment ou l'émotion associée à la situation pour décoder le ressenti
3. Le conflit provient d'un besoin non satisfait. Il s'agit à ce stade d'exprimer ce besoin pour que l'autre puisse en avoir connaissance
4. Enfin, à partir de ce besoin il est possible d'effectuer une demande à son associé.e qui pourra être débattue et négociée

Cela semble un peu cryptique à ce stade ? Pas de panique, voici le tutoriel étape par étape ! La CNV est un processus en 4 étapes basé sur l'écoute empathique qui a pour but de créer une certaine qualité de relation. La CNV, c'est exprimer clairement ce que nous attendons de la personne, à partir de notre besoin, en respectant les besoins de l'autre sans accuser ou user de violence. Reprenons en détail ces 4 étapes qui répondent à l'acronyme **OBSD** :

- O** - OBSERVATION SANS JUGEMENT
- S** - IDENTIFICATION DES SENTIMENTS
- B** - RECONNAISSANCE DU BESOIN
- D** - FORMULATION D'UNE DEMANDE NÉGOCIABLE

### CE QU'ILS EN DISENT



Clément Alteresco, Bureaux à Partager

« Les divergences stratégiques, ça se gère. Ce qui est plus complexe, c'est quand c'est l'intérieur qui est touché. Sur quels sujets je suis sensible, au point de ne plus supporter les remarques de mon associé ? »



Géraldine Bal, HopFab

« Il faut laisser l'égo de côté et savoir ce que l'autre peut apporter. »



## LA CNV, COMMUNICATION NON-VIOLENTE

### O = OBSERVATION SANS JUGEMENT

Cette étape a pour but d'évaluer la situation de façon claire et objective. J'observe la situation sans juger ni interpréter, je regarde, j'entends et observe seulement les faits. Seul le mental est en action.

### S = IDENTIFICATION DES SENTIMENTS

J'exprime à mon associé ce que je ressens quand j'observe cette situation. Je laisse parler mon cœur.

Quelles émotions s'invitent ?

**La colère** : une réaction de protection, qui résulte d'une frustration, d'un sentiment d'injustice, de la rencontre d'un obstacle, voire de l'atteinte à son intégrité physique ou psychologique. Elle s'exprime aussi lorsque nos valeurs ne sont pas respectées.

**La tristesse** : liée à une perte, une déception, un sentiment d'impuissance, un souhait insatisfait. Elle se caractérise par une baisse d'énergie, de motivation. Souvent quand nous sommes tristes, c'est qu'une phase de notre projet est terminée, mais que nous ne le savons pas...

**La peur** : une émotion d'anticipation, utile lorsqu'elle nous informe d'un danger, d'une menace potentielle ou réelle et nous prépare à fuir ou à agir. Elle peut être également liée à une appréhension, s'avérer stimulante ou bloquante. Les études montrent que 8% de nos peurs sont réelles, les autres sont dans notre tête !

**La joie** : la satisfaction d'un désir, la réussite d'un projet important à nos yeux. C'est un état de satisfaction et de bien-être qui se manifeste par de la gaieté et de la bonne humeur. Elle accroît notre énergie, notre motivation et la confiance en soi. D'autres émotions sont possibles, comme : la honte, la gêne, le dégoût, la surprise, la révolte, la jalouse, l'impatience, la déception...

Ouvrir son cœur, comprendre ses émotions c'est ressentir et non raisonner.

### B = RECONNAISSANCE DU BESOIN

Nos émotions sont les indicateurs de nos besoins, satisfaits ou non. J'identifie ce que mes émotions et sentiments me disent de mes besoins qui ne sont pas nourris (ou qui le sont)

**Le besoin physiologique** : boire, manger, respirer, bouger, être propre, dormir, ...

**Le besoin de réalisation de soi** : parce ce que j'ai besoin de développer mon potentiel, aider les autres, résoudre des problèmes complexes, accepter les conseils des autres, acquérir de nouvelles connaissances, affirmer mes valeurs, exercer ma créativité, cultiver le beau, ...

**Le besoin d'estime de soi** : se savoir utile, valorisé, besoin d'autonomie, d'indépendance, de liberté, d'identité, de calme de respect de soi, ...

**Le besoin d'amour, d'appartenance** : être accepté, écouté, être dans l'échange, le partage, être avec ceux qu'on aime, être soutenu, besoin de considération, de reconnaissance, d'admiration, de dignité, d'influence, d'attention, ...

**Le besoin de protection et de sécurité** : être protégé des menaces physiques et psychologique, être délivré de la douleur, pouvoir faire confiance, avoir un impact sur l'extérieur, ...

Qu'est-ce que je ressens, quel besoin n'est pas satisfait ?

### D = FORMULATION D'UNE DEMANDE NÉGOCIABLE

**La demande est l'ouverture du dialogue avec l'autre.**

Je prépare une proposition de connexion, d'action, en essayant de trouver le « plus petit pas possible ». Je formule une demande concrète, réaliste et réalisable, reliée à un besoin clair, une demande positive, sans exigence d'acceptation de l'autre.

J'utilise un langage positif et précis qui se focalise sur ce que je souhaite que mon associé fasse et non ce que je ne veux pas... J'utilise le « JE » et non le « TU ». Après ma demande, j'ouvre le dialogue avec mon associé.e, je propose de choisir un consensus, un vrai !

Je vérifie que mon associé est d'accord et, pourquoi pas, j'utilise la reformulation pour lever tous les doutes.

J'utilise un langage CNV plutôt qu'accusateur :

- Le langage CNV est emphatique, à l'écoute, bienveillant et ouverte
- Le langage accusateur est dans l'accusation, la menace, le mensonge, la dévalorisation.

### EN CONCLUSION...

En situation de désaccord avec vos associés, posez-vous les questions suivantes :

- Quel est le contexte, qu'est ce qui s'est passé ?
- Qu'est-ce que j'ai ressenti, quelle émotion se joue ? (je me suis senti... j'ai besoin de...)
- Comment j'ai réagi ?
- Quel effet cela a produit ?



# LES RECOURS

*en cas de conflit*

**JULIEN GANTHERET & JEAN-PHILIPPE SELLE**  
FONDATEURS DE GALLIKA  
LAURÉATS DE RÉSEAU ENTREPRENDRE PARIS



---

« J'ESPÈRE TRAVAILLER TOUTE MA VIE AVEC MON ASSOCIÉ. ON SE COMPLÈTE, ON SE COMPREND, ON SE MARRE ET ON SE RESPECTE. »

JULIEN GANTHERET

---

### MANDATAIRE AD HOC OU ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

EN COLLABORATION AVEC LATOURNERIE WOLFROM, AVOCATS

En cas de conflits entre associés, le recours aux services d'un mandataire ad hoc ou, le cas échéant, d'un administrateur provisoire peut parfois se révéler, sinon nécessaire, au moins opportun.

#### L'ADMINISTRATEUR PROVISOIRE

L'administrateur provisoire (à ne pas confondre avec l'administrateur judiciaire) est une personne désignée par l'autorité judiciaire aux fins d'assurer temporairement la gestion des affaires sociales d'entreprises traversant une crise aigüe.

La situation doit être d'une extrême gravité : défaillance, voire absence totale d'organes sociaux, risque évident d'atteinte à l'objet social ou encore conflits aigus entre associés pour autant que ces derniers

- empêchent le fonctionnement normal de la société
- et la menacent d'un péril imminent

En pratique, la désignation d'un administrateur ad hoc s'accompagne quasi-systématiquement d'autres circonstances exceptionnellement graves : carence totale des dirigeants, actes qui sont/seraient hautement préjudiciables pour la société, etc.

A ce titre, l'administrateur provisoire doit être distingué du mandataire ad hoc.

#### LE MANDATAIRE AD HOC

Un mandataire ad hoc intervient généralement pour des mésententes « simples », sa mission principale consistant le plus souvent à accomplir une diligence censée contribuer à y mettre un terme (comme réunir une assemblée générale sur un ordre du jour déterminé, par exemple). A ce titre, et à la différence d'un administrateur provisoire, la désignation d'un mandataire ad hoc n'opère pas dessaisissement des dirigeants / organes sociaux en place.

Une autre distinction très importante réside dans le fait que la désignation d'un mandataire ad hoc ne requiert l'accomplissement d'aucune publication et peut donc rester confidentielle. A l'inverse, celle d'un administrateur provisoire doit être publiée, ce qui peut être lourd de conséquences en termes de crédit vis-à-vis des tiers (et notamment s'agissant des financeurs et clients de l'entreprise).

#### LE CONTRÔLEUR-OBSERVATEUR DE GESTION

Enfin, il arrive parfois que, refusant la désignation d'un administrateur provisoire et n'étant pas saisi quant à la nomination d'un mandataire ad hoc, les juges décident, en lieu et place, de nommer un contrôleur / observateur de gestion. Ce dernier, généralement chargé d'assister les dirigeants en place et/ou de contrôler l'absence d'irrégularités commises s'agissant d'un process en cours, ne dispose d'aucun pouvoir d'administration.

Que la demande concerne la désignation d'un administrateur provisoire ou d'un mandataire ad hoc, la jurisprudence exige des personnes concernées qu'elles aient un lien de droit avec la société. **Sont donc directement visées ses mandataires sociaux et dirigeants, ainsi que ses actionnaires/associés** (qu'ils soient minoritaires ou non). En pratique, cette "capacité" peut être étendue aux commissaires aux comptes et au comité d'entreprise de la société (et parfois, s'agissant d'hypothèses très particulières, à certains créanciers sociaux).

S'inscrivant le plus souvent dans un contexte d'urgence, ces demandes font généralement l'objet d'une assignation en référé, voire d'une requête, introduites, s'agissant de sociétés commerciales, devant la présidence du Tribunal de commerce du lieu du siège social de l'entité concernée.

PAR JÉRÔME FRIZZERA-MOGLI  
ENTREPRENEUR ET COACH

## LE LION ET L'ONAGRE, FABLE D'ESOPE

Le Lion et l'Onagre chassaient, le Lion usant de sa force, l'Onagre de la vitesse de ses pieds. Après la chasse, le Lion fait trois parts ...

Je prendrai la première, dit-il, comme étant le premier, puisque je suis roi ; la deuxième aussi, comme associé à part égale ; quant à la troisième, celle-là te portera malheur, si tu ne te décides pas à décamper.

Il convient en toutes choses de se mesurer à sa propre force, et de ne point se lier ni s'associer à de plus puissants que soi.

De l'histoire du « Lion et de l'Onagre », tirons un fil d'Ariane en trois étapes pour (re)mettre au clair un collectif d'associés.

### PREMIÈREMENT : "LE LION ET L'ONAGRE CHASSAIENT..."

Lion et Onagre sont ensemble pour mener un projet commun, en vue de satisfaire une ambition personnelle : chasser pour manger. **Et vous ? Votre projet est-il clairement défini et exprimé ?**

Acceptons d'emblée que le projet peut changer au long du chemin et que certaines ambitions peuvent se contenter alors que d'autres sont insatiables. **Mon associé d'aujourd'hui sera-t-il mon associé de demain ?**

### DEUXIÈMEMENT : "LE LION MET LA FORCE, L'ONAGRE MET LA VITESSE..."

Les associés mettent en commun des apports. Rien de nouveau sous le soleil. C'est en substance l'article 1832 du Code Civil. Les apports se lisent dans le tableau de capitalisation et confèrent aux associés des droits politiques et économiques.

Les apports, ce sont les ingrédients de base. Indispensables, mais pas suffisants ! Pour bien cuisiner, il faut aussi :

#### • Donner envie à l'autre

Les juristes parlent d'« affectio societatis » pour désigner la volonté, l'envie ou le désir d'être d'associé à l'autre. Difficile de décrire cette envie dans une clause de pacte d'actionnaires.

#### • Se coordonner

Entrée, plat, dessert. Qui prépare quoi dans le menu ? Quel associé est responsable de quoi ? Qui porte le tablier du chef ?

#### • Améliorer sa brigade

Où vous situez-vous sur l'échelle de « l'anti affectio societatis » ? Agacement, manque d'engagement, incompétence, divergences... Connaissez-vous vos déraillements, ces comportements excessifs ou inappropriés que nous avons tous ?

### TROISIÈMEMENT : "CELLE-LÀ TE PORTERA MALHEUR SI TU NE TE DÉCIDES PAS À DÉCAMPER"

Ce qui arrive à l'Onagre est ce qui cristallise nos peurs sur le sujet : trahison, abandon, coup d'accordéon...

Il y a en réalité deux cas caricaturaux de dysfonctionnement d'associé(es) : quand le « business » est un échec, quand le « business » est une réussite. Dans le premier cas, c'est l'ordre des choses. Dans le second cas, c'est plus compliqué : vous avez investi, vous avez travaillé, vous avez consenti des sacrifices pendant plus de 3 ans, votre affaire décolle enfin. Or, aujourd'hui, votre associé(e) veut quitter la société et vendre ses parts. Mais à quel prix ? La valeur patrimoniale – dépend aussi ce qui se passera dans l'avenir. Or, l'avenir est flou et, qui plus est, dépend du travail des deux associé(es).

**Gardez en tête que les querelles d'associés sont dans le TOP des causes d'échecs des entreprises.**

### ALORS QUE FAIRE ?

**Voir son association comme un capital investi dans l'entreprise qu'il faut protéger et valoriser à tout moment !**



PARIS@RESEAU-ENTREPRENDRE.ORG  
WWW.RESEAU-ENTREPRENDRE-PARIS.FR

## Ils nous soutiennent



## Ils ont contribué

Nicolas Aime (Smart Agence), Clément Alteresco (Bureaux à Partager), Thibault Bechetoille, Delphine Dubois (Les 3 Chouettes), Bertrand Duprez (Conversions), Roberto Estevez (Greenpub), Gaëlle Frizon de Lamotte (OLY Be), Jérôme Frizzera-Mogli, Guillaume Gibault (Le Slip Français), Fabrice Gibert (A+C agir plus concrètement), Charles-Edouard Girard (Home Exchange), Maxime Guillaud (INSKIP), Matthieu Langeard (Entrepreneance), Cabinet Latournerie Wolfrom, Laure Le Douarec, Briac Lescure (PopChef), Philippine Pérouse (Pérouse Paris), Hervé Righenzi de Villers (Eres), Thibaut de Roux (Generis Capital Partners), Christophe Tellier (Beyond Associés), Camille Tyan (PayPlug), Yaniro, Elie Zgheib (Smart Side).