

Mobiliser



MICHEL LABELLE POUR L'EXPRESS

ALLIANCE
Mari et femme, Charif Debs
et Pauline Laigneau ont lancé
ensemble leur société
de joaillerie en ligne.

Jamais sans mon associé

C'est un frère, un époux, un ami. L'alter ego avec lequel l'aventure entrepreneuriale prend tout son sens et son sel. Créer à plusieurs est la fois stimulant et rassurant. A condition d'établir des règles claires, surtout quand les liens personnels s'en mêlent.

Par **Claire Aubé**

Lorsqu'à 29 ans, Augustin Paluel-Marmont a l'idée de créer une marque alimentaire « gourmande et naturelle », il n'envisage pas une seconde de le faire seul. « J'ai toujours voulu m'associer, la vie est bien plus belle quand on la partage ! » s'exclame cet ancien du Club Med. Avec Michel de Rovira, un ami d'enfance, il a déjà écrit un guide des boulangeries parisiennes. Le duo fonctionne et sa signature est toute trouvée : Michel & Augustin. Les compères feront d'ailleurs de cette saga commune un élément-clé de leur

communication. Au-delà du marketing, ils incarnent une génération qui ne craint pas de jouer une partition à quatre voire à six mains. La figure du fondateur omniscient et omnipotent ne fait plus rêver. « L'aventure entrepreneuriale est avant tout collective », assure Sylvain Bureau, directeur de l'option entrepreneuriat de l'ESCP Europe. Entreprendre à plusieurs est une manière d'unir ses forces et de réunir le maximum de compétences autour d'un projet. Mais l'aventure viendra aussi éprouver la solidité des liens tissés avant que l'entreprise ne soit créée...

En couple... Chez Gemmyo, le mariage n'est pas qu'une histoire de cœur. La difficulté à trouver une alliance à leur goût a poussé **Pauline** Laigneau et son futur mari, Charif Debs, à créer ensemble une société de joaillerie en ligne. Entreprendre en couple est un cas de figure moins rare qu'on le croit.

Selon l'APCE, 28 % des dirigeants vivant maritalement déclarent avoir élaboré leur projet avec leur conjoint et 14 % dirigent leur société à deux. Se marier et fabriquer un premier "bébé" constitue pourtant un risque indéniable, généralement dénoncé à cris d'orfraie par l'entourage. Si l'affaire capote, que devient le couple ? Et si le couple se sépare, que devient la société ?

Qui va garder les enfants ?

Les investisseurs et les banquiers regardent eux aussi cette aventure d'un œil circonspect. « Qui va garder les enfants ? » a ainsi demandé sans vergogne l'un d'eux à Clémentine Gallet, présidente de Coriolis Composites, une société de haute technologie créée avec son mari, Alexandre Hamlyn. Quinze ans plus tard, le projet initié par ces deux ingénieurs passionnés de voile s'est transformé en une entreprise solide de 100 personnes, avec des rôles clairs et complémentaires définis pour

chacun. Et les quatre (autres) enfants du couple vont très bien, merci !

« Historiquement, 80 % des entreprises sont familiales », observe Pauline Laigneau. Et force est de constater qu'elles affichent souvent de meilleures performances. Pour la jeune femme, entreprendre en couple est un facteur de réussite. « Quand vous créez une entreprise, vous êtes confronté à un contexte d'incertitude absolue, souligne-t-elle. Le faire avec une personne en qui vous avez une confiance totale permet de s'inscrire dans une vision à long terme, de ne pas s'embourber dans des questions de parcours personnels. » « On peut se fâcher, ne pas être d'accord sur certains points, mais sur les grandes décisions stratégiques, on se retrouve toujours », confirme Clémentine Gallet. L'un comme l'autre n'a jamais envisagé son avenir professionnel ailleurs que dans leur entreprise. Le risque ? Donner au business trop de place, voire toute la place. « On parle de notre affaire ma-

tin, midi et soir », reconnaît Pauline Laigneau. Embarqué sur le même bateau, partageant la même aventure, au moins évite-t-on certaines incompréhensions. « L'entrepreneuriat est un choix de vie ; entreprendre en couple renforce ce choix et nous permet de vivre notre passion à l'unisson », assure la jeune femme.

En famille... La confiance mutuelle, les valeurs communes et la volonté de construire du solide : autant de raisons qui ont conduit Nicolas Bergerault à s'associer avec son frère cadet, François, pour créer L'Atelier des Chefs (cours de cuisine). De huit ans l'aîné, avec un parcours classique au sein de plusieurs multinationales, Nicolas a endossé le rôle du sage, quand son jeune frère, entrepreneur dans l'âme, est le trublion du duo. Cette différence d'âge et de tempérament a sans doute facilité ce qui se révèle LE moment délicat de l'association : le choix d'un capitaine pour

le navire. « A la création de l'entreprise, nous étions partis sur l'idée de nous répartir le capital à 50/50, raconte Nicolas Bergerault. Sur les conseils de notre avocat, nous avons décidé que j'aurais 20 actions de plus que François pour qu'il ne puisse pas y avoir de blocage en cas de désaccord. » Savoir qui prend la décision en dernier lieu est un élément fondamental, rassurant pour tout le monde, futurs salariés et investisseurs potentiels. Nicolas et François ont pour particularité d'avoir épousé... deux sœurs. « Nous sommes frères, beaux-frères et associés : nous n'avons pas le droit de nous fâcher ! », plaisante Nicolas. Dans un tel contexte, il a fallu instaurer une communication saine, règle de base de toute association. « Si l'on sent que la discussion peut dégénérer, on s'arrête, on prend le temps d'y revenir un peu plus tard », poursuit-il.

Pas de passe-droit

La solidité des liens familiaux crée néanmoins une difficulté : comment intégrer ceux qui ne font pas partie du cercle fondateur lorsque l'entreprise grandit ? Comment éviter que le *family business* ne prenne des allures de mafia ? « Nous avons proposé d'adopter Jean-Sébastien », répond sous forme de boutade Nicolas Bergerault à propos du troisième associé, le chef Jean-Sébastien Bompoil, avec qui les relations sont « quasi fraternelles ». Chez Gemmyo, les jeunes créateurs avaient conscience de ce risque, d'autant plus que le frère de Charif Dabs a rejoint la société. « Nous avons toujours été vigilants sur le fait que personne ne puisse nous reprocher de mettre en place des passe-droits pour les membres de la famille, explique Pauline Laigneau. Nous sommes plus durs entre nous qu'avec les autres salariés et nous veillons à afficher un professionnalisme sans faille. »

LE PACTE D'ACTIONNAIRES, SECRET D'UN MARIAGE RÉUSSI

Ce document juridique est en quelque sorte le contrat pré-nuptial qui permet d'évoquer tout cas de figure d'évolution de la relation entre actionnaires : sortie, entrée d'un nouvel investisseur, rachat éventuel de parts, transmission, etc. Des clauses sur la rémunération, la distribution des dividendes et la composition du conseil d'administration peuvent également être incluses. Une façon de définir les règles du jeu de manière précise et d'éviter d'éventuelles contestations.

S. L.



COMPLICES Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira ont mis en scène leur amitié pour bâtir le succès commercial de Michel & Augustin.

BANIERAIE STUDIO

Entre amis... Avec la famille, les amis proches sont souvent les premières personnes à qui l'on pense lorsque l'on nourrit un projet de création. 56 % des chefs d'entreprise interrogés par le dirigeant Benoît Galy dans son ouvrage *Bien s'associer pour mieux entreprendre* (éditions Leduc.s) ont choisi un associé dans leur entourage proche. Vu l'intensité de l'aventure entrepreneuriale, chercher un partenariat qui ne soit pas seulement un assemblage d'intérêts bien compris semble naturel. Chez Blitzr, les trois associés, deux frères et un ami commun, diplômés d'écoles d'ingénieur et de sciences politiques, avaient éprouvé leur capacité à travailler ensemble en écumant, pendant plusieurs années, les festivals européens avec leur groupe amateur, Year of No Light. « Cela nous a soudés et nous a permis de bien nous connaître », souligne Bertrand Sébenne, l'un des fondateurs. Dans les premiers mois cruciaux pour la survie de l'entreprise – « la traversée de la

vallée de la mort » selon ses propres mots –, cette solidarité a été clef. « Chaque fois que l'un d'entre nous cédait à l'abattement, les autres le motivaient », raconte-t-il.

Un lien renforcé

Lorsqu'il réfléchissait à son entreprise, Augustin Paluel-Marmont a pensé à une liste d'amis. Michel de Rovira a été le premier à dire oui. Depuis, l'amitié a été érigée en valeur fondatrice de l'entreprise. « A 80 salariés, on ne peut pas tous être amis, mais nous ne recrutons que des personnes qui pourraient le devenir », souligne-t-il. Cependant, dix ans d'association ont profondément modifié la nature des échanges entre les deux compères. « Aujourd'hui, nous sommes davantage associés qu'amis, même si la relation demeure riche », observe Augustin Paluel-Marmont. Amis, conjoints, frères, cousins, le lien qui unit au départ les associés va se doubler du lien professionnel. « Nous avons arrêté de réfléchir en tant que couple lorsque nous sommes dans un contexte professionnel », illustre Pauline Laigneau. Ce qui compte n'est plus la relation d'origine, mais celle qui s'est construite. « Finalement, à cause de notre écart d'âge, mon frère et moi nous connaissions peu, explique Nicolas Bergerault. Nous avons construit une relation professionnelle qui va au-delà de la relation fraternelle. » Et ce bénéfice-là, après dix ans d'activité, n'a pas de prix ! ●