

## « La médiation au soutien des startups »



DAVID LUTRAN

Avocat au barreau  
de Paris

Médiateur agréé  
CMAP

Selon les études, plus des trois-quarts des startups se soldent par un échec. Comment l'expliquer ? Par-delà les risques technologiques et concurrentiels, les raisons sont aussi liées à des conflits internes qui n'ont pu être détectés à temps et/ou résolus dans des conditions satisfaisantes.

### Les conflits d'associés : bête noire des startups

Comme toute entreprise, la startup est une organisation humaine. C'est un environnement par essence générateur de conflits où les intérêts s'entrecroisent et peuvent diverger.

Associées aux difficultés inhérentes au développement d'une startup – entreprise créée pour concrétiser un projet ambitieux sur un marché instable ou en création portée par l'enthousiasme de ses fondateurs, qui n'a souvent pas de business-modèle fixe – ces tensions peuvent s'amplifier.

Le dialogue au sein des assemblées et autres réunions peut rapidement devenir lettre morte et conduire à une situation de blocage, voire à la paralysie fatale du projet.

Ces conflits – qui impactent le processus décisionnel, coûtent de l'argent et perturbent les équipes à l'œuvre – menacent la solidité de l'édifice dans une période cruciale d'amorçage où toutes les énergies doivent être mobilisées pour mener rapidement le projet à maturité et le développer en ayant recours à des soutiens (notamment financiers) extérieurs.

En 2014, Stéphane Degonde auteur de "J'ose entreprendre ! créer et diriger son entreprise : 100 risques à éviter pour réussir", confiait à l'Express – l'Entreprise : « *une société prometteuse peut couler en quelques semaines si les fondateurs commencent à se déchirer ouvertement et publiquement. Si les investisseurs, les concurrents ou les médias ont vent de cette guerre intestine, il y a danger* ».

Autant de difficultés auxquelles la justice classique ne peut apporter de réponses satisfaisantes.

Les procédures judiciaires sont en effet longues et coûteuses tandis que les parties, dont les difficultés sont mises au grand jour du fait de la publicité attachée aux procédures devant les tribunaux, n'échappent pas à l'aléa judiciaire<sup>1</sup>. De surcroît, les solutions du juge sont par définition contraignantes et peu imaginatives (les sanctions sont souvent exclusivement financières) et ne peuvent ainsi répondre aux besoins des parties – pris séparément et dans leur globalité.

Souvent médiatisées lorsqu'elles sont débattues dans les prétoires, les affaires peuvent en outre s'avérer extrêmement préjudiciables en termes d'image et de réputation.

Fort de ce constat, le recours à la médiation afin de prévenir ou résoudre un différend constitue une alternative très avantageuse au contentieux classique en faveur de la sauvegarde d'une entreprise en proie à un conflit interne ou avec ses interlocuteurs (clients, fournisseurs, bailleurs de fonds...).

### La médiation : une méthode efficace et adaptée aux besoins et contraintes des startups

La médiation connaît un essor soutenu et suscite un intérêt croissant.

Processus confidentiel, elle tend à la résolution du différend avec l'aide d'un tiers neutre, indépendant et impartial appelé médiateur. Ayant pour mission de favoriser l'établissement et la poursuite d'un dialogue entre les protagonistes du conflit, le médiateur ne peut se substituer à ces derniers qui demeurent seuls décisionnaires pour l'élaboration et la mise en œuvre de leur solution.

<sup>1</sup> A comprendre comme le caractère incertain de toute décision judiciaire compte-tenu de la liberté que possède le Juge pour appliquer et interpréter la loi et des différentes sensibilités des magistrats amenés à se prononcer sur telle ou telle affaire, avec comme risque d'aboutir à des décisions éloignées nonobstant la similarité des situations litigieuses.

De fait, la médiation offre aux parties la possibilité de parvenir à un accord créatif et durable, dont la mise en œuvre sera facilitée par le caractère consensuel du processus et leur adhésion à la solution pour l'avoir elles-mêmes élaborée.

Pouvant intervenir à tous les stades du conflit (conflit en germe ou déclaré, que le juge ait déjà été saisi ou non), la médiation peut être conduite en dehors de tout procès (médiation conventionnelle) ou en marge de celui-ci (médiation judiciaire) :

- La médiation judiciaire est enclenchée à la demande des parties en conflit devant le juge étatique ou à l'invitation de celui-ci (pour autant qu'elles y consentent) ; il revient alors au juge de nommer le médiateur et le processus doit s'effectuer dans un délai de 3 mois (prorogeable au maximum une fois) ;
- La médiation conventionnelle, pour sa part, intervient en dehors de toute procédure contentieuse à l'initiative des parties, le cas échéant en exécution d'une clause de médiation figurant dans leur contrat.

Si les parties sont libres d'organiser la médiation comme elles l'entendent (cadre et règles applicables), les qualités attendues du médiateur sont invariables : honnêteté, compétence, diligence, neutralité et impartialité.

Selon le CMAP, 70% des médiations aboutissent à un accord dans un délai de trois mois pour un coût global moyen de 2 500 euros par partie. Ces chiffres doivent être comparés à ceux de la justice classique, où l'obtention d'une décision judiciaire définitive (c'est-à-dire insusceptible de recours) nécessite souvent plusieurs années au terme d'un combat âpre entre les parties, qui auront à leur disposition toutes les ressources que leur offre la procédure pour retarder l'échéance du jugement et compliquer son exécution.

### La médiation permet d'appréhender le litige dans sa globalité

Outre l'avantage d'être peu coûteuse et rapide, la médiation permet la transcription d'une réalité juridique bien sûr, mais aussi économique et sociale dans la mesure où le litige est appréhendé dans sa globalité. Des qualités qui s'alignent sur les besoins de la startup, qui ne dispose ni du temps ni des ressources (moyens humains et financiers) qu'une entreprise déjà installée pourrait mobiliser afin de résoudre les différends auxquels elle est confrontée.

Particulièrement vulnérable aux conflits qui peuvent menacer sa survie même, la startup doit donc les régler de manière efficace – c'est-à-dire rapidement, à moindre coût et de manière durable – en parvenant à une solution voulue par des parties qui ont souvent des intérêts communs dans un projet auquel elles sont contributrices et dont elles ne peuvent que souhaiter la réussite.

Or, là où le juge tranche et condamne, la médiation offre la possibilité d'un compromis librement pensé et voulu par les parties au terme d'un processus confidentiel, de sorte que l'exécution de l'accord qui le formalise s'en trouve facilitée en rétablissant un climat de confiance et, espérons-le, en permettant une poursuite des relations qui n'aurait pas été possible dans un cadre judiciaire.

On le voit, il est essentiel pour les start-ups – dès les premiers signes avant-coureur du conflit – d'envisager de recourir à la médiation pour garder le contrôle de la situation et lever les malentendus qui pourraient être à l'origine des difficultés rencontrées, plutôt que de se tourner vers le juge, quand bien même celui-ci pourra toujours être saisi pour trancher le différend dans l'hypothèse où les parties ne seraient pas parvenues à s'entendre.

En ce qu'elle permet d'identifier et de circonscrire tant l'objet que l'origine profonde du conflit mais également de clarifier les attentes et objectifs des protagonistes du conflit – et notamment de la startup dont la préoccupation première est d'investir un marché donné par l'obtention des financements nécessaires auprès d'investisseurs à séduire par la solidité et les perspectives prometteuses du projet dont elle est porteuse – la médiation constitue un outil puissant et intelligent au service des acteurs économiques qui construisent l'avenir.