

Des règles simples pour prévenir les conflits entre associés

par Nicole Coiffard, dirigeante de Cordiane

Les conflits entre associés causent des dégâts énormes dans les cabinets et les études, allant régulièrement jusqu'à la séparation. Pourtant des techniques existent pour les éviter. Mode d'emploi.

Qu'est-ce qu'un conflit ? Des non-dits accumulés et non gérés qui, un jour, éclatent. Et c'est tout. Voici quelques règles très simples pour permettre de les éviter ou réduire leur impact.

Au démarrage de l'association

Choisir son et ses associés en fonction des affinités que l'on a avec lui et des valeurs partagées, qui doivent prévaloir sur la complémentarité de compétences techniques.

Discuter longuement sur le projet commun. Quels sont les objectifs de chacun ? Rester une petite structure, se développer ? Travailler beaucoup pour gagner beaucoup d'argent ? Gagner... en confort de vie ? Acquérir une forte notoriété ? Un seul site, ou faire des acquisitions, ou se développer, dans une région en particulier, vouloir couvrir la France ? Rejoindre un réseau international ?

Parler d'argent. Être clairvoyant : il n'existe pas une seule structure, entreprise, cabinet ou étude, où, à un moment, l'argent ne devient pas un problème entre les associés. Il s'agira de définir les critères de rémunération, objectifs – encaissements, marge (en déterminant comment la calculer), chiffre d'affaire apporté aux autres associés... – et subjectifs – participation au développement, à la notoriété du cabinet...

La transparence des critères, leur facilité de compréhension, d'adhésion et de contrôle par tous les associés doivent être assurées par la diffusion périodique d'un document lisible.

Attention aux bonnes intentions un peu naïves du début : « *Nous on s'entend très bien, on est solidaires, on a fait nos études ensemble, même si l'un de nous ramène moins de chiffre, c'est très clair entre nous, on partage tout* ». Ben voyons ! Vous savez, ces couples qui viennent de se marier, et qui, eux, ne divorceront jamais, vous en connaissez, non ? Aucun doute possible, à un moment donné, il surgira, le problème.

Envisager le maximum de cas de figure possibles. Que se passe-t-il en cas de longue maladie, d'absence, de maternité ?

Formaliser ces règles dans une charte d'associés.

Pendant l'association

Un séminaire annuel entre associés pour revalider ou faire évoluer les règles de fonctionnement énoncées ci-dessus. Les relations humaines sont une matière vivante, ce sont les règles qui doivent s'adapter aux meilleurs compromis possibles.

Formaliser un budget annuel. Ce ne seront certes que des prévisions, mais il permet de fixer, par exemple, le niveau de dépenses allouées au développement et à la communication, ou à l'investissements d'outils communs.

Associer des femmes, qui sont, parfois..... plus « carrées » que les hommes pour mettre les problèmes sur la table !

Au quotidien

Une mini-séance tous les lundis matin consacrée à « *qu'est-ce qui nous a un peu agacé chez les autres la semaine dernière ?* » Vous verrez qu'il y aura souvent matière à discuter. Un gros avantage à cela : traiter les « agacements » dès leur apparition, ne pas laisser pourrir la situation. Très important lorsque l'on sait que les conflits, une fois déclarés, font souvent remonter à la surface des situations apparemment anodines qui datent de plusieurs années.

Interdiction d'utiliser les mails pour faire une quelconque remarque, aussi minime soit-elle. On va voir directement la personne. L'e-mail est l'outil du lâche !

Ces quelques préconisations sont loin d'être exhaustives mais elles nous paraissent être le minimum vital.

Et elles permettront aussi, en cas de séparation, qui ne sera pas toujours un mal en soi, d'éviter que celle-ci ne devienne un drame national !