

Associations : les ingrédients du succès

Barend Blondé
Consultant
Associé FrahanBlondé¹

Si nous comparons le marché belge des experts-comptables et des conseils fiscaux avec la situation dans nos pays voisins (en particulier ceux du nord), une consolidation plus avancée apparaît comme inévitable. Ajoutez-y la complexité croissante et la pression toujours plus forte exercée par des clients exigeants, et vous arriverez rapidement à la conclusion que de plus en plus d'experts-comptables et de conseils fiscaux vont unir leurs forces dans des associations (toujours plus grandes). Mais les experts-comptables et les conseils fiscaux sont aussi de fortes personnalités qui refusent de s'incliner devant des décisions collectives. L'association est aujourd'hui devenue le moyen à la fois capricieux, complexe et délicat qu'ont trouvé les experts-comptables et les conseils fiscaux pour se plier à la réalité économique.

Nous constatons aujourd'hui d'importantes différences entre ces associations. Certaines associations semblent prospérer, tandis que d'autres éclatent ou se traînent péniblement. Quelle est la recette secrète des associations stables et dynamiques ?

Aussi surprenant cela soit-il, les associations les plus solides ne répondent pas aux critères que les experts-comptables ou les conseils fiscaux eux-mêmes avancent souvent comme des facteurs de réussite décisifs. Les associations les plus solides ne sont pas forcément les plus grandes ou les plus rentables. Ce ne sont pas non plus toujours les associations qui réunissent les experts-comptables et les conseils fiscaux les plus talentueux. Les associations les plus solides ne sont pas non plus celles au contrat d'association le plus ingénieux.

Les associations les plus réussies sont celles qui ont conscience qu'elles ne peuvent pas tout couler en chiffres, modèles et contrats, mais qu'il y a d'autres forces moins tangibles qui peuvent les hisser à un niveau supérieur.

Je compare volontiers le fonctionnement des associations avec le fonctionnement du cerveau humain, qui dispose d'un hémisphère gauche et d'un hémisphère droit. L'hémisphère gauche nous permet de développer une réflexion logique, d'avoir l'esprit pratique, de travailler en nous basant sur des faits et d'approfondir des détails. L'hémisphère droit est le centre de notre créativité et de nos émotions. Il nous permet d'anticiper et de prendre des décisions intuitives. Les individus équilibrés disposent de deux hémisphères bien développés.

¹ L'auteur est cofondateur de FrahanBlondé, un cabinet de consultance spécialisé dans les conseils managériaux aux professions libérales.

Une association aussi dispose de deux hémisphères. L'hémisphère gauche permet aux associés de prendre des accords valables et rationnels à propos de la collaboration et de la répartition des bénéfices. L'hémisphère droit est le centre des émotions entre associés et il investit dans la création d'une culture de bureau qui entretient et renforce la cohésion entre associés.

Les associations les plus solides et les plus réussies se caractérisent par des hémisphères équitablement développés. Elles ont intégré les « quatre éléments fondamentaux » de l'association. À gauche : 1) les structures décisionnelles (« gouvernance ») et 2) la répartition des bénéfices de l'association. À droite : 3) les ambitions personnelles des associés et 4) les valeurs de l'association.

Nous allons à présent nous intéresser de plus près à chacun de ces éléments.

Les associations qui ont une stratégie peu claire sont très souvent aussi trop vagues à propos de leur objectif

Approfondir les ambitions des associés

Le point de départ : association de projet ou de moyens ?

Dans les associations réussies, il existe avant tout un consensus clair entre les associés à propos des ambitions de leur association. Un premier choix fondamental est celui entre « l'association de moyens » et « l'association de projet » :

- les *associations de moyens* tendent à gérer les « moyens » (personnel, matériel, bibliothèque...) de manière plus efficace en les mettant en commun. Elles génèrent avant tout des économies (de temps ou d'argent) ;
- les *associations de projet* tendent à réaliser des synergies. Les associés veulent créer une plus-value pour eux-mêmes, pour leurs collaborateurs ou leurs clients, qu'ils ne peuvent réaliser seuls.

Bien que chaque association profite dans une certaine mesure d'une combinaison de ces avantages (économies et synergies), il est néanmoins fondamental que toutes les associations s'accordent sur la philosophie de base de l'association : sommes-nous ensemble pour réaliser des économies ou pour investir et créer une plus-value ? La différence est cruciale : l'associé d'une association de projet doit accepter que l'association consente des investissements, même s'ils ne servent pas directement l'intérêt individuel de l'associé. L'associé d'une association de moyens, en revanche, ne doit pas l'accepter.

L'association de moyens, également qualifiée d'« association de frais », est une association relativement simple. De manière générale, elle repose sur des accords financiers clairs et transparents qui visent à limiter les conflits entre associés. Moyennant quelques accords supplémentaires, les associés peuvent même créer des synergies minimales (par exemple : *backup* pour les dossiers pendant les périodes de vacances). Les associations de moyens peuvent parfaitement fonctionner aussi longtemps que les associés n'en attendent pas des synergies. Lorsque des associations de moyens échouent, c'est généralement parce que les associés tentent de réaliser des synergies dans un cadre qui n'est pas adapté à cela.

Les associés d'une association de projet poursuivent un objectif commun : travailler ensemble sur un projet auquel ils croient et dans lequel ils veulent investir. L'association de projet est un défi beaucoup plus complexe. La plus-value potentielle d'une association de projet est beaucoup plus importante, mais le chemin pour y arriver est semé d'embûches.

La suite de cet article sera dès lors essentiellement dédiée aux associations de projet.

Détailler le projet commun

Une fois que les associés ont exprimé un objectif commun, il importe qu'ils détaillent ce projet commun. Un premier obstacle est en effet que les associés formulent l'objectif commun en termes trop généraux. Si, par la suite, on creuse un peu, on s'aperçoit qu'il y a des divergences de vues fondamentales entre les associés concernant les ambitions de l'association.

De nombreuses associations formulent, par exemple, leur mission comme suit : « exceller dans le domaine de la qualité » ou « être un partenaire de qualité pour ses clients ».

Les missions de ce genre sont certes très respectables, mais elles constituent la base commune des professions d'expert-comptable ou de conseil fiscal. Elles ne suffisent pas à donner une forme concrète à un projet d'association. Les associations qui font forte impression sont celles qui osent aller au-delà des lieux communs et qui posent des choix clairs et innovants dans la définition de leur objectif.

De plus, des objectifs aussi vagues sont sujets à des divergences d'interprétation. Les associés peuvent avoir des avis radicalement différents sur l'interprétation de la notion de qualité, par exemple. Aussi longtemps que ces objectifs ne sont pas développés plus avant, le risque de malentendus est grand. Un objectif détaillé d'une association de projet répond également à des questions telles que :

- quels dossiers/clients/aspects du travail nous donnent satisfaction sur le plan intellectuel ?
- quelle réputation voulons-nous avoir ? Pourquoi voulons-nous être connus ? De qui ?
- quel environnement de travail voulons-nous créer ? Dans quelle culture d'association nous sentirons-nous à l'aise ?
- quels objectifs financiers voulons-nous au minimum atteindre ?

Un projet détaillé, motivant (en interne) et convaincant (en externe), est également la base de la stratégie de l'association. Il est essentiel de répondre à la question « À quoi voulons-nous arriver ? » (objectif) pour pouvoir répondre intelligemment à la question « Comment entendons-nous y arriver ? » (stratégie). Les associations qui ont une stratégie peu claire sont très souvent aussi trop vagues à propos de leur objectif.

Associer des valeurs au projet

Les « valeurs » qui confèrent au bureau une culture de bureau propre sont un deuxième ingrédient de la recette du succès.

Les valeurs sont des normes comportementales minimales non négociables auxquelles *tout le monde* sans exception doit adhérer. Les normes comportementales ne deviennent

Les valeurs fortes créent un cadre de référence fort qui rend les décisions et leur communication interne plus simples et plus efficaces

des « valeurs » que lorsqu'elles sont effectivement imposées, lorsqu'il existe un mécanisme interne qui intervient à chaque fois que quelqu'un ne respecte pas les normes comportementales.

Les valeurs dont chacun dans l'association peut prendre le contre-pied ne sont pas des valeurs, mais tout au plus des rêves, des slogans publicitaires ou des prétextes.

Il y a énormément de valeurs potentielles, que l'on peut *grosso modo* classer dans les catégories suivantes :

- *compétences techniques minimales* : connaissances fiscales, connaissances linguistiques... ;
- *attitude à l'égard des autres membres de l'association* : respect, intégrité, collégialité, disponibilité... ;
- *attitude à l'égard des clients* : qualité, respect, attention, disponibilité... ;
- *développement personnel* : soif d'apprendre, perfectionnement, créativité... ;
- *contributions à l'association* : esprit d'équipe, esprit d'initiative, sens des responsabilités, loyauté...

Il n'arrive cependant pas souvent que les associés d'une association se penchent sérieusement sur les valeurs de leur association. Souvent, ils n'en ont même jamais parlé et le mot « valeurs » déclenche même des sourires compatissants.

Et dans les associations qui revendiquent ouvertement certaines valeurs, ces valeurs sont souvent davantage revendiquées « pour la forme » que réellement mises en pratique. Ou bien ce sont des « messages marketing » qui ne vont pas plus loin. Ou, et cela arrive encore plus souvent, ces valeurs doivent s'incliner devant d'autres intérêts. Combien d'associations ne sont pas prises en otage par un associé ou colla-

borateur dont l'attitude est une insulte permanente aux valeurs de l'association, mais qui est soi-disant « indispensable » (lisez: qui rapporte tellement d'argent) à l'association ?

Les valeurs sont fondamentales. Elles exigent certes un investissement, mais cet investissement sera rendu au centuple. Les valeurs fortes créent un cadre de référence fort qui rend les décisions et leur communication interne plus simples et plus efficaces. Les associations aux valeurs fortes ont besoin de moins de règles et procédures, elles recrutent plus efficacement et sont moins sujettes aux tensions financières, etc.

Gouvernance: faire preuve d'efficience dans la prise de décision et faire en sorte que les décisions bénéficient d'un large soutien

Un troisième élément de la recette du succès d'une association est la façon dont elle prend ses décisions: il s'agit du « système de gouvernance » de l'association.

Le système de gouvernance de l'association performante présente deux caractéristiques:

- *efficience*: l'association sait prendre des décisions et les implémenter, et l'importance de la décision est proportionnée au temps qui y est consacré;
- *participation*: même si tout le monde n'a pas le pouvoir de décider dans l'association, les membres ont le sentiment qu'ils peuvent peser, de manière formelle ou informelle, sur le processus décisionnel et y participer.

La meilleure structure de gouvernance varie d'une association à l'autre. Néanmoins, elle obéit à certains principes importants:

- *jazz band leadership*: à partir d'une certaine taille, une association a besoin d'un leader (*managing partner*). Le leader digne de ce nom a du talent pour parvenir à un consensus entre les associés. Il fait également en sorte que son propre profil de leader ne fasse pas de l'ombre à l'ego des autres associés. Il (ou elle !) n'est pas un chef d'orchestre, mais le subtil coordinateur et inspirateur d'un groupe de jazz²;

- *délégation et répartition des tâches*: plus l'association est grande, plus il est important de déléguer. Une partie du pouvoir de décision est déléguée à des organes ou à des individus. À cet égard, il importe de fixer les limites de la délégation (par exemple: dans les limites de certains budgets). La décision de déléguer ne dispense pas de la nécessité de communiquer, de faire rapport et d'assurer un suivi, ni de s'assurer du soutien d'autrui. Il y a une délimitation claire des tâches et des responsabilités pour chacun des « domaines de décision » importants: valeurs et stratégie, ressources humaines, gestion de la connaissance, gestion financière, contrôle de la qualité, infrastructure et fournisseurs, informatique, gestion des risques et marketing. Même lorsque les décisions sont prises de façon collégiale ou consensuelle, il demeure indispensable d'attribuer des responsabilités à des individus qui se chargent de la coordination et de l'implémentation;
- *engagement de « grosses pointures »*: chaque association a ses « faiseurs de pluie ». Il importe que ces « grosses pointures » assument elles aussi des responsabilités en matière de leadership (en tant que *managing partner* ou au sein d'organes). Rien n'est plus fatal pour la gouvernance d'une association qu'un « faiseur de pluie » qui se tient à l'écart des décisions ou qui est indisponible pendant le processus décisionnel et qui méprise ensuite les décisions prises;
- *prendre le temps d'entretenir et de renforcer les liens entre les associés*: faire tourner une association demande du temps de la part de tous les associés. Les associations qui tournent bien se caractérisent par des contacts intensifs entre associés et un dialogue permanent (souvent animé). C'est parfois épuisant, mais c'est indispensable. Une association n'est pas une structure morte. C'est un modèle relationnel vivant qu'il faut alimenter, entretenir et développer. Le manque de temps est le plus grand ennemi de la gouvernance: les associés consacrent l'essentiel de leur énergie et de leur attention aux dossiers et aux clients. Les relations avec les collaborateurs et coassociés se partagent les miettes. Prendre du temps pour l'association fait partie intégrante de la culture de bureau;
- *pas seulement le « quoi », mais aussi le « pourquoi »*: les esprits critiques ne respectent aucun accord s'ils n'en connaissent pas le fondement. Dans l'association, il faut prendre le temps d'écouter et de s'informer. Les décisions sont alors exécutées en toute loyauté parce que tout le monde comprend *pourquoi* une décision a été prise.

² Voir également B. Blondé, « De associatie is een jazz band », paru dans *De Tijd* et *De Bestuurder*, disponible sur www.frahanblonde.com/ideas.php (en néerlandais uniquement).

Un système de répartition des bénéfices qui soutient les ambitions

Le dernier ingrédient de la recette du succès, mais non le moindre, est évidemment la façon dont les bénéfices (en espérant qu'il y en ait) sont répartis entre les associés. Dans toutes les associations, c'est un sujet sensible; dans les associations aux ambitions peu claires, aux valeurs faibles et où il existe une mauvaise gouvernance, c'est souvent un talon d'Achille.

Si l'association repose exclusivement sur des accords financiers, elle sera extrêmement sujette aux discussions entre associés

Il existe un éventail infiniment grand de systèmes de rémunération des associations. Ils se situent toutefois tous entre deux « extrêmes » :

- les systèmes basés sur les « mérites individuels », également appelés, dans le jargon, les systèmes *eat what you kill*. Ces systèmes reposent sur l'individu et les différences entre les individus. Les associés sont rémunérés en fonction des bénéfices qu'ils ont générés personnellement. Ces systèmes encouragent au maximum l'autonomie, mais ne créent que peu, voire pas, d'esprit de groupe ou de synergies;
- les systèmes basés sur les « mérites collectifs », également appelés, dans le jargon, les systèmes « communistes » ou *lock step*. Ces systèmes reposent sur la collectivité et répartissent les bénéfices équitablement et selon des clés de répartition fixes, souvent basées sur l'ancienneté, entre les associés. Les associés sont rémunérés en fonction des performances de l'association en tant que groupe. Ces systèmes favorisent au maximum la collaboration et l'échange, mais offrent parfois trop peu de stimulants individuels.

Une analyse complète des systèmes, de leurs avantages et inconvénients, et des variantes et corrections possibles nous

entraînerait trop loin. Nous nous contenterons donc de deux remarques à ce propos :

- un système de rémunération correct est le reflet direct des fondements de l'association. L'application d'un modèle collectif dans une association qui se caractérise par des ambitions individuelles est une illusion. Et il est tout aussi naïf de croire qu'il est possible de réaliser une véritable intégration qui soit visible pour les clients alors que, dans le même temps, un système de rémunération individuelle est appliqué;
- le système de rémunération est toujours et inévitablement un sujet particulièrement délicat et sensible. C'est comme un château de cartes : si le château de cartes n'est pas protégé, il sera vulnérable au vent et à la tempête. De même, si l'association repose exclusivement sur des accords financiers, elle sera extrêmement sujette aux discussions entre associés.

Conclusion : aller au-delà de la raison

Créer, reprendre ou fusionner des associations n'est pas un processus purement rationnel. Jaune d'œuf, moutarde et huile ne font pas automatiquement de la mayonnaise. Tout comme la mayonnaise doit « prendre », il faut également que « le courant passe » entre les associés. Pourtant, force est de constater que, trop souvent, la création ou l'extension d'une association est principalement évaluée sur la base de ses mérites économiques : avons-nous des compétences complémentaires ? Pouvons-nous réaliser des économies ? Pouvons-nous faire des ventes croisées ? Pouvons-nous augmenter notre chiffre d'affaires ou notre bénéfice en nous associant ? Pouvons-nous générer des économies d'échelle ? Etc.

Mais derrière ces opportunités économiques se cachent des individus avec des ambitions et des émotions. Et ce sont ces individus qui feront que les opportunités économiques se réaliseront effectivement. Les questions suivantes sont donc tout aussi importantes à se poser : avons-nous des ambitions complémentaires ? Partageons-nous les mêmes valeurs ? Nos personnalités sont-elles compatibles (ou, comme on dit joliment en néerlandais, « *Kunnen we samen door een deur?* ») ?

Nous, économistes et juristes, avons parfois tendance à envisager les choses sous un angle unidimensionnellement rationnel. Mais si nous voulons que nos associations prennent leur envol, il va nous falloir maîtriser aussi les autres aspects. ●