

Gouverner et transmettre.

Faire vivre un conseil, arbitrer entre associés, préparer une succession avant qu'elle ne s'impose: la méthode du cabinet en six étapes, avec ses grilles.

Mike Ciabatti

NOTE DE MÉTHODE 3 · VERSION 1.0

Ce que contient cette note

01 À quoi sert cette note

02 Pourquoi les questions de gouvernance se règlent dans l'urgence

03 Étape 1: écrire la décision, et le rôle depuis lequel on la pose

04 Étape 2: établir ce que dit le droit, ce que disent les comptes, et ce que veulent les parties

05 Étape 3: répartir les décisions avant de les prendre

06 Étape 4: construire les options, y compris celle de ne rien changer aux personnes

07 Étape 5: décider, écrire, et faire signer

08 Étape 6: tenir, et réviser à trois mois

09 Ce que dit le droit suisse, et ce qu'il ne dit pas

10 Les six étapes en une page

À quoi sert cette note

Cette note s'adresse à un propriétaire ou à un dirigeant d'entreprise qui sent que les décisions ne se prennent plus au bon endroit. Un conseil d'administration qui signe sans lire ou qui refait le travail de la direction, deux associés qui ne s'entendent plus sur le rythme, une famille où l'on parle d'héritage mais jamais de qui dirigera, un investisseur qui frappe à la porte, une succession que l'on remet chaque année à l'année suivante. Dans tous ces cas, le désaccord apparent cache une question plus simple, que personne n'a posée par écrit: qui décide de quoi.

Elle expose la méthode que le cabinet applique dans ses mandats de gouvernance et de transmission, en six étapes, avec les grilles qu'il utilise. Elle se lit en une heure et s'emploie en plusieurs séances, dont certaines avec les autres parties. Elle ne remplace ni le notaire, ni le fiscaliste, ni l'avocat d'affaires, qui règlent le patrimoine, l'impôt et les contrats; elle traite ce qu'ils ne règlent pas et qui fait échouer les successions et les conseils: la conduite, et la répartition des décisions.

LA RÈGLE QUI TRAVERSE LA NOTE

Les conflits de gouvernance ne portent presque jamais sur ce qu'ils disent. Ils portent sur une répartition des décisions qui n'a jamais été écrite, et qu'un cas concret vient de rendre personnelle. Écrire cette répartition avant le cas concret est ce que la méthode cherche à faire; l'écrire après est encore possible, mais plus cher.

Pourquoi les questions de gouvernance se règlent dans l'urgence

Trois mécanismes reviennent dans presque toutes les entreprises propriétaires de quelques dizaines à quelques centaines de personnes, et il vaut la peine de les nommer avant d'ouvrir la méthode.

La confusion des trois rôles

Dans une entreprise propriétaire, une même personne est souvent actionnaire, administrateur et directeur. Tant qu'elle est seule, cela fonctionne. Dès qu'un associé, un successeur ou un investisseur entre en scène, chacun parle depuis un rôle différent sans le dire, et l'on croit se disputer sur une décision alors qu'on se dispute sur qui a le droit de la prendre.

Le conseil qui n'a pas d'objet

Le conseil d'administration existe parce que la loi l'exige, se réunit parce qu'il faut approuver les comptes, et n'apporte rien parce que personne ne lui a donné de question à traiter. Il devient alors, selon les tempéraments, une chambre d'enregistrement ou une seconde direction, et dans les deux cas un lieu de friction.

La succession confondue avec l'héritage

Le propriétaire prépare la transmission du patrimoine avec son notaire et son fiscaliste, et croit avoir préparé sa succession. Or ce qui manque le jour venu n'est pas un acte notarié, c'est quelqu'un qui sait décider à sa place et que l'entreprise accepte. La transmission de la conduite prend des années; on ne la commence jamais assez tôt, et on la commence presque toujours trop tard, parce que rien n'oblige à s'en occuper.

Étape 1: écrire la décision, et le rôle depuis lequel on la pose

La question de décision

Écrivez la décision en une phrase, et indiquez depuis quel rôle vous la posez: propriétaire, administrateur ou dirigeant. Cette précision, qui paraît formelle, change souvent la décision elle-même. « Faut-il distribuer davantage » est une question de propriétaire; « faut-il investir dans un second site » est une question que le conseil tranche sur proposition de la direction; « faut-il que mon associé quitte la direction opérationnelle » est une question de propriétaires, qui se pose entre eux et non au conseil.

Ajoutez ce que la décision engage, l'échéance réelle au-delà de laquelle ne pas décider devient une décision, et ce que vous refusez de décider en même temps. Dans une succession, ce dernier point protège de l'erreur qui consiste à vouloir régler le patrimoine, la conduite et l'organisation dans la même séance; ce sont trois décisions, dans trois cadres, à trois horizons.

ÉLÉMENT	VOTRE RÉPONSE
La décision, en une phrase, et le rôle depuis lequel je la pose	
Ce qu'elle engage	
L'échéance réelle	
Ce que je refuse de décider en même temps	

LE TEST

Si vous ne parvenez pas à dire depuis quel rôle vous posez la question, la répartition des décisions n'existe pas dans votre entreprise. Ce n'est pas un défaut de la question; c'est le premier résultat de la méthode, et il oriente la suite.

Étape 2: établir ce que dit le droit, ce que disent les comptes, et ce que veulent les parties

L'image de situation

Une décision de gouvernance repose sur trois matières qu'il faut établir séparément. Ce que dit le droit: les statuts, la convention d'actionnaires si elle existe, le règlement d'organisation, les contrats, et ce que le Code des obligations attribue de manière inaliénable au conseil. Ce que disent les comptes: ce que l'entreprise peut réellement financer, distribuer ou racheter, avec la marge de sécurité et le cycle de trésorerie. Et ce que veulent les parties: non pas ce qu'elles disent vouloir, mais ce qu'elles ont intérêt à voir se passer, ce qui n'est pas la même chose et se découvre en entretiens séparés.

Comme pour toute décision, on trie en trois colonnes: ce que l'on sait, ce que l'on suppose, ce que l'on nous affirme. Dans une affaire entre associés ou en famille, la troisième colonne est la plus longue et la plus chargée d'intérêts; c'est aussi celle où l'on trouve, presque toujours, la vraie question. Un désaccord sur le rythme d'investissement cache une inquiétude sur la retraite; une querelle sur un recrutement cache la question de qui succédera.

CE QUE JE SAIS (STATUTS, COMPTES, FAITS
DATÉS)

CE QUE JE
SUPPOSE

CE QU'ON M'AFFIRME (QUI,
INTÉRÊT)

Conduisez les entretiens séparément, avec chaque partie, et posez la même question à chacune, ouverte: « si vous ne pouviez plus intervenir dans l'entreprise à partir de lundi, qui déciderait, de quoi, et qu'est-ce qui vous inquiéterait ». La réponse dit ce que la personne tient, ce qu'elle craint, et ce qu'elle serait prête à lâcher.

LE PIÈGE LE PLUS FRÉQUENT

Prendre la convention d'actionnaires pour l'image de situation. Elle dit ce qui se passe en cas de rupture; elle ne dit pas comment décider avant. Un mandat de gouvernance qui commence par ouvrir la convention finit en général par une séparation, parce qu'il a posé la mauvaise question en premier.

Étape 3: répartir les décisions avant de les prendre

La répartition des décisions

Avant de construire des options, il faut souvent s'arrêter sur un objet que la plupart des entreprises propriétaires n'ont jamais écrit: la répartition des décisions entre propriétaires, conseil et direction. Une page suffit. Elle liste les décisions qui reviennent, dix ou douze lignes, et indique pour chacune qui décide, qui propose, qui est informé. Les seuils comptent plus que les principes: à partir de quel montant un investissement remonte au conseil, à partir de quel niveau un recrutement lui est soumis, à quelle fréquence la direction rend compte.

DÉCISION	PROPRIÉTAIRES	CONSEIL	DIRECTION
Stratégie et budget annuel			
Investissement au-dessus du seuil de CHF ...			
Investissement en dessous du seuil			
Recrutement au niveau cadre			
Distribution du résultat			
Cession, fusion, entrée d'un investisseur			
Rémunération de la direction			
Choix des réviseurs et des conseils externes			

Écrivez « décide », « propose » ou « informé » dans chaque case, et rien d'autre. Là où deux parties revendiquent « décide » sur la même ligne, vous avez trouvé l'endroit exact du conflit; c'est là que la décision de l'étape 5 devra trancher, et là seulement. Les lignes que le Code des obligations réserve au conseil, dont la haute direction, l'organisation et la surveillance de la direction, ne se négocient pas; elles s'inscrivent telles quelles.

CE QUE RÉVÈLE PRESQUE TOUJOURS CETTE ÉTAPE

Que la plupart des lignes ne posent aucun problème et n'ont jamais été écrites, et que le conflit tient à deux ou trois lignes, en général la distribution, le seuil d'investissement et la succession à la direction. Une répartition écrite ramène un désaccord général à trois questions précises.

Étape 4: construire les options, y compris celle de ne rien changer aux personnes

Le dossier d'options

Les décisions de gouvernance se présentent d'ordinaire sous deux formes brutales, se séparer ou continuer comme avant, vendre ou transmettre à l'enfant. La méthode exige au moins une troisième option réelle, et dans ce domaine elle existe presque toujours: un administrateur indépendant qui arbitre ce qui dépasse un seuil; une direction confiée à un tiers pendant que les propriétaires restent au conseil; une transmission de la conduite en trois étapes sur plusieurs années, avec des jalons écrits; une entrée d'investisseur limitée à une minorité, avec droits définis; une politique de distribution fixée pour trois ans qui règle le désaccord de rythme sans toucher au capital.

Décrivez chaque option sur les mêmes critères. Ce qu'elle coûte, en francs et en relations. Ce qu'elle rend irréversible. Ce qu'elle change dans la répartition des décisions. Comment elle sera perçue par les cadres, par les clients et par la banque, qui lisent la gouvernance mieux qu'on ne le croit. Le point de rupture: le fait qui indiquerait que l'option ne tient pas. Et le signal de révision.

CRITÈRE	OPTION A	OPTION B	OPTION C
Ce qu'elle coûte (francs, relations)			
Ce qu'elle rend irréversible			
Ce qu'elle change dans la répartition des décisions			
Perception: cadres, clients, banque			
Point de rupture et signal de révision			

LE TEST DES TROIS OPTIONS

Si la troisième option consiste à « faire appel à un médiateur » ou à « en reparler dans six mois », ce n'est pas une option, c'est un report. Une option réelle change quelque chose à qui décide de quoi, et se défend devant la banque.

Étape 5: décider, écrire, et faire signer

La décision et ses mots

En gouvernance, une décision qui n'est pas écrite et acceptée par les parties n'existe pas: elle sera rediscutée à la première séance difficile. Fixez l'option retenue et écrivez pourquoi, en trois phrases que chaque partie pourrait prononcer devant les autres sans perdre la face; c'est le critère. Puis mettez la répartition des décisions à jour, avec les seuils chiffrés, et faites-la signer par les propriétaires, même entre membres d'une famille, même entre associés qui se tutoient depuis vingt ans. La signature n'est pas une marque de défiance; elle est ce qui permettra, dans deux ans, de ne pas rouvrir le débat.

L'ordre des annonces se prépare dans la même séance. Les parties d'abord, ensemble, puisqu'elles ont signé. Puis les cadres de direction, en face, avec ce qui change pour eux, en particulier à qui ils rendent compte désormais. Puis, si la gouvernance change visiblement, la banque et le réviseur, qui doivent l'apprendre de vous et non par le registre du commerce. Puis, pour une succession, l'entreprise entière, avec une date et un nom, jamais avec un « nous verrons ».

À QUI	QUAND	PAR QUI	CE QUI EST DIT (TROIS PHRASES)
Les parties, ensemble			
Les cadres de direction			
La banque, le réviseur, les conseils			
L'entreprise, si la gouvernance change visiblement			

Écrivez enfin ce qui sera observable à trois mois: le fait qui dira que la répartition est appliquée, par exemple qu'aucune décision au-dessus du seuil n'a été prise hors du conseil, ou que le successeur a conduit seul un comité de direction; et le fait qui dirait le contraire.

POUR UNE SUCCESSION, LES JALONS

Une transmission de la conduite s'écrit en jalons datés, chacun avec une responsabilité effectivement remise, une décision que le successeur prend seul, et un fait qui permet de dire que le jalon est franchi. Trois à cinq jalons sur deux à quatre ans. Un plan de succession sans jalons est une intention, et l'entreprise le sait.

Étape 6: tenir, et réviser à trois mois

Le suivi

La répartition est signée, les annonces faites, et la première séance de conseil qui suit remet tout en cause: un propriétaire décide seul d'un investissement au-dessus du seuil « parce que c'était urgent », le prédécesseur reprend une décision remise au successeur « juste cette fois », le conseil retombe dans l'approbation des comptes. C'est le moment que la méthode prépare. Le calendrier de gouvernance, fixé à l'étape 5, donne un rythme: des séances de conseil datées pour l'année, avec un ordre du jour qui commence par les décisions à prendre et non par les comptes, et un point entre propriétaires à échéance fixe.

À trois mois, reprenez les deux faits observables, et rien d'autre. Si la répartition est appliquée, dites-le aux parties; c'est ce qui la rend durable. Si elle ne l'est pas, vous n'avez pas eu tort: vous avez atteint le point fixé, et le dossier de l'étape 4 contient la suite, souvent l'administrateur indépendant que l'on avait écarté.

LE PRÉDÉCESSEUR QUI REPREND LA MAIN

Dans une succession, le prédécesseur qui reprend une décision remise au successeur, une seule fois, devant les cadres, annule des mois de transmission: l'entreprise comprend que l'ancien décide encore. Les jalons existent pour que la remise soit visible et irréversible; le calendrier de révision, pour corriger au moment convenu et pas au premier écart.

Ce que dit le droit suisse, et ce qu'il ne dit pas

Le droit suisse fixe le cadre sans dicter la gouvernance. Pour une société anonyme, l'article 716a du Code des obligations attribue au conseil d'administration des attributions intransmissibles et inaliénables, dont la haute direction, l'organisation, la surveillance de la direction et l'établissement du rapport de gestion; tout le reste se répartit par le règlement d'organisation, que le conseil adopte librement. La convention d'actionnaires, contrat entre associés, règle ce qui se passe en cas de cession, de sortie ou de blocage; elle ne remplace pas une répartition des décisions, et elle s'interprète à la lumière des statuts. Pour une Sàrl, les associés disposent de droits plus étendus et la gérance est en principe exercée par eux, ce qui rend la confusion des rôles plus fréquente encore.

Trois moments exigent le notaire, le fiscaliste ou l'avocat avant toute décision: toute modification des statuts ou du capital, y compris l'entrée d'un investisseur; toute transmission d'actions, en particulier au sein d'une famille, avec ses effets successoraux et fiscaux; et toute clause de la convention d'actionnaires que l'option retenue viendrait modifier. La méthode s'applique telle quelle jusqu'à l'étape 4; l'étape 5 se prépare avec ces conseils, qui rédigent ce que les parties ont décidé, et non l'inverse.

LA PLACE DU CABINET

Le cabinet traite la décision: la question, les rôles, la répartition des décisions, les options, les jalons d'une succession. Le notaire, le fiscaliste et l'avocat traitent le patrimoine, l'impôt et les actes. Le réviseur traite les comptes. Les quatre ne se remplacent pas, et le cabinet ne prend aucune commission de l'un d'eux.

Les six étapes en une page

ÉTAPE	CE QUE VOUS PRODUISEZ	LE TEST
1. Écrire la décision et le rôle	Une phrase, le rôle depuis lequel on la pose, ce qu'elle engage, l'échéance, ce qu'on refuse de décider en même temps	On sait depuis quel rôle on parle
2. Établir	Le droit, les comptes, ce que veulent les parties; trois colonnes; entretiens séparés	La vraie question est apparue, et ce n'est pas celle du départ
3. Répartir les décisions	Une page: qui décide, propose, est informé, avec les seuils chiffrés	Le conflit tient à deux ou trois lignes
4. Trois options	Comparables sur cinq critères, dont ce qu'elles changent à la répartition	Aucune n'est un report
5. Décider et faire signer	Trois phrases, la répartition signée, l'ordre des annonces, les jalons d'une succession, deux faits à trois mois	Chaque partie peut dire le pourquoi devant les autres
6. Tenir et réviser	Un calendrier de gouvernance; les deux faits à trois mois, et rien d'autre	Personne ne reprend la main hors du moment convenu

Si vous avez fait les six étapes et que la répartition est signée, cette note a rempli son rôle. Si vous êtes resté bloqué à l'une d'elles, le plus souvent la deuxième, parce que les entretiens séparés sont difficiles à conduire quand on est partie prenante, ou la troisième, parce que la répartition ne s'écrit pas seul, c'est précisément par là qu'un premier échange avec le cabinet commence: trente minutes, sans engagement, pour dire si le cabinet peut être utile et sous quel format.

CIABATTI, cabinet de conseil en décision, Valais et Genève. La page de fond consacrée à ces décisions et le glossaire des termes employés sont en libre accès sur ciabatti.ch. Ce document peut être partagé et cité librement, dans son intégralité et sans modification, avec mention de l'auteur et de la source. Les corrections éventuelles sont consignées sur ciabatti.ch/fr/errata.