

DIRIGEANTS DE SALONS



Les clés d'une bonne association

Pas si évident de bien choisir et surtout de garder sur le long terme son associé. Les bonnes questions à se poser avant de se lancer.

Dans le secteur de la coiffure, les associations sont nombreuses et les raisons de s'associer le sont tout autant, qu'il s'agisse de maximiser l'apport financier, de se doter de compétences supplémentaires ou, tout simplement, de se sentir plus fort à deux. « *Me mettre à mon compte, j'y pense depuis plusieurs années, témoigne Claire, 34 ans, salariée d'un salon Dessange à Paris. Mais, j'ai deux enfants encore petits et je ne me sens pas les épaules assez solides pour mener de front ma vie de mère et la création d'un salon toute seule. La solution consisterait à prendre un associé. J'ai peur, en m'associant avec une amie, de tout mélanger. Choisir un ou une inconnue ne me paraît pas non plus une bonne solution. Faute de trouver le candidat idéal, cette création de salon reste donc à l'état de rêve. Peut-être quand mes enfants seront plus grands.* » Un dilemme vécu par beaucoup de créateurs ou de repreneurs du secteur de la coiffure.

UNE RELATION DE COMPLÉMENTARITÉ

Alors comment trouver le bon associé ? On peut s'adresser à un professionnel du secteur, un ancien collègue de travail, par exemple. « *Les atouts sont évidents, à première vue. Vous avez déjà travaillé ensemble, vous connaissez ses qualités, surtout*

professionnelles », résume Pascal Ferron, vice-président du réseau de cabinets d'expertise comptable, audit, conseil Baker Tilly. Attention, cependant, à ne pas se contenter de ces éléments. La vie d'entrepreneur est loin d'être un long fleuve tranquille et ne peut se comparer à une activité salariée en salon. « *Pensez-vous le connaître assez sur le plan personnel ? Qui va prendre le leadership ? Comment va-t-il ou va-t-elle réagir dans un contexte de crise ?* », interroge Pascal Ferron. Autre solution : s'associer avec quelqu'un (ami, parent), qui ne sera pas du métier et qui se contentera d'investir financièrement dans le salon, pendant que vous ferez tourner l'activité. Dans ce cas, la rédaction des statuts devra tenir compte de ces paramètres. « *Comment allez-vous répartir le capital entre vous, donc le pouvoir, et les fonctions ? Cette question est fondamentale. Il faut impérativement en avoir discuté avant et éviter les non-dits* », avertit Pascal Ferron. Dans tous les cas, les deux associés devront s'interroger sur leurs forces et leurs faiblesses respectives ? Qui est le plus commercial ? Le plus gestionnaire ? Le plus prudent ? L'idéal consistant à ce que les atouts de l'un pallient les fragilités de l'autre et que les associés soient complémentaires. « *Reste que toutes ces bonnes raisons apparentes, capital, complémentarité, ne peuvent constituer, à elles seules,*

un motif d'association. On s'associe, d'abord et avant tout, parce qu'on a envie de réaliser ensemble un projet. Le vrai moteur, c'est l'envie, le désir », conclut Pascal Ferron.

SE Doter d'un projet professionnel commun

« *Je comparerais une association avec un mariage, appuie Olga Romulus, expert-comptable, chez Fiducial. Il faut bien choisir son partenaire et s'assurer qu'on a un projet professionnel commun.* » Ce dernier point n'est pas toujours le plus évident. La coiffure reste un métier artistique. Et le professionnel à la tête d'un salon a envie de lui donner son empreinte, son style. Dans une association, sauf à se répartir les tâches, l'un à la direction artistique, l'autre pour les aspects plus business, il va falloir définir un style et une identité communs. S'associer, c'est donc, d'abord, s'assurer qu'on partage la même vision du métier, qu'on a les mêmes ambitions pour le salon et qu'on accepte d'en partager la direction.

Premier réflexe : faire le point sur ses attentes, notamment en termes de rémunération. « *Un tandem entre un associé en couple, dont le conjoint gagne très confortablement sa vie, et un célibataire, dont le profit retiré du salon constitue la seule source de revenu, peut être déséquilibré, si une stratégie précise de*

FLASH INFO BUSINESS

Source : FLASH INFO *Coiffure de Paris* (N°1197, décembre 2013)

rémunération n'a pas été établie dès le départ », avertit Olga Romulus. Le duo devra également s'entendre sur la stratégie à mettre en place. S'agit-il de reprendre un salon et de maintenir une activité régulière ou de créer un salon en lui assurant un développement maximal ? Deux jeunes femmes ayant des enfants et soucieuses de laisser une large place à leur vie de famille n'auront pas nécessairement le même projet professionnel que deux célibataires endurcis. Mais, encore faut-il formuler ce projet et les attentes de chacun en termes de charge de travail et de rythme. « *En moyenne, on reste associé avec la même personne a minima une dizaine d'années, rappelle Olga Romulus, il faut donc être bien clair, dès le début, sur les termes de cette association.* » « *Autrement dit, en quinze ans, on peut changer profondément et avoir des intérêts rapidement divergents. "L'envie de travailler à deux est ce qu'il y a de plus précieux à préserver* », complète Pascal Ferron.

RÉPARTIR LES POUVOIRS

Une fois les grandes lignes de l'association dressées, reste à l'organiser. Une étape primordiale, puisque le choix d'un statut social a des conséquences directes sur la répartition du pouvoir au sein du salon. La SARL, qui a souvent la faveur des professionnels de la coiffure, parce qu'elle est peu contraignante, est souvent la forme de société privilégiée par les nouveaux entrepreneurs. Les décisions collectives au sein des SARL sont soumises à l'approbation des associés en assemblées générales. Les décisions ordinaires, comme l'approbation des comptes, la nomination des dirigeants, etc., nécessite une majorité simple, soit 50 % des voix plus une, tandis que les décisions extraordinaires, comme une augmentation de capital, nécessitent une majorité des trois quarts au moins, voire l'unanimité pour certaines décisions, comme la transformation de la société en une autre forme sociale, le changement de nationalité, la dissolution, etc. On le voit, la répartition du capital social

FLASH INFO BUSINESS

Source : FLASH INFO Coiffure de Paris (N°1197, décembre 2013)

entre les associés est primordiale, puisqu'elle règle le pouvoir de décision. Or, bien souvent, les associés de SARL choisissent de s'associer à parts égales, chacun prenant 50 % du capital. Ce n'est pas une mauvaise solution en soi, mais attention aux situations de blocage. D'autres associés choisissent 49 %-51 % pour mieux marquer la répartition des pouvoirs. « On peut très bien également imaginer de modifier cette répartition en fonction des rythmes et des implications de chacun tout au long de la durée de la société », préconise Olga Romulus.

La SAS, une autre forme sociale possible, a de plus en plus la faveur des coiffeurs, puisqu'elle permet de mettre en place plus facilement des stratégies de distributions alternant dividendes et rémunérations. « Les statuts bénéficient d'une mise en œuvre très souple, on peut faire du sur-mesure, mais cela nécessite de faire appel au travail de rédaction d'un avocat », avertit Olga Romulus. « SA, SAS, ou toute autre forme sociale, je ne suis pas sûr que ce choix soit essentiel, ce qui compte, avant tout, c'est de se mettre d'accord ensemble, par avance et par écrit, sur les règles du jeu. Qui a le leadership dans quel domaine ? Qui va faire quoi ? Cela ne limitera pas complètement

les sujets de friction, mais c'est un préalable obligatoire », ajoute Pascal Ferron.

ANTICIPER LES TRANSITIONS ET LES MÉSENTENTES

Attention aussi à anticiper autant que faire se peut les transitions. Le départ d'un associé peut par exemple affecter profondément la vie et l'organisation d'un salon, surtout si celui-ci a un très bon relationnel, et une clientèle très fidèle qui génère la plus grande part du chiffre d'affaires. Si certaines causes de départ peuvent être anticipées, d'autres relèvent plus de la gestion de crise, comme le décès soudain d'un associé ou un désaccord entraînant un départ, voire une scission du salon. En cas de mésentente, plusieurs issues sont possibles. La première consiste à racheter les parts de l'associé sur le départ. « Toute la difficulté va consister à fixer ensemble un prix pour ces parts, dans un climat de conflit », avertit Pascal Ferron.

Deuxième possibilité : choisir de vendre l'affaire, chacun redevenant libre de redémarrer de son côté un nouveau projet. « Attention à ne pas manifester cette mésentente au futur acheteur, qui le verra comme un atout pour la négociation, s'imaginant

que vous êtes pressés de vendre », commente Pascal Ferron.

Le maître mot dans tous les cas ? Anticiper. Car lorsqu'un conflit apparaît entre deux associés, il peut être tentant de laisser traîner. Un premier pas vers une catastrophe annoncée. « Là encore, je reprends mon analogie avec le mariage, analyse Olga Romulus. Lorsque le risque d'un divorce s'amorce entre les associés, ce sont des questions de fond qui surgissent. À qui appartient la clientèle ? Qui va garder le local ? Puis-je vendre mes parts à un tiers, sans que mon associé ait un droit de regard sur cette vente ? Toutes ces questions doivent avoir été réglées bien en amont », avertit l'expert-comptable. Ainsi, il est conseillé d'établir une charte d'associés, au moment de la constitution du salon, qui clarifiera la procédure à suivre en cas de mésentente entre les associés. « Quand on la rédige, on s'efforce de penser à tout, en bonne intelligence cordiale, en restant convaincu que l'on n'aura jamais à l'utiliser », analyse Pascal Ferron. Les associés peuvent prévoir de nommer un médiateur chargé d'arbitrer les litiges. Ils peuvent aussi officialiser la pratique d'un entretien préalable ou d'une règle de préavis, en cas de départ. Mais, une charte d'associés ou un pacte d'actionnaires est loin de représenter la panacée absolue. « Quand on ressort ces documents, dix voire quinze ans après leur rédaction, on s'aperçoit souvent que leurs clauses ont bien vieilli, avertit Pascal Ferron. On avait pourtant pensé être exhaustif, mais la situation qui se présente aujourd'hui n'a pas été anticipée, en tout cas, pas dans ces termes. Il faut donc s'asseoir autour d'une table et trouver ensemble une autre issue. » Une négociation souvent longue et ardue. Pourtant, bien des situations de crises elles-mêmes pourraient être désamorçées, si les associés acceptaient de les régler dès les premiers signes annonciateurs. À bon entendeur.

Frédérique PERROTIN

PRÉPARER UN DÉPART EN RETRAITE

Un départ à la retraite peut se préparer par un allègement progressif des heures de travail, par exemple, en faisant monter en puissance un nouvel associé pour faciliter une prise de relais. « Il est tentant, dans ce cas, de se tourner vers un salarié du salon à qui l'on propose de racheter des parts, au fur et à mesure que son implication grandit, analyse Olga Romulus. Attention à bien préparer cette transition et, notamment, au prix de vente des parts. Est-il équitable de valoriser de la même façon les parts du salon que pour une vente à un tiers, alors que la valeur ajoutée du salon est en partie réalisée par ce salarié ? »

« Pour ma part, le choix était très simple, commente Suzanne, dirigeante d'un salon indépendant situé dans le X^e arrondissement de Paris. Je ne me voyais vendre à personne d'autre qu'à ma collaboratrice, je l'ai formée, mes clientes y sont attachées et mon salon est, pour moi, une affaire de famille. Je ne peux l'imaginer dans les mains d'un étranger. J'ai préféré faire un effort sur le prix des parts transmises. » Autre écueil, psychologique celui-ci, savoir passer d'un tandem patron-salarié à un tandem d'entrepreneurs et partager réellement le pouvoir de décision. « L'exercice, s'il est séduisant, peut s'avérer périlleux », avertit Olga Romulus. « Je n'ai rencontré aucune difficulté, mais je pense que, en réalité, j'avais commencé à passer la main, bien avant que ce soit formalisé par une cession de parts », conclut Suzanne.