

Deux coqs sur un tas de fumier

► L'accompagnement du repreneur est une étape cruciale. A bien négocier!

Les premiers mois qui suivent la reprise d'une entreprise sont souvent critiques. Alors qu'il n'y est pas forcément préparé, le repreneur doit faire face à un nombre impressionnant de tâches et peut se décourager. Le personnel et les clients peuvent s'inquiéter, suite au changement. Dans ce contexte, une période d'accompagnement par le cédant peut limiter le risque d'échec et permettre une transition en douceur.

1 Durée. Bien que l'on mentionne souvent une période de 3 à 6 mois, il n'y a aucune règle en la matière. Retenons que le repreneur minimise souvent le temps qu'il faudra pour être pleinement opérationnel. Sa crainte est sans doute de ne pas pouvoir installer son autorité, tant que l'ancien dirigeant est toujours présent. Le fameux dicton des deux coqs revient souvent pour justifier une période d'accompagnement fort courte.

2 Affectif. Pourtant, le cédant souhaite généralement donner un coup de pouce au repreneur afin que l'entreprise continue à prospérer. Dans la plupart des cas, ce souhait est désintéressé et sincère. L'image du patron qui s'accroche au pouvoir ne doit pas être généralisée. Afin de pallier cet écueil, il existe un moyen simple : le repreneur doit pouvoir décider à tout moment d'arrêter anticipativement la période d'accompagnement ou de réduire les prestations du cédant. Observons que le repreneur commet parfois des er-



reurs de psychologie en cette phase, voulant sans doute trop vite imposer ses idées. Avant de bousculer les habitudes, il est important de bien comprendre les rouages de l'entreprise. Le repreneur a donc intérêt à commencer par écouter et apprendre. Pourvu que cette phase d'apprentissage ne s'éternise pas, cela ne

nuira pas à son autorité, bien au contraire.

3 Rémunération. Certains repreneurs considèrent que l'accompagnement doit se faire gratuitement, vu le prix de cession payé, en particulier lorsqu'un paiement différé coïncide avec la période d'ac-

compagnement. Il nous semble pourtant important de bien distinguer prix de cession et rémunération. Tout travail mérite salaire, et le repreneur sera plus libre d'interrompre l'accompagnement s'il est rémunéré.

4 Clarté. Les objectifs et les rôles de chacun devront être clairs. Le cédant doit comprendre qu'il a pour objectif de quitter l'entreprise et, donc, de se rendre dispensable. Son rôle évoluera de décideur à coach. En prodiguant ses conseils – dans les coulisses ! – au repreneur et en, prenant parti pour lui vis-à-vis du personnel, il maximise les chances de réussite. Il n'oubliera pas que c'est le repreneur qui devra assumer les décisions. Il prendra donc soin d'exprimer son avis tout en laissant le dernier mot à son successeur. Le repreneur doit avoir pour objectif de devenir au plus vite un patron crédible et fiable. Il écouterait les conseils du cédant et l'interrogera en aparté en cas de doute. Des réunions de coaching périodiques peuvent être utiles. Le repreneur devra grandir dans son rôle afin de s'affirmer progressivement.

L'accompagnement peut donc se faire par étapes dégressives. Les modalités pratiques (durée, horaire, type de prestations, rémunération,...) feront idéalement l'objet d'une convention de prestation de services conclue simultanément à la cession de l'entreprise. Souvent négligée, une période d'accompagnement bien vécue permet pourtant de mettre en selle le repreneur qui pourra bénéficier au maximum de l'expérience du cédant.

Tanguy della Faille
Family Business Transmission

→ tanguy.della.faille@fb-transmission.com