

# Un accompagnement réussi



Tanguy della Faille

Family Business  
Transmission

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

► Une transmission en douceur diminue le risque d'échec. Petit vademecum.

L'accompagnement a pour objectif de transmettre au repreneur l'expérience professionnelle acquise par le cédant. Il s'agit d'introduire le repreneur à tous les aspects touchant à la gestion de l'entreprise : les techniques de production ou d'achat, la gestion financière et comptable, les méthodes de vente et de promotion, la gestion de la clientèle et des fournisseurs, ainsi que toutes les spécificités de l'entreprise cédée. D'autre part, il est important d'introduire le repreneur auprès du personnel, des clients, des fournisseurs et d'autres relations de l'entreprise.

**1** **Durée.** Quelle est la durée idéale d'une transmission? Deux visions s'affrontent. D'une part, on considère souvent qu'il ne faut pas éterniser l'accompagnement : il n'est pas bon d'avoir deux coqs sur le même tas de fumier. Le repreneur doit, en effet, pouvoir mettre son empreinte et se faire respecter. Cette réflexion amène certains repreneurs à vouloir limiter au

maximum la période d'accompagnement.

D'autres considèrent, au contraire, qu'il faut du temps afin de réussir la reprise de l'entreprise. En effet, la transmission du savoir-faire est souvent sous-estimée. En outre, il n'est pas rare que des repreneurs un peu trop enthousiastes fassent des erreurs d'appréciation vis-à-vis du personnel. On n'obtient pas une légitimité uniquement par la fonction, surtout dans une PME qui a ses habitudes et qui a connu depuis longtemps un certain mode de management. Une transition en douceur peut souvent permettre de mieux se comprendre et éviter le clash. Ceci suppose que le repreneur et le cédant soient soudés. Le cédant devra progressivement s'effacer afin de laisser au repreneur le premier plan. Si le cédant accepte de jouer un rôle de coach et que le repreneur s'affirme comme le vrai patron, tout en écoutant les conseils avisés de son prédécesseur, une collaboration à long terme peut être très bénéfique.

La durée d'accompagnement dépend donc de la complexité du métier, de la volonté des parties et de leur entente. Toutefois, l'on peut considérer, à titre indicatif, qu'une transmission dure généralement entre 3 et 12 mois. En cas de longue durée, il n'est pas rare que l'accompagnement soit dégressif. Après une période à temps plein, le cédant réduit ses prestations, ou ne vient plus qu'à la demande du repreneur.

**2** **Statut.** Le cédant doit-il être rémunéré ou non? Si oui, doit-il opter pour le statut de salarié ou d'indépendant?

Il n'existe aucune règle au sujet de la rémunération. Si l'accompagnement est court, il peut être gratuit,



car faisant partie du prix de cession. S'il est rémunéré, il peut être calculé sur une base horaire, journalière ou mensuelle. Une partie variable peut éventuellement s'ajouter au fixe.

En Belgique, il n'y a pas de réglementation spécifique organisant le statut de l'accompagnement. Le cédant, ayant été administrateur ou gérant de la société, peut conserver le statut d'indépendant pendant la période d'accompagnement. Dans certains cas, il peut être encore repris dans les organes de la société (administrateur, ...), ou agir comme simple consultant externe. Afin de pouvoir facturer ses prestations de service, il devra prendre un numéro de TVA, si tel n'était pas encore le cas. Alternativement, il pourra émettre ses factures au travers d'une société qui lui appartient. Si le cédant est pensionné, cette dernière solution lui permet de facturer ses prestations, tout en veillant de ne pas retirer de la société des revenus

dépassant le plafond admis.

Le statut de salarié est rarement utilisé pour l'accompagnement. Toutefois, s'il s'agit d'une collaboration à long terme, ou si le cédant envisage de poursuivre sa carrière en tant que salarié, ce statut peut parfaitement s'envisager.

Observons qu'en France, l'accompagnement est régi par un statut particulier (article 24 de la loi n°2005-882 du 2 août 2005). En effet, le tutorat offre la possibilité de reprendre une entreprise en douceur, dans un cadre juridique clair. En outre, le repreneur bénéficiera d'une prime de 1 000€ non taxable, un joli coup de pouce pour l'aider dans cette étape délicate.

L'accompagnement permet donc de faciliter la transmission et la pérennité de l'entreprise cédée au profit du repreneur. Les modalités d'application sont multiples et doivent s'apprécier selon chaque situation spécifique.