

# **Les enjeux humains de la cession de l'entreprise libérale**

Préambule :

Du côté du cédant

- Ne pas voir son entreprise plus belle qu'elle ne l'est.
- Être convaincu de la nécessité, voire de son envie de céder l'entreprise.
- Être prêt d'un point de vue personnel à la cession.
- Préparer l'entreprise (et ses acteurs) à la cession prochaine.

Du côté du repreneur

- Apprendre la culture de l'entreprise-cible.
- Convaincre : montrer ses forces tout en connaissant ses faiblesses.
- Clarifier sa mission et ses ressources.

## ***La transmission ne se subit pas, elle se vit***

Une transmission d'entreprise représente des enjeux vitaux pour le cédant, comme pour le repreneur et les collaborateurs. Les processus affectifs et émotionnels y tiennent une très grande place.

Pour le cédant de son entreprise, il peut être difficile de faire le deuil. Dans la majorité des cas, le cédant y a consacré sa vie professionnelle et personnelle. Tout son parcours, les connaissances acquises, les diplômes obtenus, les compétences exercées, n'ont tendu que vers un objectif : créer et pérenniser son activité libérale et lui conférer une réelle valeur, occuper socialement et professionnellement une place reconnue, tirer de cette activité des revenus suffisants pour le faire vivre, lui et sa famille.

C'est son « bébé », son œuvre, sa création.

Il croît parfois que les repreneurs en rêvent, la désirent, qu'elle va lui être achetée après une rude compétition. En fait, il va devoir être un vendeur acharné et astucieux.

## ***L'offre ne fait plus la loi***

Chacun s'accorde à dire que 450 000 à 500 000 entreprises devront changer de propriétaire dans les 10 années à venir et donc trouver un acquéreur.

Du fait de l'évolution de la démographie qui amènera au départ à la retraite d'un grand nombre de dirigeants actionnaires, le rapport offre/demande s'est inversé au profit des repreneurs. Et le mouvement va s'amplifier.

Le marché de l'offre va, dans les années à venir, dépasser de 25 à 30 % celui de la demande.

## ***Vendre est humainement difficile***

L'offre ne faisant plus la loi, les cédants d'entreprise vont se retrouver en position de faiblesse par rapport aux repreneurs alors qu'ils n'ont pas été préparés à ce contexte. Le dirigeant d'entreprise est plus entraîné à conduire qu'à subir.

Il a d'autant plus de mal à l'accepter que son entreprise, fruit d'une vie d'implication absolue, doit être promue pour être vendue et ce trop-plein affectif dessert souvent la démarche de cession.

L'entreprise libérale est avant tout une histoire de personnes. Plus qu'un savoir faire, la clientèle fidélisée a d'abord recherché une relation de confiance, la garantie que ses besoins seraient entendus et compris, et que le professionnel choisi serait en mesure de répondre au plus juste à ses attentes.

Comment le professionnel libéral qui décide de céder son activité va-t-il garantir à cette clientèle que son successeur aura la capacité à intégrer, prolonger, faire fructifier cette relation de confiance et le savoir-faire associé ?

Totalement impliqué dans son entreprise, le dirigeant n'a pas toujours su ou pu organiser celle-ci pour qu'elle soit « repreneable » ou tout au moins sans effort notable supplémentaire attendu du successeur.

Les entreprises libérales sont humainement marquées. Elles portent les traits de la personnalité du cédant. Il est très, trop omniprésent. Il s'est parfois rendu trop irremplaçable, plus qu'il ne le perçoit. L'articulation avec le repreneur s'en trouve donc fragilisée.

Les repreneurs, de mieux en mieux informés, formés savent détecter ce danger.

Envisager de céder son entreprise éclaire sur la vie après la cession. Elle implique un total changement de rythme, d'objectifs qui faute d'une anticipation et préparation réelles, ouvrent sur un vide professionnel remettant en cause les fondements même de sa vie personnelle. Plus ou moins consciemment, le chef d'entreprise risque de freiner le processus de cession.

Céder son entreprise présente donc des enjeux humains très forts qui demandent la construction d'un vrai projet.

S'il y a cession, c'est que le cédant ne transmet pas à ses héritiers ou qu'il n'en a pas. Le repreneur aura donc la lourde responsabilité d'être à la hauteur des attentes de cette transmission, symboliquement en tant qu'héritier de substitution, professionnellement en tant que garant de la continuité des valeurs véhiculées par l'entreprise.

Pour le repreneur, il n'est pas toujours facile de s'affirmer à la tête d'une petite structure qui a fonctionné des années sur un certain modèle, structure très fortement investie par la personnalité et les valeurs du dirigeant.

## ***Vous devez vendre votre entreprise.***

Il y a donc aujourd'hui plus de cédants que de repreneurs. Certains métiers, comme les médecins en milieu rural ont bien du mal à transmettre.

Une vraie compétition va s'instaurer entre cédants. Les plus performants, les mieux informés et préparés, vendront, les autres ne laisseront rien derrière eux.

Chaque année des milliers de dirigeants d'entreprises libérales vont devoir réussir la cession et sont condamnés à s'y impliquer fortement.

Si l'entrepreneur n'a pas les moyens, ni la propension à déléguer le processus de cession, il va devoir être lui-même être acteur de cette cession, et l'intention se révèle souvent néfaste car le dirigeant doit se dédoubler entre son rôle de patron et celui de cédant.

Il est extrêmement difficile de maîtriser seul le processus de cession et avec le temps l'entreprise y perd de sa force et de sa valeur.

## ***Pour réussir, vous devez bâtir votre projet de cession***

Chaque chef d'entreprise est le maillon d'une longue chaîne. L'entreprise ne lui est confiée que pour un moment. Il doit savoir céder pour que l'entreprise, avec tous ses enjeux économiques, humains, affectifs lui survive et qu'ainsi sa vie d'entrepreneur soit aboutie.

Céder son entreprise pour en assurer la pérennité est la dernière signature d'un chef d'entreprise qui aura réussi jusqu'au bout. Céder son entreprise est donc un projet d'envergure et enthousiasmant s'il est bien mené.