

Céder son activité libérale

Aujourd'hui l'offre de cession est supérieure à la demande.

Au cours des dix dernières années, de nombreuses études ont été consacrées aux évolutions sociodémographiques des professionnels libéraux et les analyses mettent clairement en évidence un vieillissement des professionnels libéraux en exercice, des flux de départs à la retraite conséquents et inéluctables à l'horizon 2015 et des flux d'entrée insuffisants pour assurer le renouvellement à l'identique de l'offre.

I. Les motivations de la cession

La cessation d'activité libérale est une décision très personnelle.

Interroger des professionnels sur les motivations de leur choix de cession est un exercice à la fois fructueux et difficile qui nécessite de repérer, à travers les discours, les facteurs ayant joué un rôle véritablement déterminant et de comprendre la façon dont ils sont intervenus.

Outre les raisons liées à la proximité de la retraite ou à des problématiques personnelles, on peut identifier quatre registres de motivations :

- Le décalage progressif entre la vision du métier et les conditions réelles d'exercice.
Au fil des ans, apparaît un décalage entre les réalités du métier exercé et les aspirations professionnelles.
Les professionnels libéraux sont perturbés dans leurs pratiques, mais aussi dans leurs relations avec leurs pairs et leur patientèle.

Leur activité professionnelle est devenue particulièrement contraignante, leurs conditions d'exercice plus difficiles (temps de travail conséquent, territoire d'intervention étendu, multiples activités, fort engagement auprès de la patientèle) et leurs valeurs professionnelles très fortes.

Chez eux se développe un sentiment de perte du métier qui se traduit, par exemple, par la mise en opposition d'un passé idéalisé et d'une vision pessimiste de l'avenir, et s'accompagne parfois de l'impression de ne plus appartenir au même groupe professionnel que leurs confrères plus jeunes.

- L'attrance vers une seconde carrière plus en accord avec les aspirations professionnelles et personnelles ainsi que les opportunités de seconde carrière qui se présentent,
- Le rééquilibrage entre la vie professionnelle et la vie personnelle en faveur de la seconde, souvent suite à des événements personnels ou à la pression des proches,
- Un rapport dégradé à l'environnement institutionnel, l'absence de reconnaissance et le sentiment de perte du rôle social.

II. Une nécessaire préparation.

Avant d'envisager toute forme de cession de son activité, il est nécessaire de passer par une phase de diagnostic. Les nombreuses méthodes d'évaluation des entreprises peuvent être classées en 2 familles : les approches comparatives et les approches financières. L'entreprise libérale n'échappe pas à cette classification.

Chez les professionnels libéraux, l'approche comparative se résume souvent à valoriser le cabinet en pourcentage de son chiffre d'affaires, en référence aux usages. Le vendeur va privilégier une approche empirique et patrimoniale, fondée sur l'offre et la demande.

L'acquéreur et son banquier, de leur côté, sont portés à privilégier une approche de la valeur financière du cabinet.

De manière prosaïque l'un dira « combien puis-je mettre dans cette acquisition ? », l'autre « combien puis-je prêter à cet acquéreur ? », si les 2 sont lucides, ils devraient aboutir au même résultat.

Afin de réunir les 2 points de vue, un diagnostic qualitatif approfondi est le préalable indispensable à toute méthode d'évaluation.

Il permet de situer le cabinet au sein de la fourchette des prix du marché.

Le diagnostic qualitatif portera sur les différents éléments constituant la valeur du cabinet et susceptibles d'en augmenter ou diminuer la valeur.

1. Qualité de la clientèle

- Diversité, âge, ancienneté, localisation des clients et des prescripteurs
- Potentiel de développement

2. Qualité des équipements et des aménagements

- Équipements supplémentaires nécessaires
- Renouvellement du matériel existant

Les équipements et aménagements traduisent un style de gestion du cédant, qui mérite parfois d'être corrigé pour cerner la rentabilité du cabinet.

Les investissements supplémentaires indispensables devront être chiffrés et leur impact sur la rentabilité future devra être mesuré.

Enfin il faudra analyser le financement des équipements et aménagements en place, afin de vérifier s'il reste des crédits ou crédits bail en cours.

Il conviendra donc de faire abstraction de la politique financière du prédécesseur.

3. Qualité du personnel

- Qualification et impact sur la clientèle
- Ancienneté, avantages acquis

4. Qualité de l'organisation

- Tenue des dossiers, informatisation

La qualité de l'organisation est un point capital.

Lorsque le repreneur s'occupe de la refonte des procédures, de la répartition des tâches ou du système d'information, il ne se consacre pas aux clients ou aux patients.

Ceux-ci ont pu prendre de mauvaises habitudes en matière de règlements, de révision des honoraires, d'interventions ponctuelles gracieuses...
Tout le temps et l'énergie gaspillés par une réorganisation pèseront lourdement sur la rentabilité de la structure et son futur développement.

5. Qualité de l'environnement juridique

- Bail : écart loyer / valeur locative, répartition des charges, renouvellement à l'échéance
- Contrats d'exercice : protection, transmissibilité

III. Transmission choisie vaut mieux que transmission subie

Une fin d'activité peut être voulue ou subie.

Elle correspond soit à l'arrêt de l'activité (retraite, passage en activité salariée) soit au changement de la nature de l'activité ou de son mode d'exercice.

En revanche, la transmission d'entreprise subie, c'est celle qui intervient brutalement, rendue inévitable par des facteurs tels que le décès de son dirigeant, de graves problèmes de santé nécessitant l'arrêt de l'activité, une mutation du conjoint, un changement de région géographique rendu obligatoire, etc.

Aussi faut-il mieux anticiper la cession de son cabinet pour éviter d'avoir à subir ou faire subir à ses clients (ou patients), à ses proches ou partenaires les conséquences d'une cession réalisée dans l'urgence.

La cessation d'activité est un moment important de la vie de toute entreprise et comporte des incidences qu'il convient de gérer au mieux.

Les professions libérales sont assujetties aux mêmes constatations que les dirigeants du privé. Ils ont encore peu le réflexe d'anticiper la cession de leur cabinet, qui demanderait 5 à 10 ans de préparation pour assurer la pérennité de leur activité.

IV. La cessation pose à l'évidence la question de la transmission.

Partir, c'est transmettre un savoir, des valeurs humaines et professionnelles, ainsi que des patients ou des clients, qui représentent un enjeu financier, mais que les professionnels libéraux sont surtout soucieux de ne pas abandonner.

Les professionnels qui partent à la retraite sans avoir pu transmettre leur activité ressentent souvent un sentiment d'échec. La rupture avec l'exercice de leur métier est alors vécue comme une non continuité des valeurs dans lesquelles ils ont cru toute leur vie professionnelle.

Ils sont donc souvent démunis face à la pénurie de candidats à la reprise de leur activité.

La dégradation des conditions actuelles de transmission du cabinet lors de la cessation de l'activité libérale pèse donc fortement sur les stratégies de cessation mises en place et génère des déceptions, des regrets, voire des traumatismes après le départ.

Les professionnels libéraux en fin de carrière perçoivent par ailleurs un véritable fossé générationnel entre leur modèle professionnel, issu de la génération qui les a précédés, et qui reste encore largement la référence et le modèle des plus jeunes, portés par d'autres valeurs personnelles et professionnelles.

D'une certaine manière et pour imaginer le propos, quand ils se retournent, ils ont l'impression de n'avoir plus personne derrière eux. Ce constat leur est assez difficile à vivre, alors que tous ont le sentiment d'avoir beaucoup donné, y compris au détriment de leur vie personnelle.

Plusieurs axes de réflexion peuvent être suggérés :

- **Sensibiliser les jeunes aux conditions réelles de leur futur exercice.**

Cela suppose d'accroître peut être le nombre des heures de découverte (dans le volume d'enseignement, au travers des stages), d'engager une réflexion sur l'exercice libéral, sur les dispositifs d'accompagnement à l'installation

- **Encourager les cédants à transmettre leur savoir et en faire des acteurs de la transmission, du passage de relais**

Une solution peut dans ce cas être envisagée : l'accompagnement en douceur par la convention de tutorat

La recherche d'un repreneur potentiel ainsi que son accompagnement durant 1 ou 2 ans peut se révéler bénéfique sur bien des aspects pour le cédant (pérennité de l'activité assurée, rémunération dans la cadre d'un contrat de collaboration, mise en place d'une convention de tutorat, etc.) comme pour le repreneur (instauration de bonnes relations avec la clientèle ou patientèle, initiation au bon fonctionnement du cabinet, liens privilégiés avec les partenaires du professionnel libéral concerné, etc.).

C'est l'article 69 de loi de modernisation de l'économie qui a élargi la convention de tutorat d'entreprise aux professions libérales.

- **Insister sur la question du successeur pour en faire non plus seulement une question individuelle, mais collective, notamment auprès des ordres et des syndicats professionnels.**

V. Choisir son mode de transmission.

Le cédant tient entre ses mains le devenir de son activité. S'offre alors à lui plusieurs possibilités concernant le mode de transmission et les destinataires de cette transmission.

Les étapes déterminantes de cette réflexion seront les aspects financiers, matériels et psychologiques de la transmission de cabinet libéral ainsi que le degré de connaissance du cédant sur les régimes favorables ou non à la transmission d'entreprise.

Plus le professionnel libéral va consacrer du temps à sa réflexion de cession, meilleurs seront les bénéficiaires qu'il (ou l'un des membres de sa famille) en retirera et mieux la continuité de son activité sera poursuivie.

VI. Réfléchir sur le statut libéral, les modes d'exercice et les transitions ou aménagements possibles en fin de carrière.

Le mode d'exercice libéral comporte, dans ses dispositions actuelles, plusieurs caractéristiques fortes qui peuvent inciter certains professionnels à cesser précocement leur activité libérale ou décourager ceux qui ont la volonté de prolonger leur activité sous une forme aménagée une fois l'âge de la retraite venu.

Parmi les points posant problème, citons :

- La logique actuelle du « tout ou rien » liée au haut niveau d'activité nécessaire pour dégager un revenu disponible correct et à la difficulté de gérer la pression de la clientèle et de la fidéliser en deçà d'un certain niveau de présence
- La difficulté, pour certains professionnels, d'assumer la charge d'activité, en particulier s'ils exercent seuls en milieu rural, où ils peuvent éprouver un sentiment d'isolement et d'épuisement physique et professionnel
- La lassitude, voire le refus de réaliser des tâches administratives et de gestion et d'assumer le risque financier lié au statut libéral
- Pour les professionnels de santé, la nécessité de rester plus ou moins dans une logique de course à l'acte, même en fin de carrière, puisque aucune forme de capitalisation traditionnelle associée à l'avancée dans la carrière n'existe, et ce d'autant plus que le capital constitué par la patientèle est fortement déprécié, voire sans valeur marchande en raison du manque de successeurs potentiels.

Quelques leviers d'action envisageables se dessinent :

- Créer de nouvelles formes d'exercice (le statut de collaborateur libéral va dans ce sens) et innover en matière de passerelles entre les modes d'exercice.

Il s'agit de permettre le décroisement et de favoriser des transitions qui apparaissent moins comme des ruptures, tant dans le cadre législatif qu'en termes d'incidences financières et de créer de la fluidité sur un marché du travail interne élargi

- Proposer pour les professions de santé des aménagements au principe du paiement à l'acte en fin de carrière, afin de favoriser les aménagements des rythmes de travail sans diminution forte des niveaux de revenu.
- Prendre en compte des éléments relatifs à la formation professionnelle continue et à l'évaluation des pratiques professionnelles dans l'appréciation de la carrière professionnelle.

Christine GRIGGIO
Chargée de mission régionale
à la transmission / reprise des Entreprises Libérales