

Un couronnement ou une triste fin?

► La cession d'une entreprise peut être vécue de diverses manières.

► Comment aider le cédant à faire le pas ? Quelques suggestions.

La cession d'une entreprise familiale est souvent empreinte d'émotions vives. Si celles-ci ne sont pas canalisées, elles peuvent mettre en péril le succès du processus. Pour le cédant, le repreneur et les salariés, la perspective d'un changement de dirigeant est souvent une expérience traumatisante, d'autant plus que ce processus est généralement secret et mystérieux. Aujourd'hui est abordé uniquement le point de vue du cédant. Ceux du repreneur et des salariés sont réservés pour un prochain article. Ces sujets sont une synthèse des travaux de Sonia Boussaguet, enseignant-chercheur en matière de cession d'entreprise à la Reims Management School.

Surtout lorsque la cession coïncide avec le départ à la retraite du cédant, elle signifie la perte du pouvoir et d'un statut social enviable. Ce départ lui rappelle sa propre fin et peut provoquer un sentiment d'inutilité ("Que sera mon activité après la cession?"). Laisser son bébé dans les mains d'un inconnu peut aussi provoquer un sentiment de culpabilité ("Que deviendront les salariés?").

Face à la perspective de cession, et donc du processus de deuil qu'elle génère, le cédant peut réagir de différentes manières d'après T. Bah



(2006). Si le processus est accepté, le dirigeant considère la cession comme un acte majeur de gestion, l'aboutissement de sa vie professionnelle en quelque sorte. Il mettra un point d'honneur à ce que la société soit bien transmise et puisse fonctionner aussi bien ou même mieux qu'avant. Il a déjà élaboré des projets pour sa nouvelle vie. Très lucide, il est souvent à l'initiative de la cession et joue un rôle actif pour que le processus avance, lentement mais sûrement. Il voudra informer personnellement les salariés le moment voulu et assurera une transition efficace avec le repreneur.

Dans d'autres cas, le cédant n'arrive pas à lâcher prise. Bloqué dans le

processus et souffrant psychologiquement, il est sujet à des sentiments ambivalents. Il dit qu'il veut céder, mais pose des gestes contraires. Hésitant quant à la décision à prendre, il est incapable de se projeter dans l'avenir. Comparable au processus du deuil, le cédant passe par des émotions variées telles que le déni, la colère, la révolte, la culpabilité, la dépression et la peur.

Cette situation de blocage est difficile à vivre pour l'entourage du cédant, mais aussi pour le cédant lui-même. Il est parfois possible de l'aider, pour autant toutefois qu'il soit à l'écoute de conseils. Car il n'est pas le seul dans cette situation et l'expérience de cas similaires peut

lui être utile. Voici quelques suggestions pratiques qui peuvent aider le cédant à faire le pas :

- élaborer un projet de retraite, se fixer de nouveaux objectifs de vie;
- impliquer ses proches dans la décision, oser en parler;
- organiser la délégation et responsabiliser les personnes clés;
- développer des activités en dehors du champ professionnel;
- construire de nouveaux réseaux sociaux;
- s'assurer une sécurité financière à long terme;
- envisager la retraite positivement, un repos bien mérité.

Il est capital que le cédant puisse prendre du recul. Il devra comprendre que les intérêts de l'entreprise ne dépendent pas forcément de lui. Cette dépersonnalisation permet d'envisager l'avenir de l'entreprise avec un autre dirigeant. C'est dans l'ordre des choses que de transmettre le témoin et c'est le devoir du dirigeant d'assurer la pérennité de l'entreprise, même après son départ.

Le temps permet parfois de prendre conscience des enjeux et de finalement accepter la cession comme la meilleure solution. Dans la mesure du possible, il est important d'anticiper la décision de céder. Prévoir quelques années à l'avance le moment de la cession permet de s'y préparer et d'impliquer son entourage. Ainsi la cession peut être vécue comme le couronnement d'une belle carrière plutôt qu'une triste fin.

Tanguy della Faille
Family Business Transmission

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