

LA TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE PRIVÉE

L'importance des négociations

Bien négocier la transmission d'une entreprise permet de satisfaire les attentes du vendeur et de l'acheteur dans le but de la pérenniser. Bien souvent, le propriétaire d'une entreprise privée n'est pas préparé à cette négociation importante qui a un caractère unique. Cet article présente les éléments essentiels d'une négociation réussie.

1. BUT DE LA NÉGOCIATION

La transmission d'une entreprise, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une PME familiale, implique plus qu'un échange objet contre argent. Elle englobe des personnes, un passé et un avenir, des émotions: une transmission pas une vente. La négociation doit donc prendre en compte ces divers éléments pour qu'acheteur et vendeur puissent considérer cela comme un succès.

Au démarrage d'une négociation, vendeur et acheteur devraient avoir le but de réussir. Pour que l'opération soit finalement, et après coup, considérée comme un succès, chacun devrait se sentir satisfait des conditions obtenues. C'est ce que l'on appelle une bonne affaire, un résultat «win-win».

2. CE QUI EST NÉGOCIÉ

Vendeur(s) → Entreprise → Acheteur(s)

2.1 Attentes du vendeur. Les principales attentes du propriétaire vendeur sont: un prix élevé et l'assurance de la pérennité de son entreprise, à l'égard de ses employés, clients et fournisseurs. Il se peut, toutefois, que les deux objectifs soient en partie antagonistes. Un prix de vente élevé peut impliquer des besoins d'endettement de la part de l'acheteur, la nécessité de procéder à des économies, notamment au niveau du personnel. C'est donc un équilibre délicat où les divers paramètres peuvent s'influencer.

2.2 Attentes de l'acheteur. L'acheteur recherche généralement un retour rapide sur son investissement, des assurances et garanties. Il devra assumer l'entreprise après la transmis-

sion et ce n'est pas facile. En particulier dans certaines entreprises privées où le propriétaire est omnipotent. L'acheteur cherche souvent aussi à s'assurer la loyauté a posteriori du vendeur, ce qui incite notamment à offrir un mode de paiement échelonné, à exiger certaines garanties.

2.3 Blocages. En particulier dans les PME, la notion de garantie est souvent mal comprise. Si tout est géré dans les règles, la garantie ne devrait pas poser de problème. Toutefois, elle pose souvent un problème psychologique au vendeur. Par manque d'expérience et de repères, le vendeur ne sait pas très bien non plus manœuvrer et a tendance à se braquer. Parfois, les acheteurs contribuent à ce blocage en exigeant des garanties excessives. Cette partie de la négociation est donc souvent délicate. Il s'agit de fixer des limites et de comprendre le fonctionnement des mécanismes de garantie. La pédagogie des négociateurs est donc recommandée de part et d'autre de la table de négociations.

3. QUI EST IMPLIQUÉ?

Les deux principaux acteurs de la négociation globale sont typiquement

- le vendeur, propriétaire unique ou majoritaire de l'entreprise privée;
- l'acheteur, qui bien souvent est une entreprise de taille plus importante ou un fonds d'investissements, soit un nombre de décideurs plus important [1];
- les parties prenantes (stakeholders), qui sont de plus en plus importants comme facteurs de succès ou d'échec d'une négociation de transmission d'entreprises: banque créancière, importants partenaires commerciaux, personnes clés; désormais les médias jouent parfois un rôle dans certaines situations.

4. FACTEURS DE SUCCÈS OU D'ÉCHEC

Pour le vendeur, il est important d'avoir plusieurs options ou de se les créer, notamment lorsque l'entreprise est difficilement transférable en raison d'éléments hors exploitation (actifs de substance pas transférables, difficultés financières).

Pour les deux parties, il est important de comprendre les attentes de l'autre et de rechercher des solutions. La négocia-



CLAUDE ROMY,
ECONOMISTE
D'ENTREPRISE HES ET
EXPERT-COMPTABLE
DIPLÔMÉ; ASSOCIÉ DE
DIMENSION SA (CONSEILS
ACQUISITIONS ET
VENTES D'ENTREPRISES),
LAUSANNE/VD

tion n'est pas un match de boxe et parfois l'ego des uns et des autres empêche de trouver des solutions raisonnables.

Les mandataires (conseillers spécialisés, fiduciaires, avocats) qui œuvrent au service de leur mandant peuvent également contribuer à faciliter la transmission, en s'impliquant d'une manière proactive, au-delà du travail de techniciens qui leur est en principe demandé. Les mandataires sont parfois mieux à même d'avoir du recul, notamment parce qu'ils ne sont pas impliqués émotionnellement.

5. SYNTHÈSE

Il faut se fixer des buts clairs pour bien négocier et bien se préparer, notamment au niveau de la qualité des informations

utilisées. Négocier signifie aussi être créatif, souple, tout en demeurant déterminé. Le respect de l'autre et la recherche active de solutions «win-win», augmentent les chances de réussir la négociation. ■

Notes: Cet article est un condensé de l'intervention de l'auteur à l'occasion du séminaire de l'Académie de la Chambre fiduciaire «Ventes et transmissions d'entreprises – Planification, succession, négociation, intégration, fiscalité» du 20 mars 2014 à Lausanne. 1) Voir article «Réussite d'une transmission d'entreprise, quand, comment et quels sont les enjeux?» – L'Expert-comptable suisse 2012/6–7.