



Par Claude Romy, directeur général
Dimension SA Lausanne et Genève, BCGE

Transmission d'une entreprise, 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 n'est pas préparé à cette négociation importante qui a un caractère unique.

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. La négociation doit donc prendre en compte ces divers éléments pour qu'acheteur et vendeur puissent considérer cela comme un succès. C'est ce que l'on appelle une bonne affaire, un résultat «win-win».

Les principales attentes du propriétaire vendeur sont: un prix élevé et l'assurance de la pérennité de son entreprise. 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 se contredire.

L'acheteur recherche généralement un retour rapide sur son investissement et des garanties. Il devra assumer l'entreprise après la transmission. 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.

«Négocier signifie aussi être créatif, souple, tout en demeurant déterminé.»

En particulier dans les PME, la notion de garanties est souvent mal comprise. Si tout est géré dans les règles, fournir des garanties ne devrait pas poser de problème. Toutefois, elles posent 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. Il s'agit de fixer des limites et de comprendre le fonctionnement des mécanismes de garantie.

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 spéciaux (par exemple un bien immobilier dont la valeur excède celle de l'exploitation).

Pour les deux parties, il importe de comprendre les attentes de l'autre et de rechercher des solutions. La négociation 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, notamment parce qu'ils ne sont pas impliqués émotionnellement. 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. ■