

Négociation : faire converger les intérêts du cédant et du repreneur

La reprise d'entreprise comporte de nombreux aspects techniques (finance, juridique, industriel, stratégique, commercial...), mais la relation humaine joue un rôle essentiel tout au long des négociations.

Vendre son entreprise pour un dirigeant, surtout s'il en est le créateur, est l'une des décisions les plus importantes de sa vie professionnelle qui va engager sa relation à son statut social, à l'argent ainsi qu'au pouvoir. Le

“Il faut disposer de solutions de rechange destinées à ouvrir le champ des possibles pour trouver des solutions alternatives.”



Par **Martine Story**, directeur général de la société Althéo, spécialiste du conseil et de l'accompagnement en reprise d'entreprise. Auteur de *“Reprise d'Entreprise - Tout pour réussir votre négociation”* (Éditions Maxima, 2013).

chef d'entreprise qui a consacré à sa société toute son énergie, qui lui a parfois sacrifié sa vie de famille, éprouve fréquemment au moment de la cession de l'entreprise, un fort besoin de reconnaissance. Au risque de parfois confondre la valeur de la société et la reconnaissance de son propre travail. La dimension affective est alors exacerbée et les négociations entre le repreneur et le cédant jouent dans ce cas un rôle primordial dans le processus d'acquisition.

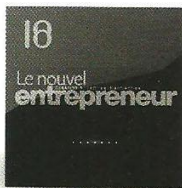
UN RISQUE DE PERTE DE LA RATIONALITÉ

Ces négociations représentent en effet des enjeux importants pour les deux parties en présence et comportent des processus techniques sophistiqués en termes de sécurisation et de contractualisation de l'opération. Les pourparlers font intervenir un grand nombre d'acteurs (experts-comptables, avocats, conseils...). Par ailleurs, les acteurs en présence présentent des motivations et des intérêts totalement divergents. Enfin les enjeux financiers, sociaux et affectifs pour chacune des parties prenantes donnent parfois lieu à des réactions psychologiques des intervenants susceptibles de parasiter le processus de négociation, au risque de lui faire perdre sa rationalité.

LES CLÉS D'UNE NÉGOCIATION RÉUSSIE

Voici quelques-uns des facteurs-clés du succès d'une négociation :

- Bien connaître son mode personnel de négociation et son niveau d'assertivité.
- Disposer de solutions de rechange destinées à ouvrir le champ des possibles pour trouver des solutions alternatives, parfois hors-cadre, ►



Reprise d'entreprise

► à l'intérieur même d'un dossier. Un repreneur peut par exemple accepter de faire entrer un fonds d'investissement à ses côtés alors que cela ne faisait pas partie de son projet initial ou envisager des solutions de rechange exogènes en ayant toujours "plusieurs fers au feu", plusieurs dossiers à l'étude.

"Appliquée à la reprise d'entreprise, la stratégie des gains mutuels est une façon particulièrement efficace de négocier."

- Il est également judicieux que le repreneur prenne la mesure des solutions de rechange à la disposition du cédant pour anticiper ses décisions. Identifier la nature de ses concurrents, leurs points forts et leurs faiblesses sur le dossier lui permet d'envisager les réactions du cédant et de s'adapter avec agilité aux différents scénarii possibles.
- Négocier en équipe et faire sien le crédo des fonds d'investissement "no team, no deal". Cette stratégie permet de préserver une relation interpersonnelle de qualité entre le repreneur et le cédant tout au long du processus de reprise, en

laissant les conseils aborder "les sujets qui fâchent" (le prix, la garantie d'actif-passif, les résultats d'audits...).

LE PREMIER ENTRETIEN OU LA RECHERCHE DU "GENDRE IDÉAL"

La première rencontre entre le chef d'entreprise désireux de céder sa société et le candidat à la reprise est un acte fondateur. Elle marque le début de leur relation. C'est le moment où le cédant va s'assurer que le repreneur dispose des compétences, des expériences et des expertises nécessaires pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. Il veillera souvent à ce que le repreneur partage également avec lui les valeurs qui lui tiennent à cœur. Il est alors à la recherche du "gendre idéal" apte à prendre la relève. Il prendra aussi soin de s'assurer de la capacité financière du repreneur à mener à son terme le rachat de l'entreprise.

Le premier entretien est l'occasion pour le repreneur de créer une relation interpersonnelle de qualité avec le cédant. C'est à l'issue de ce premier échange que les deux parties décideront ou non de poursuivre les échanges ouvrant alors la période des négociations à proprement parler.

LA STRATÉGIE DES GAINS MUTUELS ADAPTÉE À LA REPRISSE D'ENTREPRISE

Cette stratégie inspirée des travaux d'Harvard (Harvard Negotiation Project) repose sur une négociation coopérative, plus connue sous le nom de négociation raisonnée, dont l'objectif consiste à aboutir à un deal gagnant-gagnant.

La stratégie des gains mutuels est en effet la seule qui respecte les intérêts des deux parties en présence, qui crée de la valeur matérielle et / ou immatérielle tant pour le repreneur que pour le cédant, qui prévoit des alternatives, et qui préserve durablement la relation repreneur-cédant. À titre d'exemple, un repreneur peut accepter un prix plus élevé que ce qu'il souhaitait en échange d'un paiement pour partie échelonné sur plusieurs années. Les deux parties trouvent ainsi un intérêt mutuel.

Appliquée à la reprise d'entreprise, la stratégie des gains mutuels est une façon particulièrement efficace de négocier. Elle vise à aboutir à la réconciliation des intérêts en présence en traitant séparément les questions de fond et les problèmes de personnes ou de relation. ■

Quelques ouvrages sur la reprise d'entreprise

- *"Transmettre ou reprendre une entreprise, 2014"*, Jean-Marie Catabelle, Prat Éditions.
- *"Memento Transmission d'entreprise - Édition 2013-2014"*, Édition Francis Lefebvre, collectif.
- *"La création d'entreprise - 15^e édition - Création, reprise, développement"*, Éditions Dunod, Robert Papin.
- *"L'essentiel de la reprise d'entreprise - Facteurs de succès, montages juridiques optimums, cas pratiques"*, Éditions Eyrolles, Jean-Marc Tariant et Jérôme Thomas.