



Une entreprise n'est pas qu'une collection de matériels utilisés par des opérateurs anonymes et servant des clients anonymes. C'est une structure qui a une vie propre, un positionnement, un savoir-faire, une image auprès de ses partenaires commerciaux. Une entreprise a donc une valeur propre.

Le processus amenant à la cession d'une entreprise commence donc souvent par une analyse de valorisation. Les méthodologies de valorisation utilisées sont relativement standardisées, ce qui permet d'en discuter chaque paramètre entre acheteur et vendeur. Cette analyse donne une fourchette raisonnable dans laquelle les négociations peuvent avoir lieu. La « valeur », qui est issue d'une analyse technique, est donc une chose différente du « prix », qui est le montant sur lequel les parties se donnent mutuellement un accord après négociation. Il existe donc une part de subjectivité bien plus forte dans la fixation du prix que dans l'analyse de la valeur.

Or une transaction portant sur une entreprise est par nature une opération complexe. La vie d'une entreprise dépasse largement l'activité que l'on peut voir en visitant ses locaux : elle implique ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, le marché dans son ensemble etc. Ces nombreux éléments peuvent être appréciés différemment par l'acheteur et le vendeur, et cette différence de compréhension est aussi source de différences dans la formation du prix.

Les informations échangées pendant les discussions ont un impact sur chaque intervenant : elles renforcent ou affaiblissent sa confiance et donc sa détermination à aller de l'avant. Elles lui permettent de valider sa bonne compréhension de certains paramètres ou lui indiquent les points sensibles. Les informations échangées, leur qualité, leur « à-propos », sont donc essentiels dans le cours d'une transaction. En l'absence d'informations ou en présence d'informations incomplètes, l'acheteur placera systématiquement son prix en bas de fourchette. Dans des cas extrêmes, il peut proposer un prix très en-deçà de la fourchette ou même se retirer du processus.

La manière dont les discussions sont conduites est aussi un facteur déterminant, par exemple :

- Lorsque plusieurs acheteurs ont déclaré un intérêt pour la même entreprise, ils doivent être assurés de l'équité du processus, faute de quoi ils ne fourniront sans doute pas les mêmes efforts
- Lorsqu'un acheteur unique est présent, il ne doit pas être en mesure d'imaginer qu'il est ou restera le seul acheteur possible, ou il pourra être tenté de proposer un prix inférieur à la valeur ou des conditions plus restrictives que nécessaire
- La gestion des délais doit permettre d'éviter à des acheteurs de devoir se prononcer avant d'avoir pu étudier correctement leur proposition, et à un vendeur de « choisir » un acheteur avant d'avoir acquis une bonne confiance dans sa capacité à réaliser la reprise ou à obtenir son financement
- Les discussions doivent pouvoir se tenir de la manière la plus « posée » possible, ce qui est parfois difficile lorsqu'un vendeur et un acheteur sont, chacun en ce qui les concerne, conscients de réaliser une opération patrimoniale déterminante et risquée

Le plus gros écueil pour obtenir le prix juste de son entreprise n'est donc ni financier, ni comptable, ni juridique : les experts disent seulement si le navire peut sortir du port. Ce qui se passe en pleine mer dépend de la compétence avec laquelle l'équipage manie le navire. En l'occurrence, les membres d'équipage ont besoin d'une carte, d'un cap, et d'avoir confiance en leur navire.

Obtenir et maintenir la détermination et la confiance d'acheteurs potentiels sont, pour un vendeur, des éléments-clés pour obtenir le meilleur prix - et les meilleures conditions - dans la cession de son entreprise.