

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE NÉGOCIATIONS REPRENEUR-CÉDANT ?

Interview de Thierry Lamarque et Olivier Meier



Thierry Lamarque



Olivier Meier

Olivier Meier est Professeur des Universités (classe exceptionnelle) au LIPHA Paris Est et Directeur de l'Observatoire ASAP – Action sociétale et Action Publique / Chaire « Innovation Publique » en coll. avec Polytechnique et Sciences Po Paris. Visiting Professor à Harvard Business School Europe, il enseigne la stratégie et le management à l'Université Paris Est, Paris Dauphine et Sciences Po. Il est membre du comité scientifique de la chaire Prévention et Performance I Centrale-Supelec. Il est l'auteur de nombreux articles de recherche (Family Business Review Award 2017), publications et ouvrages dont *Diagnostic stratégique* (Dunod, 2022) et *Fusions acquisitions*, avec G. Schier (Dunod, 6ème éd., 2019).

Doctor in Business Administration de l'École de Management de l'Université de Lyon et du Business Science Institute (Managerial Impact Award BSI 2018), et MBA de l'ESCP Business School, **Thierry Lamarque** a réalisé la première partie de sa vie professionnelle au sein de groupes industriels de la filière électrique (Schlumberger, ABB, Siemens) où il a occupé des fonctions de Management avant de devenir Directeur Général d'une PMI. Rompu aux techniques de fusion-acquisition, il a fondé en 2004 ALTHEO, cabinet de conseil spécialisé en reprise d'entreprise. Avec ses équipes, il a accompagné plus de 550 projets d'acquisitions de PME. Il est également conférencier professionnel, chercheur associé du Business Science Institute, membre actif d'un groupe de recherche international sur les transferts d'entreprises, auteur de nombreux articles sur la reprise d'entreprise et des ouvrages « *Reprendre une entreprise* » (Ed. Maxima 2018), et « *Reprise d'entreprise – tout pour réussir votre négociation* » (Ed. Maxima 2013).

Existe-t-il plusieurs types de négociations entre repreneur et cédant ? Ces différentes stratégies présentent-elles la même efficacité ?

Olivier Meier : Les pourparlers relatifs aux transmissions d'entreprises mettent en jeu plusieurs stratégies habituelle-

ment utilisées dans toutes négociations. Généralement, le processus de négociation peut s'inscrire dans un rapport de compétition ou de coopération. Très liées à la personnalité des acteurs en présence, ces différentes stratégies ne présentent cependant pas la même efficacité.

Thierry Lamarque : En effet, l'expérience tend à montrer qu'il existe quatre grandes stratégies de négociations, qui impliquent des comportements, pratiques et risques différents. La première stratégie, la plus connue, est le rapport de force. Par nature conflictuelle, cette façon de négocier, de non-négociateur serait plus juste, consiste à imposer sa loi à son interlocuteur. La formule « c'est à prendre ou à laisser » caractérise cette approche illustrée par le célèbre adage de Jean de La Fontaine « la raison du plus fort est toujours la meilleure ». Appliquée par l'une des parties, cette stratégie aboutit le plus souvent à l'arrêt brutal des pourparlers, ou à la soumission de l'interlocuteur qui risque alors de développer une certaine forme de rancune, préjudiciable à moyen ou long terme pour l'autre partie (rumeurs, réputation, image...).

Olivier Meier : Proche de la stratégie précédente par ses conséquences conflictuelles, on trouve également la manipulation. Cette approche consiste à s'approprier l'essentiel de la valeur à négocier, non par la force mais par la ruse. Les artifices les plus utilisés sont alors le mensonge, le bluff, la séduction, la menace ou encore la mauvaise foi.

Thierry Lamarque : Cette stratégie devient réellement conflictuelle, lorsqu'une partie prend conscience de la manipulation à son encontre. Comme précédemment, les discussions tournent court le plus souvent, ou nourrissent à retardement le ressentiment du manipulé qui cherche alors à se venger.

Y-a-t-il des stratégies de négociation plus constructives, où chaque partie peut réellement tirer bénéfice de la transaction ?

Olivier Meier : A la différence des deux stratégies précédentes, le compromis est une façon de négocier qui s'inscrit dans une démarche collaborative. En effet, il ne s'agit pas de « gagner contre », mais de « gagner avec ». Même si ces discussions procèdent d'un jeu à somme nulle, dans lequel ce que gagne l'un, l'autre le perd, les interlocuteurs coopèrent pour partager la valeur dans l'intérêt bien compris de chacun.

Thierry Lamarque : Cette stratégie du compromis, probablement la stratégie la plus vieille du monde, est souvent utilisée par les partenaires concernés. Mais attention,

tout de même, car « couper la poire en deux » peut constituer un bon compromis...mais aussi un mauvais arrangement !

Olivier Meier : Naturellement, l'autre option possible est la stratégie créatrice qui combine les intérêts des deux parties, dans une logique de gains mutuels. Développée par des chercheurs de Harvard dans les années 80 (Roger Fisher, William Ury, et Bruce Patton), cette approche consiste à placer les négociations dans un jeu à somme non nulle, en créant de la valeur avant de la partager. C'est incontestablement la stratégie la plus porteuse et la plus intéressante pour les deux parties.

Thierry Lamarque : En effet, ce que gagne l'un ne se fait pas forcément au détriment de l'autre, et les négociateurs évoluent dans un schéma gagnant-gagnant. Par exemple, cette stratégie peut conduire un repreneur à acheter une entreprise au-delà de son « juste prix », à condition qu'elle continue à progresser dans les années suivant la cession (principe du complément de prix conditionnel de type earn out).

Dès lors, que retenir en termes de stratégies de négociation ?

Olivier Meier : Toute négociation de reprise d'entreprise est spécifique. Elle voit alterner, lors des pourparlers, les stratégies évoquées, conflictuelles ou collaboratives. La bonne stratégie dépend généralement du contexte et du profil des interlocuteurs, ainsi que de la définition des avantages réels attendus dans le cadre de la transaction.

Thierry Lamarque : Notre participation en tant que conseil lors de nombreuses négociations repreneur-cédant nous permet souvent d'identifier la manipulation comme la stratégie prévalente lors des premiers échanges, chacun s'appliquant à « séduire » l'autre partie. A l'autre extrémité du processus de négociation, la stratégie du compromis, souvent observée en fin de partie, permet aux protagonistes d'aligner leurs intérêts par un jeu de concessions mutuelles. Au cœur des négociations, la stratégie des gains mutuels est à privilégier car elle pérennise la relation repreneur-cédant, en particulier lors de la période de transition entre l'ancien et le nouveau dirigeant.