

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 69 (1989)
Heft: 3

Artikel: La vente d'une entreprise
Autor: Lanz, Rudolf
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-887199>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

La vente d'une entreprise

Rudolf Lanz,
Dr. en droit, lic. en sciences économiques HSG,
chef du groupe M & A, Fiduciaire Générale Berne (*)

La vente de son entreprise représente souvent pour l'entrepreneur une décision grave, importante et chargée d'émotion. D'où la nécessité d'une vente soigneusement planifiée et menée de façon systématique. Cet article, s'inspirant de la pratique, décrit les aspects et les phases importantes de la vente d'une entreprise.

Les raisons et les étapes de la vente

La pratique le montre, de nombreuses raisons peuvent pousser l'entrepreneur à se séparer de son entreprise. Trois parmi les principales sont :

• **La succession dans l'entreprise.** La planification de la succession est le motif le plus fréquent de la vente d'une entreprise. Le ou les propriétaires se voient contraints, par l'âge, à remettre le destin de leur entreprise en des mains nouvelles et étrangères, en particulier quand il ne se trouve pas de successeur compétent ni dans la famille, ni dans le management.

• **La non conformité à la stratégie.** Des moyennes et grandes entreprises constatent fréquemment que leurs sociétés affiliées, leurs filiales ou des domaines spéciaux de l'entreprise ne sont plus en harmonie avec la stratégie de l'entreprise. C'est alors que, dans le cadre des restructurations y relatives, de nouveaux propriétaires seront recherchés.

• **Insuffisance de la surface financière.** Il n'est pas rare, par exemple dans la branche électronique, de rencontrer des entreprises jeunes et dynamiques qui ne sont plus en mesure de financer leur croissance par leurs propres moyens.

(*) Adaptation/traduction française : Beat R. Binder, ing. dipl. EPFZ, physicien, conseiller aux entreprises, Fiduciaire Générale Lausanne.

L'absence de ressources financières, de savoir-faire et de capacités humaines amènent les propriétaires à s'appuyer sur des partenaires plus forts.

La décision de vendre ne se prend pas facilement. Quand il s'agit de préparer une succession surtout, la sensibilité personnelle des anciens propriétaires joue souvent un rôle déterminant. La décision de vendre est fréquemment le résultat d'un processus de plusieurs années.

L'expérience fait le plus souvent défaut pour structurer la vente et prendre les bonnes mesures dans les

Tableau 1
**Phase 1 de la vente d'une entreprise :
La préparation**

- **Objectifs**
 - Création d'une position de négociation favorable
- **Étapes partielles**
 - Détermination des motifs de vente et de l'attente des vendeurs
 - Reconnaissance des forces et faiblesses, respectivement des dangers et des opportunités s'offrant à l'entreprise à vendre
 - Détermination du moment de la vente
 - Description de l'objet de vente

différentes étapes. Maintes fois, le vendeur n'est pas au clair sur ce qui est désirable et ce qui est faisable, sur le prix qu'il peut atteindre, les conséquences fiscales auxquelles il doit s'attendre, le profil que les acheteurs doivent posséder, sur les personnes qui doivent être engagées dans le processus de vente et la politique d'information qui doit être menée. Le laps de temps dans lequel la vente doit être réalisée est par ailleurs souvent sous-estimé.

Dans ces cas, un bon conseil s'impose. L'appui professionnel et expérimenté de spécialistes extérieurs n'est pas seulement précieux et le plus souvent indispensable, mais s'impose encore pour des motifs de discrétion.

En principe, le processus de vente peut se décomposer en trois phases :

- la préparation
- l'entremise
- la conclusion du contrat et son exécution.

Phase 1 : La préparation

Dans un premier temps il s'agit de préparer la vente (*tableau 1*), c'est-à-dire de créer une plate-forme de départ et une position de négociation qui soient favorables. Pour élaborer une stratégie de vente, l'entrepreneur devra se faire une idée claire des raisons qui le poussent à vendre et de la manière dont il présentera celles-ci aux acheteurs potentiels. Il devra également avoir des idées précises de ses objectifs et aspirations.

Il s'agit, par exemple, d'évaluer si le prix à obtenir constituera, à lui seul, la base de décision ou si d'autres conditions devront être remplies, telles que le maintien des emplois, le maintien de l'équipe actuelle de direction ou encore le maintien de l'assortiment actuel des prestations. Qu'en est-il en outre de la disposition du propriétaire à poursuivre sa collaboration active pendant un certain temps après la vente afin de transmettre au successeur le savoir-faire, les connaissances du marché et le potentiel de relations ? Dans quel laps de temps la vente doit-elle être réalisée et quelle doit être la durée d'une éventuelle solution transitoire ?

Il faudra finalement effectuer une analyse de l'entreprise pour savoir dans quelle mesure les désirs des vendeurs peuvent être réalisés. Il s'agit d'identifier les forces et les faiblesses, respectivement les risques et les opportunités qui caractérisent l'entreprise. Les prestations offertes, leur positionnement sur le marché, les ressources et aptitudes de l'entreprise dans les domaines du personnel, de la production et de la vente, les structures de direction et d'organisation ainsi que la situation

BUREAU GENEVOIS D'ADRESSES ET DE PUBLICITÉ



Rue de Veyrot 3
Case postale 369
1217 Meyrin 1

Tél. 022.782.55.66
Télécopieur 022.783.04.15
Télex 419 047

PUBLICITÉ DIRECTE NON ADRESSÉE

- Distribution d'imprimés et d'échantillons à tous les ménages et villas de Suisse

PUBLICITÉ DIRECTE ADRESSÉE

- Adresses privées et professionnelles
- Nombreux critères de sélection
- Création, gestion et exploitation de fichiers par ordinateur, télétraitement, gestion d'abonnement, statistiques
- Traitement de textes
- Impression *lazer* de lettres et d'adresses
- Tous travaux de conditionnement en machines ou manuels, expéditions d'imprimés, échantillons, livres, colis
- Vidéotex

GAGNER DU TEMPS POUR DES AFFAIRES FLORISSANTES.



Les liaisons aériennes rapides de Crossair vous font gagner beaucoup de temps - dans le confort.
Renseignez-vous auprès de votre agence de voyages IATA. Ou demandez à votre Crossair
à **Bâle** 061 57 35 25, **Berne** 031 54 55 33, **Genève** 022 98 88 31, **Lugano** 091 50 50 01,
Zurich 01 816 43 43.



François SULGER

· PSYCHOLOGUE CONSEIL
· GRAPHOLOGUE

vous apporte près de 20 ans d'expérience comme consultant pour:

- vos problèmes de RECRUTEMENT
- la création et l'animation de SEMINAIRES de FORMATION
- une ASSISTANCE stratégique pour vos problèmes de communication, de promotion d'image de marque
- un DIAGNOSTIC GRAPHOLOGIQUE ou un BILAN psychologique PERSONNEL

16 avenue Reille 75014 Paris

tél. (1) 45.89.04.73

financière sont à examiner de façon critique. A ce stade il s'agit également d'évaluer les suites juridiques et fiscales de la vente envisagée.

L'analyse de l'entreprise permettra aussi d'apprécier le moment propice de la vente. Les points faibles apparus au grand jour devront être corrigés, pour autant que cela soit possible, dans un temps raisonnable avant les négociations.

Ensuite, le vendeur doit pouvoir estimer avec réalisme le prix de vente qu'il peut demander. L'évaluation de l'entreprise en constitue la base. Elle se fonde sur la valeur substantielle, d'une part, et la valeur de rendement, d'autre part, le bénéfice futur étant évalué à partir des chiffres du passé et de l'évolution future qu'on peut présumer.

Il s'agit enfin de décrire dans une documentation l'entreprise à vendre. Son contenu concret s'orientera sur les besoins de chaque entreprise et du marché dans lequel elle exerce ses activités. En général cette documentation contient :

- des données de base sur la société (forme juridique, siège, but, année de fondation, organes) ;
- l'historique de la société ;
- un aperçu de la branche ;
- la palette des prestations et les marchés ;
- l'organisation et les personnes ;
- les moyens de production et le parc immobilier ;
- des données financières sur l'entreprise.

Phase 2 : L'entremise

Il s'agit maintenant d'identifier et de contacter des acheteurs potentiels en se basant sur les connaissances acquises dans la phase de préparation (tableau 2).

L'objectif de cette phase est de proposer des acheteurs répondant de manière optimale aux besoins des vendeurs et de l'entreprise à vendre.

Tout d'abord il est nécessaire de déterminer le *profil de l'acheteur* pour répondre à des questions telles que : A quels critères un acheteur potentiel doit-il correspondre ? Quelle expérience de la branche et quelle position dans cette branche doit-il avoir ? De quelles ressources (management, personnel, technologie de produit, technique de distribution et de vente, finances) dispose-t-il ? Quel appui opérationnel peut-on attendre de l'acheteur ? Quels sont les effets de synergie attendus que l'on désire réaliser avec l'acheteur ?

Les acheteurs potentiels répondant au profil exigé se recrutent par exemple chez les fournisseurs, les clients, les

concurrents, voire parmi les dirigeants de l'entreprise. Dans certaines circonstances, la liste des acheteurs potentiels doit être élargie à des partenaires ouverts à une coopération. Ces derniers sont sélectionnés en fonction du profil d'exigences. Des priorités seront fixées et, dans certains cas, des informations supplémentaires seront recueillies sur de possibles partenaires pour la négociation.

Les points suivants devront être éclaircis avant le début des contacts effectifs :

- Si l'entreprise a plusieurs propriétaires, il s'agira de déterminer un ou un nombre restreint de négociateurs disposant de la compétence nécessaire en la matière.
- Les vendeurs (ou le conseiller qui les représente) devraient sans cesse garder le contrôle du processus de vente et ainsi conserver une marge suffisante d'action. Ils ne devraient pas réagir uniquement aux initiatives des acheteurs.
- Il vaut la peine de négocier en parallèle avec plusieurs intéressés choisis. Le marché peut ainsi être mieux testé et la liberté d'action du vendeur peut être mieux mise à profit. De plus, le vendeur peut ainsi contrôler certains aspects de la négociation qui lui paraissent importants quant à leur faisabilité.
- Finalement, il est important d'assurer l'absolue discrétion avant et pendant les négociations. Il ne faut pas alarmer inutilement les collaborateurs, les clients et les fournisseurs, ceci afin d'éviter le départ d'employés et la perte de commandes. La règle d'or devrait être : La vente de l'entreprise ne sera annoncée qu'au moment où elle aura été réalisée.

Tableau 2

Phase 2 de la vente d'une entreprise : L'entremise

- **Objectif**
 - Proposer un intéressé à l'achat répondant le mieux possible aux besoins du vendeur et de l'entreprise à vendre
- **Étapes partielles**
 - Détermination du profil de l'acheteur (catalogue d'exigences) ;
 - Choix du canal de l'entremise ;
 - Présélection des acheteurs potentiels ;
 - Prise de contact ;
 - Conduite des négociations ;
 - Sélection définitive des acheteurs.

Il faut également faire preuve d'une certaine retenue dans les informations livrées aux acheteurs potentiels. Ne donner en premier lieu qu'un profil anonyme de l'entreprise est une attitude payante car elle empêche toute identification du vendeur. Elle se limite à donner aux intéressés la possibilité de décider s'ils veulent aller plus avant dans les négociations. Si tel est le cas, il est recommandé de tout de suite conclure une convention *de discrétion* et *de négociation* par laquelle les parties s'assurent mutuellement de leur plus totale discrétion et excluent l'emploi abusif des informations confidentielles ainsi recueillies.

Le contact avec les acheteurs potentiels devrait, si possible, toujours avoir lieu avec les personnes qui finalement prendront la décision d'achat. Ceci n'empêche pas que, pendant la phase de négociation, certaines discussions puissent avoir lieu à un échelon inférieur. Cependant, dès le début, l'objectif de la négociation et sa durée devraient être fixés.

Phase 3 : La conclusion du contrat et sa réalisation

En général, quelques séances de négociation suffisent déjà à distinguer les intéressés avec lesquels les négociations seront menées à terme.

L'objectif de la phase 3 est de conclure un contrat équitable, tenant compte des intérêts du vendeur. Il faut souligner ici la notion de loyauté. Il ne s'agit pas de trop favoriser un acheteur éventuel ; mais celui-ci devrait pouvoir vivre avec l'entreprise acquise et en assurer l'avenir.

Avec le partenaire définitif il faudra régler les points importants du contrat, comme l'objet de l'achat, son prix, le règlement du prix, l'exécution de la transaction, l'entrée en jouissance, le respect du droit de tiers, etc. Dans certains cas, il faut élargir le contrat à la collaboration future des vendeurs dans l'entreprise. De plus, il faudra toujours tenir compte convenablement, en établissant le contrat, des conséquences juridiques et fiscales.

Remarques finales

Comme l'ont montré les quelques développements dans cet exposé, la vente d'une entreprise doit être planifiée et conduite de manière systématique. C'est ainsi que plusieurs aspects sont à considérer dans toute solution. L'aspect temps ne doit pas être sous-estimé dans les efforts de vente. Dans le meilleur des cas, la vente exigera une demi-année. En général, il faut s'attendre à une durée d'une année à une année et demie. ■