

L'INTÉGRATION POST-ACQUISITION : LES 100 JOURS POUR RÉUSSIR UN RAPPROCHEMENT D'ENTREPRISES

*par Rémy Blain, Managing Partner, Antoine Martin, Partner, et Mathieu Taupin, Counsel,
Bryan Cave Leighton Paisner*



Rémy Blain



Antoine Martin



Mathieu Taupin

Les 100 jours post-acquisition constituent un moment clé pour le succès d'une opération de rapprochement d'entreprises. Le rôle des juristes est essentiel pendant cette période, bien souvent perçue comme une phase opérationnelle à laquelle il n'est pas naturel de les associer.

Le succès d'une opération de rapprochement d'entreprises se mesure généralement en fonction de l'atteinte des objectifs affichés au départ : acquérir des parts de marché ou une technologie, augmenter sa couverture géographique, acquérir une entreprise comparable active sur un segment de marché différent, etc.

Cependant, si l'on affine l'analyse, force est de constater qu'un processus d'intégration et de gestion post-acquisition mal maîtrisé peut détruire de la valeur pour la cible acquise mais également plus largement pour l'acquéreur, quelle que soit la réussite globale de l'opération. A l'inverse,

des acquéreurs avertis et rompus à l'exercice de l'intégration pourront, au-delà des enjeux commerciaux et économiques, créer de la valeur.

Ainsi, dès le lendemain de l'acquisition l'intervention des juristes est justifiée à plus d'un titre et sur de nombreux sujets. Outre le fait que ces derniers ont une connaissance souvent assez complète de la ou des sociétés acquises et des différents paramètres de la transaction pour y avoir participé, ils sont les mieux placés pour centraliser la gestion de problématiques complexes (sociales, opérationnelles, commerciales, etc.) et pour, in fine, permettre d'éviter des pertes de valeur.

Quelles sont les grandes problématiques que l'on retrouve presque systématiquement dans le cadre d'une intégration post-acquisition ? Cinq grands thèmes semblent se dégager, auxquels les juristes devront prêter attention pour apporter leur contribution à la réussite de l'intégration.

La bonne exécution des accords

La bonne exécution des obligations souscrites dans le cadre de la documentation contractuelle de l'opération constitue le terrain d'action privilégié des juristes.

Certaines de ces obligations sont purement mécaniques et ne soulèvent pas de difficultés. On peut notamment citer l'accomplissement des formalités légales post-closing ou la mise à jour des registres sociaux de la cible. Le respect de ces obligations peut paraître purement formel mais il constitue la première étape d'une bonne gestion, un paramètre important d'harmonisation au sein d'un groupe et de gestion des risques et permet, en bout de chaîne, d'éviter les mauvaises surprises en cas d'opération de cession ultérieure ou de contrôle administratif.

D'autres obligations présentent un enjeu plus stratégique. C'est le cas du suivi des engagements pris dans le cadre d'un éventuel contrôle des concentrations, ou au titre de la réglementation relative aux investissements étrangers. C'est également le cas des obligations qui ont pu être souscrites dans le cadre du financement de l'opération d'acquisition.

Sur l'ensemble de ces sujets, les juristes doivent à la fois être gardiens du temps, maîtriser le calendrier, alerter les autres directions à l'occasion de la réalisation d'opération post-acquisition qui impliqueraient notamment des modifications du périmètre de l'acquisition, et mettre en place un processus de suivi et de notification efficace auprès des différentes parties prenantes.

La gestion de la garantie de passif

Schématiquement, la garantie de passif permet la mise en place d'un mécanisme d'indemnisation de l'acquéreur par le vendeur en cas de dommage subi par la société acquise en conséquence d'évènements dont le fait générateur est antérieur à l'acquisition et relève de la gestion par le vendeur. En général, ces garanties sont encadrées par des limitations financières et temporelles, et par une procédure de réclamation qui doit être respectée.

Le vendeur et ses conseils ont intérêt à rendre cette procédure la plus complexe et inapplicable possible pour limiter les possibilités de faire jouer la garantie.

Les juristes sont bien souvent en charge de cette problématique mais sont souvent informés au dernier moment par les opérationnels qui, bien qu'en première ligne pour identifier les évènements susceptibles d'être garantis, sont en général mal informés des contraintes à respecter pour pouvoir obtenir une indemnisation à ce titre.

Dès lors, pour être en mesure de se conformer à temps aux différentes obligations de notification et de documentation des évènements susceptibles de donner lieu à indemnisation, les juristes devront veiller, dès la réalisation de l'opération d'acquisition, à former les opérationnels sur les enjeux de la garantie et les sujets couverts, organiser un système d'alerte et de reporting des évènements, et tenir un outil de gestion opérationnel de la garantie à jour.

Par ailleurs, dans un souci d'anticipation, il est recommandé, une fois le closing intervenu et l'acquéreur en situation de contrôle effectif de la cible, de réaliser un nouvel audit approfondi. Un tel audit peut permettre d'identifier des sujets non divulgués – intentionnellement ou non - et de pouvoir mettre en jeu la garantie de passif sans attendre la clôture du prochain exercice comptable, traditionnel révélateur de chefs d'indemnisation.

Enfin, les juristes pourront utilement veiller à une utilisation vertueuse des conclusions des audits pré-acquisition, voire même demander à l'auteur de ces rapports d'audit d'intégrer une liste de points d'attention et de veille post-acquisition, pour limiter les risques à l'avenir et mettre en œuvre des actions correctives.

Tous ces sujets impliquent des coûts qui peuvent sembler superflus pour des dirigeants et il appartient aux juristes d'en expliquer les enjeux et le risque de perte de valeur.

La gestion des prestations de services de transition

Les services rendus par le vendeur à la cible pendant une période transitoire post-acquisition sont de plus en plus fréquents et critiques sur un plan opérationnel, quel que soit le contexte de l'opération de rapprochement.

Ainsi, le vendeur va continuer à rendre certains services à la société qui est sortie du périmètre de son groupe, en contrepartie d'un prix fixé en fonction de la nature des services et de la durée de la prestation.

Le rôle du juriste va ici consister à veiller à la bonne réalisation des services, mais surtout à s'assurer que son groupe acquéreur prépare activement la phase suivante d'internalisation des services en question, avant le terme du contrat de prestation de services, afin d'éviter un surcoût ou une interruption des services qui serait opérationnellement préjudiciable.

Par ailleurs, ces services de transition peuvent être le moyen de gérer le transfert progressif des clients et fournisseurs, notamment si ces contrats contiennent des clauses de changement de contrôle ou lorsque l'opération prend la forme d'une cession de fonds de commerce. Ce sujet est devenu une zone de préoccupation très importante pour les juristes depuis la réforme du droit des contrats qui, en substance, requiert un formalisme strict et un accord du cocontractant cédé pour rendre valable le transfert du contrat.

La conformité réglementaire

De nouvelles obligations de conformité réglementaire se sont multipliées ces dernières années, qu'il s'agisse du règlement général sur la protection des données, ou de la lutte contre le blanchiment, la corruption ou le trafic d'influence.

L'acquéreur doit ainsi s'assurer de la conformité de la cible à l'ensemble de ces nouvelles règles et, en cas de non-conformité avérée, prendre des mesures correctives et immédiates pour éviter la mise en jeu de sa propre responsabilité, quelques soient les recours contractuels qu'il ait pu mettre en place à l'encontre du vendeur. En effet, ces recours au titre du passé ne purgeront ni une éventuelle responsabilité pénale de la personne morale ou des dirigeants, ni celle qui est liée à la poursuite de comportement répréhensibles au sein du groupe de l'acquéreur.

Les juristes devront donc en premier lieu s'assurer que ces problématiques ont été comprises et que les vérifications nécessaires ont été réalisées au stade des audits préalables à l'acquisition. Ils devront également peser dans les négociations pour que, le cas échéant, des actions de mise en conformité soient réalisées par le vendeur pendant la période précédant le closing.

Mais ils devront surtout veiller à ce qu'en cas de non-conformité, des plans de remédiation et de mise en conformité

soient prévus au sein du groupe de l'acquéreur et lancés dès la réalisation de l'opération.

Compte tenu du coût de la mise en conformité, du montant des éventuelles sanctions et des enjeux en termes opérationnels ou de réputation en cas de contrôle ou pire, de condamnation, il ne fait aucun doute que, sur ce terrain, les juristes trouveront les bons arguments pour convaincre leurs dirigeants de prendre les mesures nécessaires.

Les opérations de réorganisation

Les opérations de réorganisation post-closing sont fréquentes, qu'il s'agisse de rationaliser la structure juridique d'un groupe à la suite d'une acquisition, de mettre en place des mesures de compétitivité ou de restructurer des actifs déficitaires.

Ces opérations ont parfois des impacts sociaux importants, ce qui justifie une maîtrise des processus devant être mis en œuvre et des règles à respecter pour éviter que les mesures mises en œuvre ne bloquent l'exploitation de l'activité du groupe.

A ce titre, ces opérations nécessitent un travail d'anticipation en termes de documentation contractuelle, de dialogue social et de respect du processus d'information et de consultation des instances représentatives du personnel, ou de mise en place d'un calendrier prévisionnel. Elles requièrent également un suivi très strict, pour permettre de respecter le budget d'intégration, de rassurer les opérationnels et d'éviter les blocages.

En conclusion, le rôle des juristes est primordial pendant les 100 jours post-acquisition. Il est souvent mal compris ou associé à des coûts superflus. Il est pourtant sur le plan opérationnel protecteur ou même créateur de valeur et permet une contribution effective au succès des opérations de rapprochement d'entreprises.