

# POURQUOI MENER DES AUDITS D'ACQUISITION LORS D'UN PROJET DE REPRISE D'ENTREPRISE ?

*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 "Prévention & Prévoyance" de la Chaire Centrale-Supelec et membre du jury du Prix National de la Recherche en Management – SYNTEC / FNEGE. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles de recherche (ISSN Award, 2023; FBR Award, 2017) et de plusieurs ouvrages dont *Fusions acquisitions* (12 000 ex. vendus, Dunod, 2023) et *Diagnostic stratégique* (+ 9 000 ex. vendus, Dunod, 2022).

Doctor in Business Administration de l'aelyon School of Management 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 près de 600 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* » (Dunod, 2023), et « *Reprise d'entreprise – tout pour réussir votre négociation* » (Ed. Maxima, 2013).

*Dans quelles mesures les audits d'acquisition constituent un outil d'évaluation essentiel dans le cadre d'un projet de rachat d'entreprise ?*

**Olivier Meier :** « Pour bâtir haut, il faut creuser profond ». Ce proverbe mongol est tout à fait pertinent lorsqu'il s'agit de reprendre une entreprise. Les audits d'acquisition, ou due diligences, constituent une étape cruciale de tout processus de rachat. Ils visent à confirmer les informations fournies par le vendeur et à identifier les risques inhérents à l'opération d'acquisition (tels que des passifs financiers cachés, des problèmes juridiques non déclarés, des défis techniques imprévus ou des problèmes opérationnels). L'acquéreur s'assure ainsi que son projet repose sur des fondations solides et bien définies.

**Thierry Lamarque :** Au préalable de la lettre d'intention et du protocole d'accord, le repreneur et ses conseils mènent un grand nombre d'analyses et de vérifications concernant la cible convoitée. La garantie d'actif-passif annexée au protocole a aussi pour vocation de garantir le repreneur de « mauvaises surprises » quant à l'opération. Pour autant, toutes ces précautions aux effets limités et montants plafonnés, ne dispensent pas le repreneur de faire réaliser des audits approfondis avant de s'engager définitivement vis-à-vis du cédant.

*Quand doivent être réalisés les audits d'acquisition ?*

**Olivier Meier :** Les vérifications inhérentes aux audits d'acquisition peuvent se produire à différentes étapes du processus de rachat, en tout ou partie, avant ou après la signature du protocole d'accord. Cette décision est généralement guidée par l'évaluation des risques associés à l'opération et le type d'acquéreur. Les audits d'acquisition ont un coût significatif, ce qui peut influencer le moment de leur déclenchement. Par exemple, les repreneurs individuels, soucieux de maîtriser les coûts, auront tendance à lancer cette phase d'audits après la signature du protocole d'accord, qui agit comme un engagement juridique mutuel. Cela signifie qu'ils engagent les ressources financières pour les audits une fois qu'ils ont une promesse de vente en place, minimisant ainsi le risque de coûts liés aux vérifications sur une acquisition qui pourrait ne pas se concrétiser.

**Thierry Lamarque :** Dans le cas où les audits sont effectués après la signature du protocole d'accord, ce dernier intègre généralement des clauses suspensives. Ces clauses stipulent que certaines conditions doivent être remplies avant que l'acquisition puisse être finalisée. Si les résultats

des audits sont satisfaisants, les clauses suspensives d'audits sont levées et l'acquisition peut aller de l'avant. En revanche, les acquéreurs personnes morales, tels que les entreprises ou les fonds d'investissement, ont souvent une approche différente. Ils préfèrent mener ces investigations avant même la signature du protocole d'accord, voire au tout début du processus de rachat. Cela leur permet d'anticiper et de gérer proactivement les risques potentiels avant de s'engager formellement sur l'opération envisagée.

*Comment se déroulent les audits d'acquisition ?*

**Olivier Meier :** Les domaines d'investigation lors des audits d'acquisition sont vastes et couvrent principalement les aspects comptables, juridiques, fiscaux, sociaux, techniques et environnementaux de l'entreprise concernée. Par exemple, l'aspect comptable implique une évaluation détaillée des états financiers de l'entreprise pour identifier tout déséquilibre ou anomalie. L'aspect juridique comprend une revue des contrats en cours, des litiges potentiels. L'aspect fiscal se concentre sur la conformité aux obligations fiscales, tandis que l'aspect social examine les relations de travail, les contrats et les conditions de travail. Les aspects techniques et environnementaux concernent l'évaluation des infrastructures, des technologies utilisées et de l'impact environnemental de l'entreprise. Ces audits impliquent généralement l'équipe de conseil du repreneur, principalement un expert-comptable et un avocat d'affaires dans le cas d'opérations simples. Le résultat est un rapport d'audits détaillé qui peut potentiellement remettre en question le prix d'acquisition convenu ou la viabilité de la transaction elle-même.

**Thierry Lamarque :** Le processus de vérification lors des audits d'acquisition est généralement intense et se déroule sur une période de quelques jours, tout au plus de quelques semaines, dans la majorité des cas. Il nécessite une communication fluide et efficace entre les experts du repreneur et du cédant pour garantir que toutes les informations pertinentes sont partagées et correctement interprétées. En termes d'analogie médicale, les audits d'acquisition agissent comme une forme de médecine préventive, identifiant et traitant les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent graves, alors que la garantie d'actif-passif agit comme une médecine curative, traitant les problèmes une fois qu'ils se sont manifestés. Par conséquent, les audits d'acquisition doivent être menés de manière approfondie et rigoureuse par une équipe d'experts judicieusement choisis pour garantir que tous les risques potentiels sont correctement identifiés et gérés.

*Quels sont les derniers points à prendre en compte ?*

**Olivier Meier :** Un point crucial à prendre en compte par le repreneur est le choix de ses conseillers. Il est fortement recommandé de s'entourer de professionnels qui ont l'habitude de travailler ensemble et qui possèdent une connaissance approfondie du secteur d'activité concerné. Cette familiarité permet une coordination plus efficace et une meilleure compréhension des éléments spécifiques à chaque métier. De plus, les audits d'acquisition ne sont pas limités aux aspects généraux indiqués précédemment. Ils peuvent être complétés par des audits spécifiques, en fonction du contexte et de l'activité de l'entreprise cible. Par exemple, des audits immobiliers peuvent être nécessaires si le périmètre de cession englobe l'immobilier d'entreprise, des audits de sécurité pour les entreprises dans des secteurs à risques, des audits industriels pour les entreprises de fabrication et des audits environ-

nementaux pour les sociétés dont les activités ont un impact significatif sur l'environnement (industrie chimique, par exemple).

**Thierry Lamarque :** En complément, je voudrais souligner l'importance de l'objectivité et de la prudence lors de la conduite de ces audits. Il est crucial de ne pas se laisser emporter par l'enthousiasme de l'acquisition potentielle et de mener une évaluation approfondie et critique. De plus, il est essentiel de comprendre que les audits d'acquisition ne sont pas une garantie absolue contre les risques futurs. Ils permettent bien souvent d'identifier les risques potentiels, mais il incombe à l'acquéreur de prendre des décisions éclairées sur la manière de gérer ces risques. Enfin, il est important de rappeler que l'acquisition n'est que le début du parcours entrepreneurial. Une fois le rachat finalisé, l'intégration et la gestion de l'entreprise acquise représentent un autre ensemble de défis qui nécessitent une attention et une planification appropriées.