

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Financière Et Comptabilité
Option : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

*Audit des Operations de
Fusions-Acquisitions des Entreprises :
Cas de Fusion- acquisition de COJEK*

Réalisé par :

HADJILI Nada.

dirigé par :

AMIAR Habib

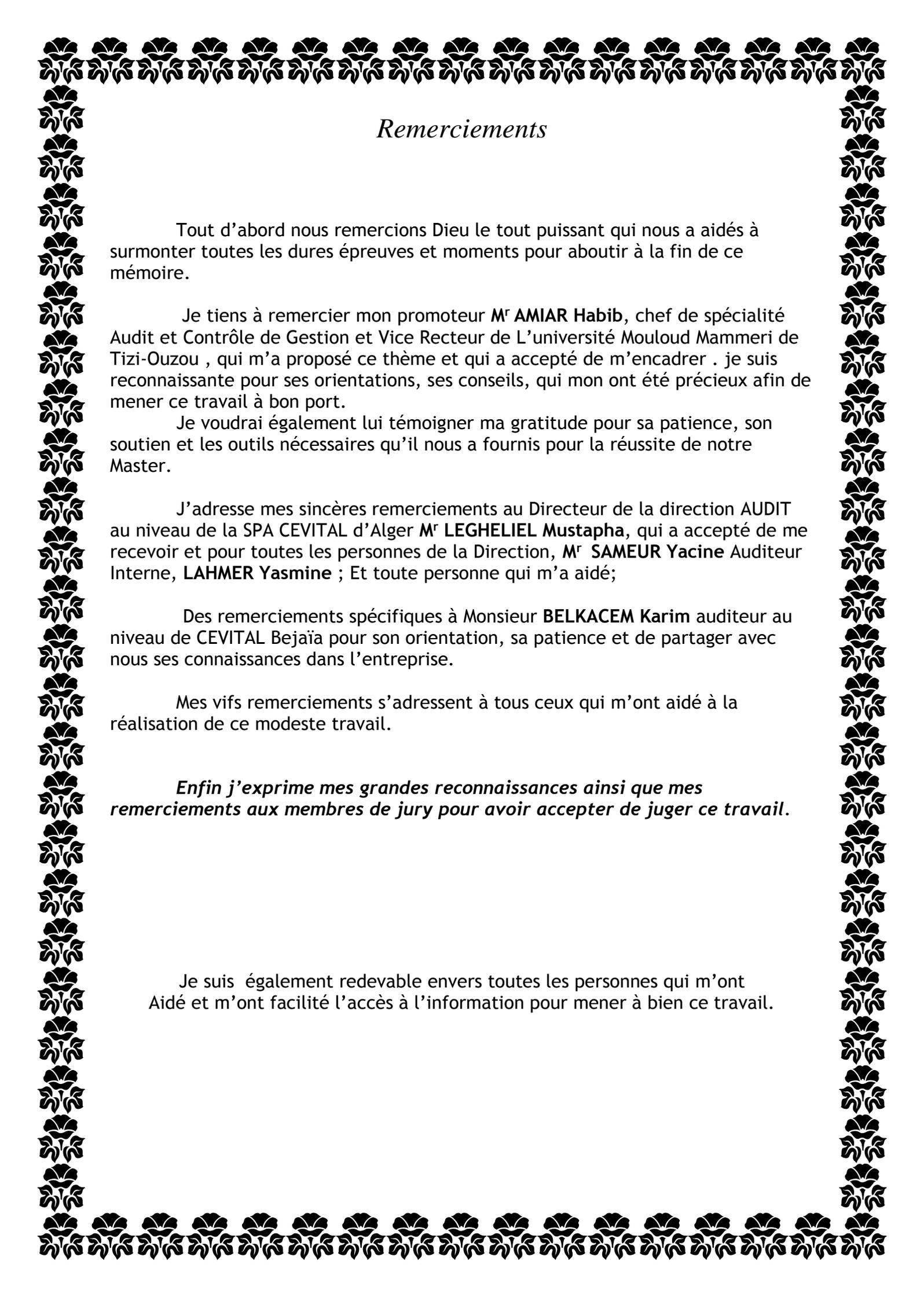
Membre de jury :

Encadreur : M^r AMIAR. H, M.A.A, UMMTO.

Examineur: M^r GUEDACHE .KH , M.A.A ,UMMTO.

Président : M^{me} RACHEDI .A , M.C.A , UMMTO.

Promotion 2015/2016

A decorative border of repeating floral motifs surrounds the text. The motifs are stylized, resembling flowers or leaves, and are arranged in a continuous line along the top, bottom, and sides of the page.

Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu le tout puissant qui nous a aidés à surmonter toutes les dures épreuves et moments pour aboutir à la fin de ce mémoire.

Je tiens à remercier mon promoteur **M^r AMIAR Habib**, chef de spécialité Audit et Contrôle de Gestion et Vice Recteur de L'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou , qui m'a proposé ce thème et qui a accepté de m'encadrer . je suis reconnaissante pour ses orientations, ses conseils, qui mon ont été précieux afin de mener ce travail à bon port.

Je voudrai également lui témoigner ma gratitude pour sa patience, son soutien et les outils nécessaires qu'il nous a fournis pour la réussite de notre Master.

J'adresse mes sincères remerciements au Directeur de la direction AUDIT au niveau de la SPA CEVITAL d'Alger **M^r LEGHELIEL Mustapha**, qui a accepté de me recevoir et pour toutes les personnes de la Direction, **M^r SAMEUR Yacine** Auditeur Interne, **LAHMER Yasmine** ; Et toute personne qui m'a aidé;

Des remerciements spécifiques à Monsieur **BELKACEM Karim** auditeur au niveau de CEVITAL Bejaïa pour son orientation, sa patience et de partager avec nous ses connaissances dans l'entreprise.

Mes vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui m'ont aidé à la réalisation de ce modeste travail.

Enfin j'exprime mes grandes reconnaissances ainsi que mes remerciements aux membres de jury pour avoir accepté de juger ce travail.

Je suis également redevable envers toutes les personnes qui m'ont Aidé et m'ont facilité l'accès à l'information pour mener à bien ce travail.

Je dédie ce modeste travail à :

Ma mère, celle qui m'a fait venir au monde, qui a veillé sur mon repos, et qui a œuvré pour ma réussite. Maman tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte. En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée, Que dieu te protège et te garde pour nous.

Mon père, qui a sacrifié pour notre réussite, notre épaule solide, aucun dédicace ne saurait exprimer mes sentiments, merci pour ton éducation et tes sacrifices.

Ma famille, mes sœurs MERYEM, NARYMANE, ASMA, mes frères YOUCEF, AMIR,

Mon Mari qui est toujours à mes côtés,

Ma meilleur amie **Sabrina**,

Ainsi qu'à ma belle-famille et surtout **Réane et Djénane**.

Et toute la troisième promotion d'Audit et Contrôle de Gestion.

Nada

Liste des Tableaux

Tableau 01 : Management par préservation.....	25
Tableau 02 : Management par rationalisation.....	25
Tableau 03 : Management symbiotique.....	26
Tableau 04 : les différents types de conflits et de blocages des salariés et leurs effets.....	29
Tableau 05 : les différents types de conflits culturels et la nature du risque.	36
Tableau 06 : les enjeux et les principales analyses	48
Tableau 07 : identification des risques au bilan et hors bilan.....	49
Tableau 08 : contenu d'une data room.....	50
Tableau 09 : Total d'Actif SPA COJEK 2014.....	87
Tableau 10 : Total Passif de la SPA COJEK 2014	88
Tableau 11 : Capital Social avant la fusion du groupe Cevital.....	90
Tableau 12 : Capital Social après la fusion du groupe Cevital.....	91

Figure 01: fusion par absorption.....	8
Figure 02: fusion par création d'une nouvelle société.....	9
Figure 03 : Les trois politique d'intégration	24
Figure 04 : liens entre risques d'audit	57
Figure 05 : Historique de développement de Cevital	70

Graphique 01 : Evolution du chiffre d'affaire de COJEK en millions de dinars.....	78
Graphique 02 : La variation de la valeur ajoutée de COJEK	79

Liste des annexes

Annexe 01 : Organigramme du groupe Cevital.....	01
Annexe 02 : Cession de filiales, unités et d'actifs physiques d'un groupe parution : El moudjahid.14/05/05 le 2005-05-15.....	02
Annexe 03 : Tableau des comptes de résultats COJEK: Exercice 2006.....	03
Annexe 04 : Tableau des comptes de résultats COJEK : Exercice 2007.....	04
Annexe 05 : Tableau du compte des résultats COJEK : Exercice 2008.....	05
Annexe 06 : Tableau des comptes de résultats COJEK : Exercice 2009.....	06
Annexe 07 : Tableau des comptes de résultats COJEK: Exercice 2010.....	07
Annexe 08 : Tableau du compte des résultats COJEK: Exercice 2011.....	08
Annexe 09 : Tableau du compte des résultats COJEK : Exercice 2012.....	09
Annexe 10: Bilan au 2013-2014 (Actif) COJEK.....	10
Annexe 11: Bilan au 2013-2014 (Passif) COJEK.....	11
Annexe 12 : Tableau du compte des résultats COJEK: Exercice 2013-2014.....	12
Annexe 13: Procès Verbal du conseil d'administration de COJEK.....	13
Annexe 14: Procès Verbal de l'assemblée générale extraordinaire de COJEK.	15
Annexe 15 : Procès Verbal du conseil d'administration de Cevital.....	17
Annexe 16: Procès Verbal de l'assemblée générale ordinaire de Cevital.....	19
Annexe17 : Bilan au 31/12/2015 (Actif) Cevital.....	22
Annexe 18: Bilan au 31/12/2015 (Passif) Cevital	23
Annexe 19 : Tableau du compte des résultats : Exercice 2015.....	24
Annexe 20 : Tableau du compte des résultats : Exercice 2016.....	25
Annexe 21 : Tableau du compte des résultats : Exercice 2017.....	26

Abréviations

FA : Fusion Acquisition

OFO : Opération Fusion Acquisition

IAS : International Accounting Standards

IFRS : International financial Reporting Standards

RH : Ressource humaine

SCF : Système Comptable Financier

SPA : Société Par Action

COJEK : Conserve et Jus El-Kseur

CEO: Chief Executive Officer

ACT : Associated Cars and Truck

CLR : Centres Logistiques Régionaux

SO.GE.D.I.A : Société de Gestion et d'Etude Du développement des
Industries Agro-alimentaires

E.N.A.JU.C : Entreprise National des Jus et Conserves alimentaires

TCO : Triple Concentrée d'Orange

CAC : Commissaires Aux Comptes

PV : Procès Verbal

AGEX : Assemblée Générale Extraordinaire

DG : Directeur Générale

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

IBS : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés

MDA : Million de Dinar Algérien

VA: Valeur Ajoutée

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Aspects généraux sur la fusion-acquisition	05
Introduction.....	05
Section 01 : Typologie et objectifs des opérations fusions-acquisitions	06
Section 02 : Les phases et risques des opérations fusions-acquisitions	13
Conclusion.....	37
Chapitre 02 : Le rôle de l'audit dans les opérations de fusion-acquisition.....	39
Introduction.....	39
Section 01 : Audit des fusion-acquisition	40
Section 02 : Le rôle de l'audit	44
Conclusion.....	66
Chapitre 03: la démarche de l'audit dans l'opération de fusion acquisition cas de COJEK.....	68
Introduction.....	68
Section 01 : Prise de connaissance générale.....	69
Section 02 : Audit des Fusion-Absorption	76
Conclusion.....	92
Conclusion générale	94

Par l'effet de la mondialisation, le contexte économique actuel a connu des évolutions de l'environnement concurrentiel qui a poussé les entreprises à chercher de nouvelles formes stratégiques pour faire face à cette concurrence, protéger son avantage concurrentiel et garder sa compétitivité au niveau d'un marché à forte croissance.

Devant ce fait, l'entreprise adopte des stratégies de croissance pour assurer sa continuité, accroître ses parts de marché ou conquérir de nouveaux marchés mondiaux, via une croissance interne ; en se basant sur ses ressources et compétences pour évoluer son activité (installation d'une nouvelle unité de production, extension de gamme...), ou bien via une croissance externe traduit par le rachat d'une entreprise, fusion réunion, fusion absorption, alliance et partenariat et la prise de contrôle de moyens de production déjà organisés et détenus par les acteurs extérieurs à l'entreprise (Meier et Schier 2003).

L'Algérie assiste aujourd'hui à des partenariats avec des entreprises soient nationales ou internationales, évoqués au niveau du code de commerce algérien¹, qui donnent des définitions précises des termes et présentent les conditions générales des opérations de fusion.

Aujourd'hui plus de 50% des opérations de Fusion-Acquisition échouent, dans le cas où elles ne créent pas de valeur supplémentaire. La réussite de l'acquisition peut se référer au choix et l'examen de la cible, dont la réalisation est effectuée par un professionnel suivant la demande de l'acquéreur (entreprise absorbante), afin d'avoir une connaissance complète des forces, des faiblesses et des risques de la société absorbée.

Pour aboutir à un bon fonctionnement de la fusion-acquisition, l'entreprise fait recours aux auditeurs, internes ou externes, afin de déceler les risques inhérents, dont la finalité est de donner un objectif en matière de gestion (organisation, méthodes adoptées , procédure) , en matière d'évaluation et de comptabilisation (comptabilité analytique, traitement comptable et norme et principes adoptés) visant à améliorer les procédures, le contrôle et à assurer la

¹Les articles 744, 747 et 749 du Code de commerce algérien.

fiabilité et la crédibilité des états financiers ainsi que l'efficacité des opérations de fusions-acquisitions.

❖ Intérêt du choix

Le choix stratégique porté sur la croissance de l'activité de l'entreprise assure sa pérennité et la durabilité de son cycle d'exploitation via des opérations de fusion-acquisition, d'où l'importance de l'intervention de l'auditeur tout au long de ces opérations dont le rôle est d'éviter les risques d'échec pour les deux entreprises.

De ce fait, nous avons exprimé l'intérêt de ce sujet autour de :

- ✓ La nouveauté du thème, et une nouvelle problématique à traiter au niveau de notre Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (U.M.M.T.O),
- ✓ L'étude de la notion d'audit des fusions-acquisitions,
- ✓ l'étude du cas du groupe Cevital concernant l'acquisition de COJEK, a permis d'avoir l'occasion d'approfondir et d'améliorer nos connaissances et expériences dans ce domaine.

❖ Problématique

A cet effet, nous avons formulé la problématique suivante :

Comment l'audit contribue-t-il à la vérification de l'efficacité des opérations de fusions-acquisitions ?

Pour élargir notre champ d'analyse, nous avons complété notre question principale par les questions suivantes :

- ✓ C'est quoi une opération de fusion-acquisition ? quelles sont ses typologies et ses objectifs ?
- ✓ Quelles sont les étapes à suivre dans l'opération de fusion-acquisition au sein de l'entreprise absorbante ?

- ✓ Quelle est la démarche appliquée par le groupe Cevital et quelles sont les résultats de cette opération de fusion ?

❖ Méthodologie de recherche

Pour répondre à ces questions, nous avons adopté une démarche inductible (qualitative) suivant deux approches méthodologiques :

En premier lieu descriptive en se basant sur des recherches bibliographiques et des études empiriques afin de formuler notre cadre théorique,

En deuxième lieu une approche analytique basée sur l'analyse des documents interne de l'entreprise.

Nous avons structuré le travail comme suit :

- ✓ Le premier chapitre intitulé « Aspects généraux sur la fusion acquisition », aborde la notion de fusion, sa typologie et ses objectifs.
- ✓ Dans le second chapitre, « Le rôle de l'audit dans les opérations de fusion-acquisitions » nous nous sommes intéressées aux audits d'acquisitions en première section et dans la deuxième au rôle de l'audit.
- ✓ Le troisième chapitre, « La démarche de l'audit des opérations de fusion-absorption » au sein du groupe Cevital.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Introduction

La décision d'entreprendre une opération de fusion-acquisition constitue souvent l'un des actes les plus importants de la stratégie de l'entreprise.

Le choix de la fusion ou de l'acquisition implique la réunion des patrimoines au sein d'une même personnalité morale et la mise en commun de l'ensemble des actifs et des passifs des deux ou plusieurs sociétés. Ce mode de développement est utilisé par la plupart des firmes pour restituer leur position stratégique, en fonction de leur mission et de l'évolution de l'environnement.

La fusion-acquisition représente par conséquent un mode de développement essentiel pour l'entreprise ; mais elle reste tout de même une activité à risque, les acquéreurs doivent veiller à n'y recourir que pour de solides raisons stratégiques et qu'ils doivent gérer avec prudence l'ensemble du processus de cette opération.

Ce chapitre est divisé en deux sections, la première intitulée « aspects généraux sur la Fusion-Acquisition » définit la fusion et l'acquisition, typologies et objectifs, la seconde section, « les phases et risques des opérations fusions-acquisitions ».

Section 01 : Typologie et objectifs des opérations fusions- acquisitions

L'idée de la croissance pour les entreprises a eu pendant quelque temps une résonance magique, cette réflexion s'applique à la fois à la croissance due au développement interne, et celle due au développement externe¹.

Lorsque la croissance externe passe par la prise de contrôle² d'entreprises, on parle d'opération de fusions-acquisitions.

I. Typologie des opérations de fusions

Les opérations de fusions sont complexes par leurs natures, c'est pour cela qu'il est obligatoire de maîtriser la notion fusion-acquisition.

1. Définition de la fusion :

❖ Définition 1 :

La fusion est l'opération par laquelle deux ou plusieurs sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule.

La fusion peut cependant résulter de :

- L'absorption d'une société par une autre (la fusion absorption) ;
- La création d'une société nouvelle par deux ou plusieurs sociétés existantes (fusion réunion).

❖ Définition 2 :

« Une opération de fusion consiste au fait que deux ou plusieurs sociétés se dissolvent pour former une nouvelle société qui reprend la totalité de leurs patrimoines »³.

¹ Hovers J « *prise de contrôle et croissance des entreprises, stratégie et tactique de la négociation, étude financière et taux d'échange, intégration* », Ed Copyright, entreprise moderne, Paris.1973, p11.

² Meier O ,Schier G, « *fusions acquisitions : stratégie, finance , management* » Ed Dunod, 2009, Paris, p08.

³ Rouet 2000.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

2. Les types de fusions

La fusion consiste la formation d'une entreprise nouvelle par la réunion de patrimoine de plusieurs entreprises ; la fusion recouvre deux types de situation.

2.1 La fusion absorption

Une ou plusieurs sociétés, préexistantes disparaissent pour venir s'annexer a une autre société, autrement dit, une société en absorbe d'autre tout en gardant son identité propre. Les sociétés absorbées seront dissoutes bien évidemment.

Une société absorbante reçoit les actifs et les dettes d'une société absorbée.

Dans ce cas-là ; on distingue deux société, l'une appelée la société absorbée et l'autre la société absorbante ; La société absorbante reçoit les actifs de la société absorbée qui disparaît, on parle alors de dissolution ; le patrimoine de l'entreprise absorbée est transférée à l'entreprise absorbante; cela implique la réalisation des changements (opérations) suivant(e)s :⁴

- L'augmentation du capital de la société absorbante ;
- L'échange de titre entre les actions de la société absorbée et de la société absorbante ;
- La transmission du patrimoine de l'absorbée vers l'absorbante ;
- Et enfin la dissolution de l'absorbée.

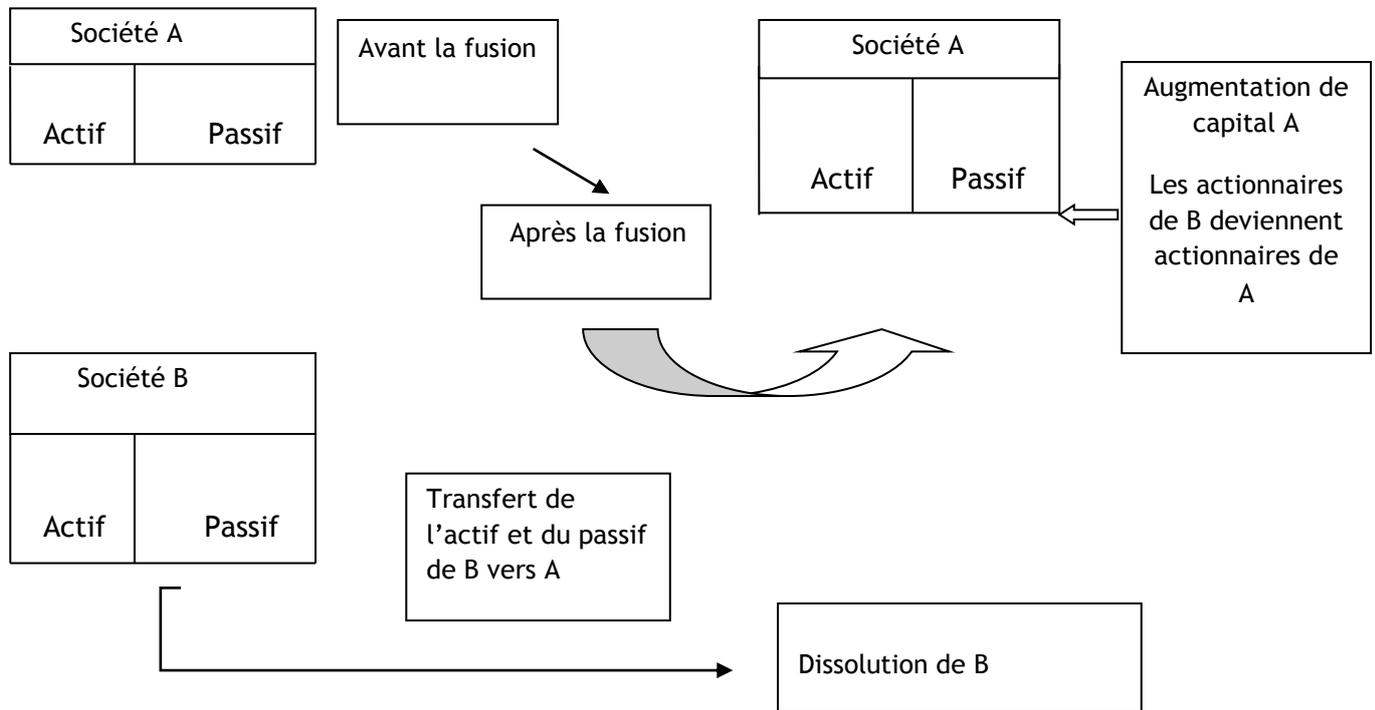
Les parties prenantes, aussi, peuvent être affectée par l'opération fusion absorption telle que :

- Les actionnaires ;
- Les dirigeants ;
- Les salariés.

⁴ MEIER O, SCHIER G, op.cit. p 75.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Figure 01 : Fusion par absorption.



Source : Meier O ,Schier G, op.cit. p76

2.2 La fusion réunion :

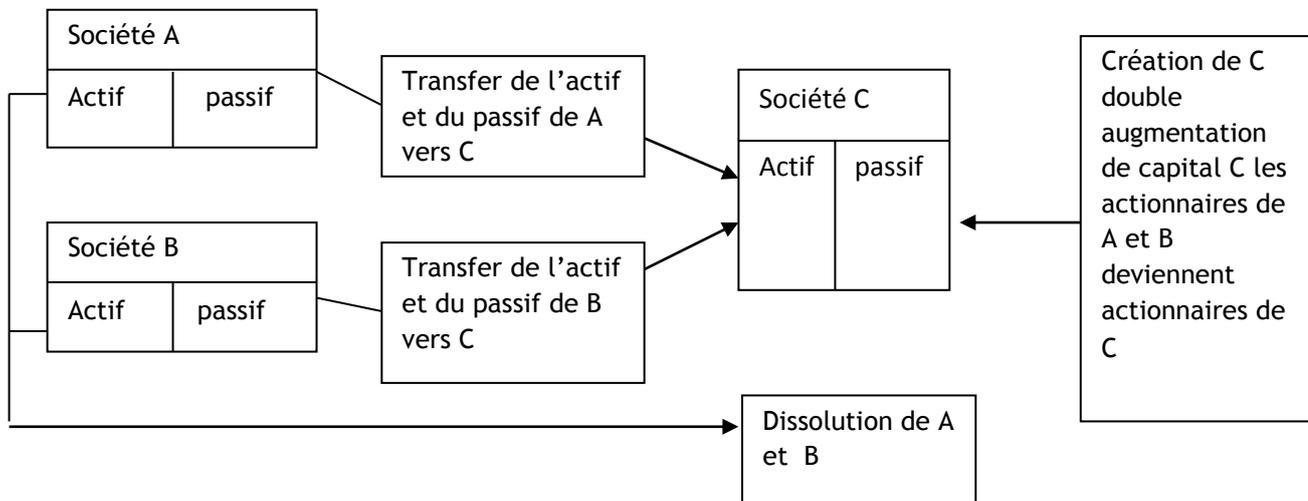
Deux ou plusieurs sociétés préexistantes vont fusionner et disparaître pour en donner naissance à une nouvelle ; autrement dit : deux ou plusieurs sociétés se dissolvent pour former une nouvelle société qui reprend la totalité de leur patrimoine.

« La fusion réunion appelée, aussi, la fusion par création d'une nouvelle société est une opération au cours de laquelle les deux sociétés initiales disparaissent au profit d'une troisième nouvellement créée. »⁵

⁵ Meier O ,Schier G, op.cit. p78

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Figure 02 : fusion par création d'une nouvelle société.



Source : Meier O ,Schier G,op.cit.p81.

II. Typologie des opérations d'acquisitions

Une acquisition correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation, alors qu'une fusion est la décision mutuellement consentie par les organisations de partager leurs possessions.⁶

1. Définition de l'acquisition

❖ Définition 1

On entend par acquisition, soit la cession de fonds de commerce ou d'éléments de fonds de commerce par une société à une autre société ; soit, la cession d'actions représentatives du capital d'une société cible par un vendeur à un acquéreur ; opération lui conférant un contrôle immédiat ou différé la société cible.⁷

❖ Définition 2

Dans le cas de l'acquisition, une entreprise veut s'assurer le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle,

⁶ Johnson G, Whittington K, " *strategique* ", Ed pearson, France,2001, p 38

⁷ Paillausseau J, « *la cession d'entreprise* », Ed Dalloz ,Paris p62.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

d'une société de personne, ou d'une société par actions (compagnie) en acquérant la totalité ou une partie du capital de cette dernière.⁸

2. Les types d'acquisition

La classification des typologies d'acquisition nous permet de distinguer quatre types :

2.1 L'acquisition pour fin de croissance verticale

L'acquisition verticale consiste à racheter une entreprise au sein de la filière, en permettant d'améliorer l'efficacité du nouvel ensemble par l'internalisation d'opérations. Ceci conduira à réaliser des économies d'intégration techniques ou à accroître le contrôle de la valeur ajoutée d'un produit. Des économies d'échelles peuvent être ainsi réalisées par la réduction de coûts de transaction de l'entreprise.

2.2 L'acquisition pour fin de croissance horizontale

L'acquisition horizontale correspond à l'hypothèse d'un rapprochement d'entreprises concurrentes sur un marché de produits substituables ou présentant des caractéristiques comparables. Elle vise à dégager des économies d'échelle et à renforcer ainsi la position concurrentielle des entreprises concernées.

La politique de croissance externe par le biais d'acquisitions horizontales permet la constitution d'entreprises puissantes sur leur marché de produits, permettant en principe une baisse des prix, grâce à l'effet de taille obtenu, sous réserve que la concentration n'aboutisse pas à supprimer la dose de concurrence minimale nécessaire au fonctionnement vertueux du marché considéré.

Cependant, ce type d'acquisitions est soumis à de multiples exigences réglementaires. Les gouvernements et les organismes de contrôle exigent le respect de certaines normes pour éviter les monopoles et les pratiques non compétitives dont peuvent être victimes les petites entreprises et les consommateurs.

⁸ Rousseau L « *l'acquisition d'entreprises* » presse de l'université du Québec, 1990, p18

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

2.3 La croissance conglomérale

Les acquisitions conglomerales correspondent à des rapprochements d'entreprises présentes sur des secteurs sans aucun liens les uns et les autres.

Les acquisitions conglomerales visent un équilibre financier global.

2.4 Les fusions-acquisitions concentriques

Le principe sur lequel se basent ces opérations est la complémentarité des métiers en termes de produits, de compétences, de clients. Les fusions acquisition concernent des activités reliées et connexes.

L'objectif de l'entreprise acquéreuse est d'étendre son offre et sa base de clientèle. Elle cherchera à faire partager ses compétences et ses actifs afin de réaliser des économies de tailles. Cependant, l'entreprise doit gérer ses fusion-acquisition de façon à bénéficier des économies d'échelles et d'envergure sans encourir des coûts des complexités qui annuleront les effets bénéfiques découlant de la taille.

3 Les objectifs des opérations fusions-acquisitions

- **L'amélioration de la stratégie** : les fusions-acquisitions représentent un moyen qui permet aux entreprises d'améliorer continuellement leurs performances dans le contexte concurrentiel ou elles évoluent ;
- **Prendre position sur un nouveau marché** : la croissance externe et en l'occurrence la croissance par fusion-acquisition peut constituer un moyen efficace pour prendre rapidement des parts de marchés aux concurrents ;
- **Acquérir la taille critique** : c'est l'un des plus grands objectifs que voudraient atteindre les entreprises. Car la conséquence directe de ce mouvement est le changement de perception de l'importance des entreprises qui varie selon leur niveau d'internationalisation, la mondialisation amène les entreprises à grandir pour entrer dans le jeu concurrentiel international ;
- **Le partage des risques et des coûts irrécupérables** : Si l'entreprise investit de grandes sommes pour un projet donné, elle tendra à partager le risque d'échec. Elle va engager des coûts fixes élevés qui peuvent être parfois

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

irrécupérables (dépenses en études de marché, en marketing, en recherche et développement....etc.). Ces coûts seront amortis s'ils sont destinés à plusieurs activités ou plusieurs marchés.

- **La réalisation des synergies** : Le plus souvent, quand les dirigeants prennent la décision de faire une opération de fusion acquisition, ils mettent en avant les synergies à venir (synergies opérationnelles, de croissance....).

Section 2 : Les phases et risques des opérations fusions-acquisitions

La décision de lancer une opération de fusion-acquisition est une opération stratégique qui engage l'entreprise sur le long terme.

I. Les phases des opérations fusions-acquisitions

Les opérations de fusion-acquisition se font en trois(3) phases⁹ :

- Phase de préparation ;
- Phase de négociation ;
- Phase d'intégration.

1. La phase de préparation

Elle est définie comme étant une étape préliminaire ou stratégique.

1.1 Le choix d'une voie de développement futur

La décision stratégique d'entreprendre une ou plusieurs opérations de croissance externe implique :

- D'identifier et de préciser les voies de développement possible ;
- Et de justifier le recours à ce genre de croissance externe.

1.1.1 Les voies de développement possible

▪ Voies de spécialisation

Elle consiste à privilégier le renforcement de la consolidation des compétences au sein du métier originel de l'entité.

▪ Voies d'intégration verticale

Elle consiste à changer de perspectives, en passant d'un raisonnement par métier à un par filière.

▪ Voies de la diversification

Elle consiste à sortir de son métier originel et à gérer un portefeuille d'activité plus ou moins liées sans logique de filière : il existe deux (2) types :

- La diversification liée (existence de liens économiques entre les activités)
- La diversification conglomérale (synergie purement financière).

⁹ MEIER O, SCHIER G, op.cit.p80.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

1.1.2 Les arguments en faveur de la croissance externe

▪ Considérations stratégiques

Le choix de la croissance externe est lié au choix de l'entreprise en termes de développement ; ainsi les motifs liés à l'augmentation du pouvoir de marché ou à l'obtention de ressources peut conduire la firme à privilégier la croissance externe.

▪ Considération tactiques

- La vitesse d'exécution ;
- L'accès à des marchés difficiles ;
- La possibilité de tirer profit des effets de regroupement ;
- L'image le prestige et la médiation des opérations de croissances externe.

1.2 Le cadrage stratégique de l'opération

Il constitue le cadre de référence général pour guider la démarche, le plan d'acquisition est obligatoire pour énoncer les objectifs à atteindre, les moyens retenus pour les réaliser compte tenu des forces et des faiblesses de l'entreprise acheteuse ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement externe.

1.2.1 Constituer une équipe projet

Parmi les caractéristiques clés de la gestion du projet de croissance externe, on trouve la nomination d'un responsable de projet à temps plein et la constitution d'une équipe pluridisciplinaire chargé du projet(de la sélection des cibles aux premières action de la phase d'intégration) ; Cependant en dépit du fait de constitue une équipe projet, il convient aussi de définir son action, de préciser les objectifs et de fixer un calendrier et un budget définis pour la phase de préparation.

Les tâches de l'équipe projet sont comme suit¹⁰ :

- La recherche et la sélection des cibles ;
- L'évaluation stratégique et financière ;
- La réalisation ou l'organisation des premiers contacts ;
- Le suivi des opérations relatives à l'audit d'acquisition ;

¹⁰ MEIER O, SCHIER G, op.cit. P106.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

- Le suivi et l'organisation des négociations ;
- Le montage juridique et financier du projet ;
- La définition des scénarios d'intégration possible et la valorisation de l'opération ;
- Le suivi et l'organisation et la rédaction des contrats et du bouclage du financement ;
- Le suivi et l'organisation des opérations à mener avant la signature des contrats ;
- Le suivi et l'organisation de la signature des contrats ;
- Le suivi de la gestion post-acquisition.
- Le rôle de l'équipe de projet est primordial, il est d'autant plus important qu'il constitue le bras armé de la direction.

1.2.2 Fixer l'agenda stratégique du projet

La fixation d'un agenda stratégique a pour but de :

- Préserver certains avantages concurrentiels de l'entreprise acquéreuse en évitant toute forme d'interactions futures avec la cible.
- D'affiner les critères de sélection de la cible en précisent les types concurrentiels complémentaire à rechercher.

Cette approche présente plusieurs avantages. Elle permet de s'interroger, dès le départ, sur la réalité des processus de création de valeur à l'œuvre de l'entreprise, et sur les objectifs réels de la politique de croissance externe, au-delà des apparences comptable ou financières.

1.2.3 Fixer des hypothèses en termes de répartition du pouvoir

Il existe deux (2) sortes¹¹ de pouvoir, le *pouvoir managérial* qui est lié à la position des dirigeants qui sont à la tête des entreprises et le *pouvoir actionnarial* qui est liée à la détention des droits de vote.

Une préparation d'une fusion-acquisition peut modifier la répartition du pouvoir de plusieurs façons. Il convient avant de les réaliser d'appréhender les modifications qu'elles vont engendrer. Il faut noter que ces deux types (2) de pouvoir sont interdépendants.

¹¹ MEIER O , SCHIER G, op.cit.108.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Les contraintes externes de répartition de pouvoir doivent, par conséquent, être analysées, en amont de la politique de croissance externe et fixées sur le plan de principe avant la phase de recherche active et de montage de l'opération de rapprochement proprement dites.

1.3 Sélection et évaluation des cibles potentielles

L'étape de sélection et d'évaluation des cibles potentielles constitue la première démarche proactive¹² d'une stratégie de fusion-acquisition.

Cette étape implique la définition des critères reliés aux motifs stratégiques de l'opération en procédant à la présélection des cibles, qui peut passer soit par l'exploitation de bases de données, soit par le recours à un prestataire extérieur auquel on donne un mandat de recherche.

1.3.1 Présentation des cibles

Les critères de sélection des cibles peuvent être regroupés par trois (3) catégories ¹³:

- ❖ **Catégorie A : Adéquation entre les caractéristiques de la cible et les motifs stratégiques de l'entreprise acquéreuse :** ces critères visent à s'assurer que les cibles présélectionnées répondent aux motivations stratégiques du futur acquéreur. Ils sont comme suit (liste non exhaustive)
 - Secteurs et marchés concernés ;
 - Possibilité d'extension géographique ;
 - Degré de proximité entre les métiers ;
 - Solidité financière et la rentabilité financière ;
 - Possibilité d'exploitation des synergies ;
 - Croissance des activités.

- ❖ **Catégorie B : Degré d'attractivité de la cible :** les critères d'attractivités visent à compléter l'analyse stratégique préalable par des critères intrinsèques aux cibles identifiés, dont les spécificités peuvent accroître l'attrait de l'opération pour l'entreprise initiatrice. Ils sont définis comme suit (liste non exhaustive)

¹² Idem P109

¹³ Idem P106

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

- Réputation de l'entreprise ;
- Image et notoriété d'entreprise ;
- Potentialité de croissance de l'entreprise ;
- Qualité de management de la cible ;
- Taille relative à l'entreprise ;
- Capacité de liquidité à court terme ;
- Durabilité des avantages concurrentiels ;
- Évolution du taux de croissance.

❖ **Catégorie C : Critères de rejet** : ou ce qu'on appelle critères d'exclusion, c'est-à-dire, des critères qui peuvent amener à refuser une opération fusion-acquisition.

La nature de ces critères est souvent très variable d'une opération à une autre ; ils peuvent concerner les éléments stratégiques, politiques, ou même d'éthiques ; à titre d'exemple :

- Le fait de ne pas vouloir acquérir une entreprise ayant une image non respectueuse de l'environnement ;
- Le fait de ne pas vouloir acquérir une entreprise dont la réputation en termes de gestion sociale ne correspond pas à l'éthique de l'acquéreur.
- Il peut aussi s'agir de critères purement stratégiques, Par exemple, ne pas acquérir des entreprises en difficultés financières, pour éviter le poids de redressement. Et pour finir on trouve parmi les critères d'exclusion, des critères, politiques ou tactiques, liée au degré d'ouverture du capital de la cible (refus de se lancer dans des opérations hostiles).

1.3.2 Analyse stratégique de la cible

Il est fortement recommandé de réaliser une analyse stratégique avant d'entamer toute démarche. Cette analyse vise à déterminer non seulement l'adéquation stratégique avec les objectifs poursuivis mais aussi la compatibilité stratégique entre l'acquéreur et la cible.

L'analyse de la cible, va principalement porter sur le degré de compatibilité entre les deux futurs partenaires sur le plan stratégique, organisationnel et culturel.

- **Du point de vue stratégique** : il s'agit essentiellement de s'assurer que les deux (2) entreprises sont en phase, en ce qui concerne leurs objectifs

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

stratégiques. Il convient avant tout d'éviter des divergences, trop fortes, en matière de politique de croissance (voies et mode de développement), de gestion des risques ou de stratégies concurrentielles (avantages concurrentiels et positionnement).

- **Sur le plan organisationnel** : l'étude des comptabilités entre la société est liée avant tous, à la cohérence qui peut exister entre les firmes, à l'importance des changements internes induits par le rapprochement (transformation de l'organisation, changement de système d'information).
- **Au niveau culturel** : le choix de la cible pose la question de la valeur clés de l'entreprise, de son style de management, du comportement et des habitudes de ses membres, aux risques de différences trop marquées avec ceux de l'entreprise acquéreuse.

1.3.3 Évaluations financière de la cible

L'évaluation financière de la cible vise à obtenir une première estimation de la valeur de l'entreprise et par conséquent de la taille de l'opération en terme financier.

Il existe de très nombreuses méthodes d'évaluation, pour retenir la méthode la plus pertinente il faut d'abord préciser les objectifs recherchés, en particulier, il est nécessaire de définir si l'on se situe dans une perspective d'investisseurs « passifs » ou dans celle d'une prise de contrôle qui impliquera l'évaluation de la prime de contrôle, de plus la prise de contrôle , par achat d'actions ou par échange d'actions¹⁴.

- Dans le cas d'une prise de contrôle par achat d'action, il importe d'estimer la valeur absolue de la cible ;
- Dans le cas d'une opération par échange d'actions, seules les valeurs relatives de l'acquéreur et de la cible sont nécessaires dans un premier temps.

¹⁴ MEIER O, SCHIER G, op.cit. P129

2. La phase de négociation

La phase de négociation est essentielle pour la réussite d'une opération de fusions-acquisitions.

2.1 Choisir une tactique de négociation

Dans cette phase l'acheteur doit choisir sa stratégie, il a le choix entre une opération amicale ou hostile ; il doit concevoir le montage financier adéquat.

2.1.1 Positionnement de l'opération amicale ou hostile

Au premier abord l'entreprise doit faire le choix entre une opération amicale ou hostile ;

On entend par une opération amicale une opération réalisée avec l'assentiment des dirigeants des deux (2) entreprises concernées par l'opération, dans ce cas la détermination d'une tactique de négociation nécessite de rechercher les motifs qui pourrait amener la direction de la cible à accepter amicalement un rapprochement.

Par opposition à une opération hostile, peut être définie comme une opération réalisée qu'à la condition que l'acquéreur arrive à convaincre les actionnaires de la cible d'apporter leurs soutiens à l'opération.

2.1.2 Organiser les négociations

La maîtrise du processus de négociation et de détermination du prix d'achat de la cible ou de la partie d'échange est un facteur clés de succès essentiel, pour mener à bien une opération d'une telle ambiguïté.

2.1.2.1 Les techniques de négociation de gré à gré

Il s'agit de la technique de négociation la plus simple, elle permet d'imposer au vendeur un calendrier correspondant aux impératifs de l'acquéreur qui implique des discussions bilatérales entre l'acquéreur et le cédant.

« Le vendeur distribue l'information progressivement pour provoquer ou récompenser une concession de l'acheteur qui accepte de s'engager d'avantage dans le processus d'acquisitions, l'acheteur joue le jeu inverse et ne consent à

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

s'engager que pour obtenir le plus d'information sur la cible question de garder sa liberté de décision et de négociation »¹⁵

Le gré à gré présente l'avantage du secret et confidentialité pour le cédant, mais la menace de sous-estimation du fait de l'absence concurrentielle.

Inversement, le gré à gré représente un rapport de force pour l'acquéreur en terme de prix ; on comprend alors que c'est une technique préférée de l'acquéreur, mais reste menacé d'asymétrie informationnelle.

2.1.2.2 Les techniques de négociation concurrentielles

Elles impliquent la mise en concurrence de plusieurs acheteurs, ces techniques constituent pour le vendeur la meilleure garantie de maximisation du prix de vente de la société cible ; par contre elles imposent des contraintes réelles en terme de diffusion d'information et rendent difficile la conservation du secret autour de l'opération.

2.2 Organiser la prise de contrôle

L'organisation de la prise de contrôle est un point crucial qui comprend des aspects liés à la négociation avec le cédant potentiel et des aspects spécifiques à l'acquéreur.

Trois points essentiels doivent être pris en comptes :¹⁶

2.2.1 S'entendre sur l'objet et le paiement de la transaction

L'objet de transaction est un déterminant essentiel pour toutes opérations, sa précision est constituée dès la première étape de la négociation (titre ou argent), il peut concerner des actions par le biais d'un achat ou d'un échange ou des actifs payés en cash ou par actions.

On peut noter que les mécanismes de paiement associés à une prise de contrôle sont variés et on distingue:

- les mécanismes de paiement de base,
- les mécanismes de paiement complémentaire,
- les mécanismes spécifiques (l'earn out).

¹⁵ Ceddaha F, op.cit, P178.

¹⁶ MEIER O, SCHIER G, op.cit.P153

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

2.2.2 Adopter la politique financière du nouvel ensemble

Il s'agit principalement de définir le type de ressources financières à mobiliser ; Avant l'opération, la politique financière repose sur une analyse de la situation financière de l'acquéreur, de manière à définir le montant des ressources financières mobilisables pour mener à bien cette opération (trésorerie disponible, la capacité d'endettement complémentaire de l'entreprise...etc.) ; pendant l'opération, elle repose sur la nécessité d'adapter certaines caractéristiques de cette politique aux spécificités de l'opération et aux contraintes de financement à court terme ; après l'opération la politique financière vise à rétablir les grands équilibres financiers du nouvel ensemble.

2.2.1.1 Estimer la valeur potentielle du nouvel ensemble

L'estimation de création de valeur potentielle du nouvel ensemble se fait en se concentrant sur la valeur économique d'une action de l'acquéreur avant et après l'opération. Elle permet d'estimer l'opération dans sa globalité en évaluant le nouvel ensemble après l'opération. Cette approche doit comprendre trois(3) étapes :

- L'estimation de la valeur de la société acquéreuse avant l'opération ;
- Le choix d'une modalité de financement ;
- L'estimation du nouvel ensemble.

2.3 Évaluer et gérer les risques de l'opération

Les opérations de fusion-acquisition présentent des risques liés aux asymétries d'informations existant entre le vendeur et l'acheteur ;

Il est nécessaire avant de finaliser la transaction d'évaluer et de gérer ces risques, notamment pour l'acquéreur.

Cette évaluation intervient après la signature de la lettre d'intention. *(ce qu'on va évoquer au deuxième chapitre).*

2.4 Finaliser la transaction

Après avoir réalisés les audits d'acquisition, prix et les garanties du passif négocié, il reste la finalisation de la transaction.

Les travaux à réaliser sont comme suit :

2.4.1 la rédaction du protocole d'accord

Ce document formalise dans le détail et précise au minimum :

- L'objet de la transaction ;
- Le montage prévu ;
- Le prix, la forme et les conditions du paiement ;
- Les conditions ou clause particulière de reprise ;
- Les conditions suspensives de l'offre ;
- Les conventions annexes.

2.4.2 L'obtention des autorisations administratives nécessaires et informer les parties prenantes concernées

Ils s'agit d'obtenir les accords nécessaires de toutes les parties prenantes concernées par la transaction, les accords qu'il faut obtenir, en premier lieu, sont ceux des dirigeants, le conseil d'administration et les actionnaires, de l'acquéreur et de la cible ; les employés doivent être aussi consultés par le biais du comité de l'entreprise.

2.4.3 La signature du contrat définitif

Préalablement à la rédaction du contrat définitif, il est impératif de recourir à un expert-comptable pour la réalisation d'un arrêté des comptes à une date fixée préalablement entre les deux contractants.

La clôture de l'opération est effectuée au cours d'une cérémonie dite la signature qui finalise l'opération FA, Le contrat et l'ensemble des annexes sont paraphés et signés par les responsables des deux (2) société concernées.

Le transfert de propriété a lieu et il est procédé au paiement des actions ou parts sociales selon les modalités précisées, dans l'accord.

3 La phase d'intégration

Il existe trois principaux modes d'intégrations de la cible.

3.1 les différentes politiques d'intégration de la cible

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Il est préférable d'analyser finement les différents modes d'intégration à disposition de l'acquéreur, en fonction des intentions stratégiques que recherche l'entreprise acquise.

3.1.1 Gérer la transaction avant l'intégration

Une fois l'achat réalisé, l'acquéreur se doit de gérer cette phase qui représente les bases de l'intégration.

Cette étape comprend un certain nombre de prérogatives que l'on peut résumer comme suit :

- Définir une vision d'ensemble du projet au-delà de l'opération réalisée ; qui puisse être comprise et partagée par les actionnaires et communiquée à l'ensemble des collaborateurs dans un souci de motivation ;
- Fixer quelques priorités peuvent être clairement identifiées par les acteurs et accompagner ces changements par la création d'une nouvelle identité visuelle susceptible de fédérer les salariés autour d'un projet commun ;
- Manifester l'engagement et l'implication de la direction de l'entreprise acheteuse par le biais de quelques actions symboliques titre d'exemple (lettres aux personnels, visite...) ;
- Gérer les personnes clés afin d'éviter la fuite de compétences indispensables à la bonne marche de l'opération fusion-acquisition ;
- Harmoniser les systèmes d'information et de rémunération afin d'éviter les dysfonctionnements internes et d'intégrités entre salariés (réajustement-réévaluation) ;
- Établir un management d'interface, composer des membres des deux (2) entités chargé de la communication interne et du traitement des questions sociales.

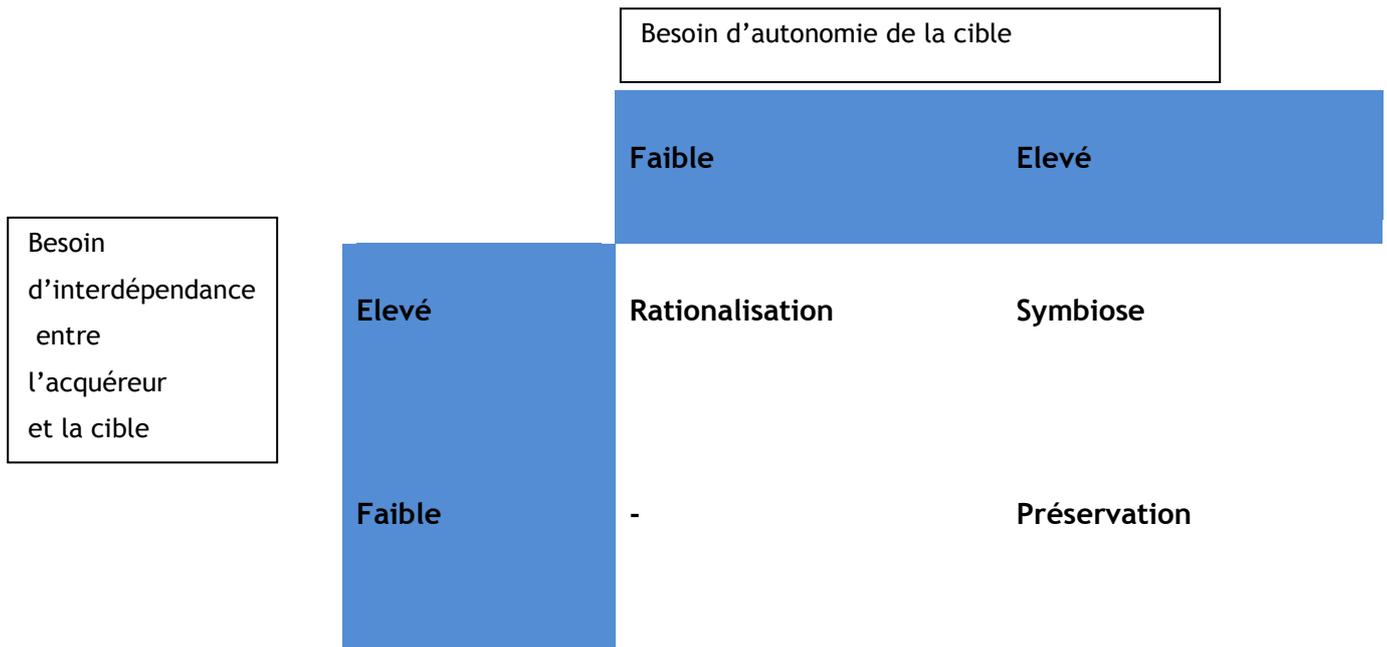
3.2 Le choix de l'intégration de la cible

Les enjeux de la gestion post-acquisition la réussite d'une opération fusion acquisition ne doit pas uniquement se comprendre en termes de différences ou d'incompatibilités, qu'elle soit d'ordre culturel ou organisationnel, elle demande

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

une analyse du processus de production ; de là on distingue trois(3) différentes situations possibles pour conduire la politique d'intégration.

Figure 03 : Les trois politiques d'intégration



Source: Haspeslagh P et Jemison D « *managing acquisitions* »1991.

3.2.1 Le choix de l'intégration par préservation de la cible

Cette politique vise à maintenir la culture d'entreprise acquise et lui garantir une autonomie de gestion dans le domaine opérationnel.

La réussite d'une telle politique réside dans la capacité de l'entreprise acquise, grâce au financement de son développement à entraîner une croissance forte avec un retour sur investissement très supérieur aux sommes investies.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Tableau 01 : Management par préservation

Objectifs de l'intégration par préservation	Principes de l'intégration par préservation	Avantage pour l'acquéreur	Avantages pour la cible
<ul style="list-style-type: none"> -Pénétration de nouveaux marchés ; -Diversification. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'acquéreur cherche à se développer à moyen terme ; -Pas d'indépendance stratégique ; -Veiller sur la cohérence de l'activité ; -Accorder les moyens financiers et humains afin d'assurer l'autonomie ; -Rôle limité à l'allocation du capital et le contrôle des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> -Enjeux clairs ; -Objectifs mesurables ; -Autonomie organisationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas de relation opérationnelle avec l'entreprise acquéreuse donc plus de flexibilité et une plus grande marge de manœuvre ; -Garder sa culture ; -Eviter les problèmes de résistance aux changements.

Source : Bannani Kaouther, « Fusions et Acquisitions : les facteurs qui influencent la performance post-opération », mémoire MBA Recherche, Montréal, 2006, P95.

3.2.2 Le choix de l'intégration par rationalisation de la cible

Cette politique vise à réorganiser les ressources de l'entreprise acquéreuse et de l'entreprise, ou des entreprises acquises autour d'un nouvel ensemble qui a principalement axé sur l'uniformisation des pratiques managériales, liées fortement au système de valeur de l'acquéreur.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Tableau 02 : Management par rationalisation

Objectifs de gestion de l'intégration par rationalisation	Principes de l'intégration par rationalisation	Avantage pour l'acquéreur	Avantage pour la cible
<ul style="list-style-type: none"> -Economie d'échelle ; -Economie de champ ; -Préserver une position concurrentielle ; -Renforcer sa position sur le marché ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Liens opérationnels -Forts liens stratégiques ; -Absence de spécification ; -Initié par l'acquéreuse ; -Elle organise, coordonne et contrôle toutes les activités ; -Elle configure la stratégie globale ; -Elle structure la répartition des rôles ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Agir à court terme ; -Produire des résultats rapidement ; -Donne un rôle essentiel à l'acquéreur ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Bénéficier du savoir faire de l'entreprise acquéreuse ;

Source : Bennani K, op.cit.P97

3.2.3 Le choix de l'intégration de type symbiotique

Il s'agit dans cette politique de gérer les exigences contradictoires, et d'étudier de quelle façon doivent s'opérer les interdépendances entre les activités stratégiques des deux (2) entreprises, sans détruire le potentiel de création de valeur qu'elles représentent.

Tableau 03 : management symbiotique

Objectifs de l'intégration par symbiose	Principes de l'intégration par symbiose	Avantage par les deux
<ul style="list-style-type: none"> -Régénérer l'activité ; -Innover ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Objectifs non définis au préalable, -Innovation conjointe; -Diversité culturelle; -Préserver l'équilibre entre autonomie et interaction ; -Confiance mutuelle; -Capacité à gérer les pressions ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Accepter les erreurs ; -Préserver son identité ; -Conserver sa culture ; -Création d'avantages ; Nouveaux et distinctifs ;

Source : Bennani K, op.cit.P99

3.3 le management des fusions acquisition

Dans le cas de fusion acquisition, la notion de culture apparait essentielle dans l'analyse des chances de succès de l'opération ; elle permet de mieux rendre compte des éléments spécifiques à chaque entité et des risques posés.

3.3.1 Identifier les risques culturels de l'opération

Le diagnostic culturel peut constituer un moyen d'appréhender la culture d'une entreprise et de cerner les risques de confrontation entre les cultures d'origine différente.

Cependant le choc culturel passe par (3) niveaux :

- **Les conflits au niveau de la structure et des systèmes de fonctionnement** : La structure de l'entreprise constitue l'architecture des organisations ; elles révèlent généralement les fondements de l'entreprise, ainsi que des priorités. Quand à l'étude du fonctionnement elle permet d'apprécier la nature des relations au sein de l'organisation et de prendre compte la façon dont les responsables agissent et réagissent face à certains évènements ou à certaines situations comme les prises de décision, résolution des conflits....).
- **Les conflits au niveau des systèmes de management** : Le style de management permet d'entrevoir les valeurs clés et les concepts directeurs sur lesquels se fondent les actions de l'entreprise.

Ce choix constitue un acte essentiel dans la gestion du nouvel ensemble, dans le sens où il entend donner un certain nombre de règles permettant de prendre une décision juste.

La définition du style de management permet aux employés de disposer d'un système de repérage qui les rassure, et à insuffler une manière d'être et de se comporter.

- **Les conflits au niveau du mode de légitimation du pouvoir aux seins des entités** : Pour certaines organisations, le pouvoir est pouvoir étroitement liés à la position hiérarchique des acteurs au sein du système en place.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Cependant, lors d'un rapprochement, la nature différente des pouvoirs en présence pour crée des dispositions fortes et devenir par la même, une source de contentieux entre les deux organisations.

3.3.2 Clarifier et préciser le rôle des dirigeants

Les taches des dirigeants sont comme suit :¹⁷

- **Informers les employés des deux (2) entreprises de l'enjeu stratégique de la fusion-acquisition :** Il s'agit d'inscrire l'opération dans le cadre des évolutions de l'environnement de l'entité, en montrant en quoi cette manœuvre peut répondre à ses contraintes et enjeux à court et moyen terme.

C'est de cette manière qu'il leur sera possible de répondre de façon satisfaisante aux craintes suscitées par l'opération.

- **Rassurer les équipes sur les perspectives d'évolutions professionnelles et les conditions de travail :** Il s'agit avant tout de canaliser les risques d'anxiété et de stress sur un plan local, en s'attachant par des réponses concrètes et à éviter les rumeurs.

C'est une démarche qui peut contribuer au développement d'actions sur les individus.

- **Favoriser le transfert des ressources entre les deux (2) organisations :** C'est une tâche essentielle de l'encadrement qui réside également dans la gestion du transfert des ressources les sociétés ; et cela afin de favoriser l'esprit d'équipe et d'en chercher les programmes d'actions opérationnelles.
- **Veiller au maintien des qualités propres à l'entreprise acquise qui contribue au potentiel de création de valeur ;**
- **Sensibiliser les acteurs sur l'émergence d'un nouveau groupe commun :** Il s'agit de parvenir au développement d'action conjointes susceptible de faire émerger de nouvelles pratiques culturelles et managériales sur lesquelles la plus part des salariés se retrouvent.

¹⁷ MEIER O, SCHIER G, op.cit. P 216.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

3.3.3 Repère les éléments symboliques de la cible

Dans le cas de fusions-acquisitions, la question des symboles renvoie à l'identification d'éléments qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idées rappelant des éléments de la culture d'entreprise. ¹⁸

3.3.4 Comprendre les différents types de conflits et de blocages

Définit dans le tableau suivant :

Tableau 04 : Les différents types de conflits et de blocages des salariés et leurs effets

Réaction possible	Manifestations	Effet
Inquiétude (individualisation des comportements)	Insécurisassions - peur de l'avenir - traumatisme - perte de repère - stress et anxiété.	Absentéisme - laisser aller - fuites de compétences - développement de la rumeur.
Incompréhension (cristallisation des points de vue)	Absence de dialogue - méfiance réciproque - agacement - irritation.	Tensions - blocage social - grèves - climat paissant.
Résistance passive (Revendication)	Acceptation de façade - absence d'initiative - absence d'engagement - participation limitée - problèmes de coordination des activités.	Action différée - accumulation du retard - dégradation du service au client
Revendication (polarisation)	Mise en avant des particularismes culturels (norme, valeur, croyances) et des spécificités fonctionnelle (rémunération) - opposition au système de valeurs en place - évaluation négative du système d'autorité.	Confrontation - conflits culturels et sociaux - détérioration du climat
Rébellion (insoumission)	Attitude hostile - manque de loyauté - refus d'obéissance.	Actes de sabotage - fautes grave (vols, piratage, vandalisme) - dégradation de la qualité globale des prestations

¹⁸Olivier MEIER, Guillaume SCHIER, op.cit. P 201.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

		(détérioration) - non - respect des règles et des ordres.
--	--	---

Source : MEIER O, SCHIER G, op.cit.P220

3.3.5 Élaborer un plan de communication précis

Communiquer sur la stratégie joue un rôle essentiel à l'adhésion du projet par les deux parties. La politique de communication vise à sensibiliser les différentes parties prenantes, en favorisant des réactions cognitives, affectives et comportementales à l'égard de la nouvelle entreprise.

En d'autres termes, il s'agit en particulier de lier l'opération fusion-acquisition la stratégie de l'entité et de montrer de quelle façon le rapprochement est au service des acteurs du nouvel ensemble.

La communication passe par 3 stades : ¹⁹

- **1^{er} stade : stade cognitif** : il s'agit de faire prendre conscience des enjeux et l'intérêt stratégique de l'opération sur le plan économique et financier ; le message diffusé doit démontrer que la fusion-acquisition, constitue pour les deux (2) entités une source de création de richesse (synergies, production des avantages concurrentiels)
- **2^{ème} stade : stade affectif** : il s'agit de susciter l'intérêt et l'adhésion au projet en montrant les sources potentielles de croissance pour les firmes et pour cela il faudra faire passer un message au salariés des entités, et de montrer le rôle bénéfique du rapprochement d'un point de vue social, on entend par là que la création d'une entreprise forte et capable de résister aux incertitudes et aléas.
- **3^{ème} stade : stade comportemental** : crée un climat ouvert et coopératif fondé sur la confiance, le respect et la loyauté à l'égard des partenaires de la nouvelle organisation ; il s'agit dans ce cas d'assurer la continuité tout en montrant les valeurs positives que représente le nouvel ensemble, en maintenant le lien de confiance qui uni les acteurs des deux (2) entreprise.

¹⁹ Meier O schier G op.cit. p 220.

3.3.6 Organiser le changement en fonction des enjeux

Les moyens d'actions à réaliser se définissent en trois (3) principaux rôles :²⁰

- **un rôle de coordination et de contrôle** : une fois le rapprochement effectué, la hiérarchie reste généralement le principal mode de coordination. Elle permet de définir les objectifs, d'allouer les ressources et d'exercer un contrôle sur les activités.

Ces mécanismes visent avant tout à réguler et à harmoniser les pratiques managériales entre les deux sociétés dans un souci de cohérence et d'efficacité, nécessaire pour permettre une circulation optimale de l'information et une gestion homogène des activités.

- **Un rôle de compréhension mutuelle** : il s'agit de contribuer à sortir du clivage entre les absorbants et les absorbés, en prévenant a une meilleure compréhension de l'autre à titre d'exemple la visite des sites, les séminaires d'intégration, les réunions d'information Etc.).

Cet objectif est difficile à réaliser à court terme, il reste tout de même primordial ; l'acquéreur doit éviter les recours, les sentiments d'injustice qui prévalent généralement dans ce type de situation, il doit en effet crée un climat de confiance favorable à ce regroupement.

- **Un rôle d'changes, créateur de sens actions** : ce rôle est au cœur de la justification économique de l'opération, notamment lorsque la fusion-acquisition porte sur des liens stratégiques étroits entre les deux (2) sociétés ; il s'agit à la fois de contribuer à organiser des liens forts et constructifs.

C'est pour cela que cette logique d'échanges peut demander du temps et peut nécessiter des logiques d'essais et d'erreurs, dont les faibles résultats à court terme peuvent laisser entrevoir une issue positive.

²⁰Meier O schier G op.cit.P 227.

II. Les risques des opérations de fusions-acquisitions

Plusieurs opérations de Fusion-Acquisition échouent à cause d'erreurs pouvant survenir pendant les différentes étapes de la transaction. .

Cela varie spécifiquement selon les (3) phases des opérations fusions-acquisitions, chaque phase a ses propres risques :

1 Les risques liés à la phase de préparation

Les risques sont nombreux et il est difficile d'en établir une liste exhaustive. On a relevé ci-dessus, les erreurs et les sources de risques les plus courantes. On distingue:

1.1 Les rumeurs

La première phase de la fusion-acquisition est tout d'abord marqué par des rumeurs, soit en ce qui concerne le prix de la transaction, la prise de contrôle, ou en ce qui concerne les suppressions d'emplois...

Ces rumeurs peuvent aussi avoir une influence sur la phase suivante à savoir la phase de négociation dans le sens où les incertitudes qui résulte de ce risque donnent lieu à des conflits ou à des malentendus entre les parties concernées, ce qui diminue la chance d'aboutir à un résultat satisfaisant pour ces dernières.

Pour éviter ce genre de risque les deux parties essayent d'adopter une politique de confidentialité dans la sorte où les détails de la négociation resteront cachés jusqu'à l'annonce officielle de la transaction.

1.2 La subjectivité dans le choix de la cible

Les dirigeants ont tendance à se focaliser sur une entité qui semble être compatible avec l'entreprise acquéreuse.

Les dirigeants qui sont responsables de ce choix tendent à chercher des informations essentiellement pour appuyer et renforcer leur proposition ; ainsi ce choix qui est fondé sur une comparaison non rationnelle peut s'avérer erroné.

Cependant pour faire face à ce risque, le dirigeant qui est responsable de la fusion-acquisition, doit évaluer et estimer toutes les alternatives, et les soumettre aux mêmes tests dans un cadre strictement objectif.

1.3 La précipitation

L'ultime objectif de l'entreprise serait de signer le contrat final, or cette précipitation peut entraîner des problèmes délicats et des erreurs cachées comme la surestimation des synergies, et la sous-estimation des facteurs managériaux, organisationnels et culturelles.

La décision de faire une fusion-acquisition, dans ce cas, n'est pas bien fondée ; les informations recueillies ainsi que l'analyse préalable et la collecte de données peuvent être superficielles. Il faut donc prendre le temps qu'il faut pour recueillir suffisamment d'informations, pour pouvoir les analyser correctement.

1.4 La turbulence de l'environnement

Le contexte, est en perpétuel changement, et exige de nombreux ajustement.

Il y'a des évènements incontournables et non prévisible qui peuvent entraver la transaction, comme les contraintes réglementaires, les innovations technologique, ou même encore l'entrée de nombreux concurrents puissants ; pour cela, l'entreprise doit veiller à une concordance permanente entre la stratégie de croissance et les caractéristiques environnementales.

L'entreprise se doit avoir la capacité d'intégrer toute nouvelle donnée pouvant influencer l'opération fusion-acquisition ; pour ce faire l'entreprise doit mettre en place un diagnostic dynamique qui doit comporter des options et des solutions de rechange faisant face à un environnement turbulent.

2 Les risques liés à la phase de négociation

Les risques de cette opération sont comme suit :

2.1 La conclusion de l'accord l'unique objectif

Les parties concernées chercheront à trouver un accord qui leur convient en ignorant quelques aspects essentiels, souvent ces points sont délicats et leur analyses peut se révéler source de conflits ou de malentendus ; il s'agit très souvent de sujets comme : la répartition du pouvoir, la sauvegarde de certains acquis, le style de management, les aspects organisationnels, les valeurs et les normes a conservé et celles à éliminer.

Une fois l'accord conclu, l'entreprise fera face à ces problèmes qui surgiront inévitablement lors du rapprochement formel et qui feront obstacle à la phase d'intégration.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Cependant, il faut savoir que la phase de négociation doit être le meilleur moment pour discuter des points délicats, pour que ce processus continue aisément avec moins de contraintes.

Pour éviter ce risque, il faut essayer de trouver des solutions et des arrangements qui n'affectent pas l'intérêt stratégique de l'opération et les objectifs stratégiques respectifs de l'entreprise acquéreuse et de la cible.

2.2 L'hypothèse d'hubris²¹

Le dirigeant a souvent le sentiment que la décision d'opter pour une opération de fusion-acquisition est favorable à coup sûr. Il s'estime capable de réaliser des résultats supérieurs à ceux réalisés par ces concurrents ; on parle alors d'une surestimation de capacité et des aptitudes professionnelles. Ces derniers sont à l'origine d'une prime élevée.

Les dirigeants fixent une prime élevée en croyant que la valeur qui sera créée de cette opération sera supérieure à moyen et à long terme.

Pour minimiser ce genre de risque, il faut faire preuve de crédibilité qui est un facteur capital dans le processus.

Il faut baser l'évaluation de la cible sur des données réelles et objectives.

2.3 Un prix trop élevé

Certaines entreprises paient un prix trop élevé pour leur acquisition, et cela en raison d'une mauvaise évaluation des risques.

Cet écart entre le prix de la cible sur le marché et le prix payé pour l'acheter peut causer quelques problèmes à l'entreprise acquéreuse, dans le sens où elle ne pourra peut-être pas rentabiliser son acquisition.

Cependant une acquisition bâclée comme celle-ci a de lourdes conséquences, que ce soit pour l'actionnaire qui voit fondre la valeur de leur actif, mais aussi pour l'ensemble de l'activité économique qui se trouvera affaiblie.

Pour lutter contre ce genre de risque, l'entreprise acquéreuse doit intégrer dans son analyse tous les risques de l'opération, qu'ils soient directs ou indirects pour éviter les mauvaises surprises.

2.4 La pression

Il arrive que les dirigeants cèdent à la pression, et peuvent prendre des décisions non réfléchies dans le but de finaliser l'accord. C'est-ce qu'on appelle le

²¹ Meier O, Schier G, po. cit.p327

non maîtrisé de la situation. Cette dernière arrive lorsque le processus de l'opération est long, les dirigeants ont tendance à accélérer le cours des événements pour en finir.

Pour éviter ce genre de risque, les responsables de l'opération doivent fixer des objectifs, et découper s'il le faut la phase de négociation en sous-étapes. Ce découpage peut être temporellement utile pour mieux maîtriser cette opération et ne pas tomber dans la pression ; et cela peut aider à éliminer les tensions et les conflits qui peuvent survenir dans le futur.

3. Les risques liés à la phase d'intégration

Les risques de cette phase sont comme suit :

3.1 Domination abusive

Certains dirigeants de nature arrogante, croient que le style de la cible est inefficace ; convaincus de la supériorité de leur de leur management car selon eux c'est en imposant leur style à eux, que la nouvelle entreprise aura du succès.

Mais cela peut s'avérer totalement faux notamment si l'unique base de leur jugement provient de leur ego personnels, l'opération peut être donc voué à l'échec.

Ce style de comportement provoque cependant des réactions négatives de la part de personnel de la cible dans le sens où ils seront démotiver et perdent confiance.

Pour éviter ce genre de risque, il faut non seulement instaurer une communication institutionnelle mettant en relief les qualités de la cible, mais aussi impliquer les membres de la cible dans le management de l'intégration.

3.2 Sous-estimation de phase d'intégration

Les dirigeants se focalisent parfois sur la phase de négociation, pour eux l'aboutissement à un bon accord durant cette phase c'est l'enjeu le plus important.

Mais ils oublient que le premier enjeu c'est de mener à terme cette opération et d'atteindre les objectifs fixés à la phase stratégique.

Cette rupture vient du fait que les dirigeants prennent les décisions tous seuls, et ne communique ces dernières que tardivement pour le cadre opérationnels, ce qui rend la tâche plus difficile.

Chapitre I : Aspects généraux sur la fusion-acquisition

Cette situation cause des dysfonctionnements importants qui entravent la phase d'intégration, tel que le non-respect des échéances, ou encore l'augmentation du stress et de l'anxiété des employés.

Pour éviter ce genre de risque, il faut désigner des acteurs de liaison responsables de la situation entre la phase de négociation et la phase d'intégration.

3.3 Risque culturel

L'un des problèmes majeurs qui rend la phase d'intégration difficile à gérer c'est la différence culturelle des deux (2) entités, que ce soit dans leurs modes d'organisation, ou dans leurs méthodes de travail ce qui rend difficile voire impossible de s'entendre sur la répartition des tâches.

Pour minimiser ce risque il faut intégrer les variables culturelles dans le diagnostic.

Tableau 05 : Les différents types de conflits culturels et la nature du risque

Types conflits	Natures du risque
Culture hiérarchiques / participative	Conflits sur concentration du pouvoir et les niveaux de délégation octroyée aux membres de l'organisation.
Cultures centralisée/ décentralisée	Conflits sur le mode de fonctionnement et l'autonomie accordée aux unités périphériques.
Cultures gestionnaire/ opportuniste	Conflits sur l'horizon de la politique de croissance. Conflits sur les critères de performance et la gestion stratégique des activités.
Culture conservatrice/ entrepreneuriale	Conflits sur l'importance accordée aux informations nouvelles émergentes ; Conflits sur les questions de créativité d'innovation ; Conflits sur critères de performance.

Source : Meier O, Schier G, op.cit.p215

3.4 Problème de leadership :

Durant cette étape, il faut désigner rapidement une équipe de direction ; car sans une équipe de leadership l'entreprise sera inutile et inefficace, et cela peut cependant accentuer l'incertitude et fait naître des rumeurs.

Conclusion

Toutes entreprises à un moment ou à un autre de son histoire, est amené à s'interroger sur une opportunité de consolider sa position concurrentielle.

L'entreprise fait des choix de croissance, et cela a différentes période de son cycle de vie.

Cependant la réussite ou l'échec des stratégies de croissance tiens avant tous a la pertinence et à la qualité des modalités qui sous entendent ces stratégies en l'occurrence les fusions-acquisitions.

L'opération fusion-acquisitions passe par trois(3) principales phases (préparation, négociation, intégration) ; elles sont toutes primordiales pour mener à bien cette opération.

Le bon déroulement d'une opération de fusion-acquisitions suppose la mise en place d'une équipe projet au sein de l'entreprise qui sera responsable de la sélection des cibles, la collecte de l'information, du diagnostic à l'évaluation, de la négociation et des modalités techniques de l'opération.

Cependant chaque étapes présente des risques qui peuvent entravées la réalisation de l'opération ; il convient donc de les évitées néanmoins de les minimisés.

Introduction

Les opérations de fusions-acquisition sont extrêmement compliquées, du fait, non seulement du nombre d'acteurs intervenant de ces opérations, mais aussi en raison du nombre d'éléments induisant des risques d'erreurs.

Les missions d'audit d'une manière générale permettent notamment aux utilisateurs des états financiers, aux investisseurs, aux actionnaires, aux salariés, aux autres partenaires de l'entreprise d'avoir une information fiable.

L'audit d'acquisition va permettre aux dirigeants d'obtenir une image très précise de l'entreprise à acquérir, il comporte l'analyse des points suivants : comptabilité, fiscalité, juridique, social et l'état du marché.

Cet outil indispensable à la prise de décision doit, non seulement, évaluer les éléments postes comptables, points stratégiques, mais aussi permettre à l'acquéreur d'éviter l'ensemble des risques non calculés dans une opération d'une telle envergure.

L'audit des opérations fusions -acquisitions peut se faire par deux audits, l'audit interne, audit externe (audit légal), et cela conformément aux normes générales

L'intervention de l'auditeur interne et externe est susceptible de contribuer à la maîtrise des risques auxquels se trouve exposé les parties prenantes, d'autant plus que leur mission consiste à évaluer le processus global de l'acquisition.

Pour mieux comprendre le rôle de l'audit notre deuxième chapitre nous présente dans sa première section les différents audits d'acquisition qui peuvent intervenir dans une opération de fusion-acquisition, la seconde section traite le rôle de l'audit interne et externe pendant les phases d'acquisitions.

Section 1 : Audit des fusion-acquisition

L'audit intervient dans les opérations de fusion-acquisition sous forme de plusieurs approches ; on peut noter les approches suivantes :

1. Audit comptable et financier

L'audit financier vise à exprimer une opinion sur la qualité des principales informations financières fournies. Cette qualité s'apprécie par rapport à des critères précis. En matière d'information financière, les critères minimaux retenus, et auxquels il est fait référence dans les rapports d'expression d'opinion des commissaires aux comptes, sont la régularité et la sincérité d'où découle la fidélité de l'image donnée.²³

L'audit comptable et financier constitue l'élément fondamental des audits d'acquisition, il garantit à l'acquéreur l'exactitude des comptes de la société achetée et permet d'identifier certaines zones de risques.²⁴

2. Audit juridique

Il s'agit avant tout d'identifier les principaux engagements contractuels de l'entreprise, les risques issus de ces engagements ainsi que les litiges en cours ou éventuels.²⁵

L'audit juridique porte sur le contrôle des registres des assemblées générales et des mouvements de titres, des rapports du commissaire aux comptes et des conventions avec les dirigeants et l'analyse des titres de propriété des immobilisations, des privilèges et nantissements attachés aux divers actifs, des baux commerciaux, des accord de licences , des dépôts de marques et brevets et des litiges e cours.²⁶

L'audit juridique comporte en général un certain nombre d'étapes :²⁷

- visites du site ;
- questionnaires écrits ;
- visites de la salle de données ;

²³ Batude D « *l'audit comptable et financier* », Ed Nathan, Paris, 1997, P19

²⁴ Meier O, Schier G ,op.cit , p179

²⁵ Meier O, schier G « *transmettre ou reprendre une entreprise : évaluation, négociation, interactions* » Ed DUNOD, Paris, 2008, P185

²⁶ J.M.Triant Thomas J « *l'essentiel de la reprise d'entreprise* », groupe EYROLLES, Paris, 2012, P37

²⁷ Rankine D, Howson P « *réussir une acquisition* » Ed village mondial, Paris, 2006, P130

- lettre de divulgation ;
- certificats de titres ;
- demande de rapports à des spécialistes ;
- recueil d'informations publiques.

3. Audit fiscal

L'audit fiscal permet à l'entreprise de connaître ses erreurs et les risques qui leurs sont inhérents. Ces contrôles s'effectuent selon des critères de régularité et d'efficacité.

- Les objectifs de l'audit fiscal sont :
- Développer le cadre fiscal propre à l'entreprise ;
- Détecter les anomalies et insuffisances pouvant mener à un redressement fiscal significatif en cas de contrôle fiscal ;
- Détecter les procédures ou les opérations qui entraînent des paiements indus d'impôts et taxes ;
- Savoir si l'entreprise profite des opportunités et des avantages offerts par la législation fiscale ;
- Mesurer le risque fiscal encouru par l'entreprise, ou inversement, le manque à gagner par l'entreprise (coût d'opportunité) ;
- S'assurer que la direction de l'entreprise intègre la fiscalité parmi les critères de prise de décision ;
- Améliorer les procédures de circulation des informations ayant une incidence sur la fiscalité de l'entreprise ;
- Intégrer la fiscalité dans le système d'information de l'entreprise et notamment le système d'information comptable.

4. Audit social

L'audit social a pour objectif d'identifier les risques liés à l'existence de personnes influentes dans l'entreprise, il analyse également les engagements et les risques sociaux de la cible.

En présence de personnes clés (hommes et femmes) , il est nécessaire de les identifier puis de les associer d'une manière ou d'une autre l'opération de reprise.

Chapitre II : Le rôle de l'audit dans les opérations de Fusion-Acquisition

Il faut ainsi vérifier que ces personnes peuvent être fidélisées en négociant avec elles des engagements spécifiques préalablement à la signature du contrat d'acquisition.²⁸

L'audit social analyse :

- Les contrats des salariés, les avantages particuliers accordés, le frais de déplacement, les horaires pratiqués et les conditions en référence avec la convention collective et le droit de travail pour apprécier les risques de revendications ou de redressements.
- La pyramide des âges, l'ancienneté et la rotation du personnel, sa qualification, les indemnités de fin de carrière, les liens de famille de certains salariés avec le cédant, l'évolution de la masse salariale sur les derniers exercices, les jours de maladie.....²⁹

5. Audit stratégique

L'audit stratégique porte sur l'évaluation des coûts de restructuration et l'estimation du potentiel de développement et de pérennité de la cible.

L'audit stratégique permet de vérifier les hypothèses des scénarios d'intégration de la cible qui ont été élaborés pour estimer le potentiel de création de valeur de l'opération et, de définir la fourchette de prix de l'acquisition.

6. Audit des relations intergroupe

Quand la société cible fait partie d'un groupe, il est important de déterminer sa performance elle-même, et d'analyser les relations existant entre elle et les autres sociétés qui constituent le groupe.

L'objectif de l'audit c'est d'analyser d'une manière approfondie :

- Les liens financiers en matière de trésorerie, de garantie ou de financement ;
- Les liens en matière d'exploitation : service commun de personnels ;
- Les liens contractuels : contrats signés au niveau du groupe et profitant aux filiales.

²⁸ Meier O, Schier G, op.cit.P188

²⁹ J.M.Triant ,Thomas J , op.cit.P38

7. Audit réglementaire et environnemental

L'objectif de cet audit est de déterminer le passif environnemental de la cible. Le passif environnemental d'une cible est déterminé comme étant égal à l'ensemble des coûts nécessaires pour mettre aux normes environnementales les installations de l'entreprise, pour remettre en état des sites éventuellement pollués (coût de dépollution) et pour faire face aux éventuelles amendes ou indemnités en cas d'infractions avérées ou de litiges en cours.³⁰

Le respect de l'environnement est important pour l'entreprise, cela lui permet d'éviter les sanctions administratives ou pénales.

Les différents points à contrôler sont :

- Les normes en matière sonore, de pollution (air, eau, sol), d'hygiène et de sécurité ;
- L'obtention des assurances et des autorisations obligatoires.³¹

8. Audit d'évaluation des risques

Les sources de risque d'une entreprise sont multiples et variées :³²

- une société commerciale est exposée aux risques liés à la gestion de son réseau commercial ;
- une société industrielle pourra être exposé à des risques liés au non respect es normes environnementales, à des engagements de réhabilitation de sites pollués entraînant des coûts importants ;
- une société de services aura tendance à être dépendante d'hommes clés, des compétences de certains personnels.

³⁰Meier O , Schier S .op.cit. P190

³¹J.M.Triant ,Thomas J , op.cit.P40

³² Meier O , Schier G,op,cit,P08

Section 2 : Le rôle de l'audit

Dans les opérations de fusion acquisition intervient deux types d'audits, audit interne et audit externe, quels sont leur rôle dans ses opérations ?

I. Le rôle de l'Audit interne

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'organisation cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement de l'entreprise en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »³³

1. Le rôle de l'audit interne pendant l'étape de la pré-acquisition

Cette étape est préliminaire dans une opération d'acquisition d'une cible,

1.1 Identifier les leviers de création de valeur

La phase de pré-acquisition s'inscrit dans la continuité du processus d'analyse stratégique conduit par l'entreprise.

Après que le profil de la cible soit défini et les candidats potentiels à l'acquisition identifiés, la phase de la pré-acquisition prend fin à la sélection d'une entreprise parmi les cibles potentielles et à la validation de l'opportunité de création de valeur.

A ce stade, il faut que le projet d'acquisition s'inscrive dans une vision stratégique claire, sous-tendue à la fois par une logique de création d'avantage compétitif durable et par une logique financière de création de valeur par l'obtention de synergies.

1.2 Le rôle de l'auditeur interne pendant cette étape

Peu d'auditeurs internes sont sollicités dans la phase de pré-acquisition. Cependant leur implication précoce dans le processus d'acquisition peut s'avérer bénéfique.

³³Elisabeth BERTIN « *Audit interne : enjeux et pratique internationale* », Ed EYROLES, Paris, 2007
P20

En effet les auditeurs interne grâce à leurs aptitudes à envisager l'entreprise d'une façon globale, et leurs connaissances des différentes unités d'affaires et de leurs stratégies, celles-ci leur confèrent la capacité de conseiller le management.

En matière de contrôle stratégique, ils ont aussi un rôle à jouer du fait de leur capacité à évaluer le processus de planification stratégique, en complément du conseil d'administration.

2. Le rôle de l'audit pendant L'étape de l'intégration

La plupart des opérations de fusion ou d'acquisition réalisées ont fait l'objet d'un audit approfondi, cette réalisation comporte une procédure de mise à disposition par le vendeur de document lui permettant d'avoir des informations sur l'entreprise cible.

2.1 participer à la due diligence

La due diligence dans une opération fusion-acquisition est la mise en œuvre de procédures d'examens préliminaires de la cible, autrement dit c'est l'exploitation systématique et pluridisciplinaire faite par un acheteur potentiel de l'ensemble des éléments d'information disponibles sur une entreprise donnée, de façon à lui permettre d'apprécier et de quantifier les risques et opportunités de l'acquisition envisagée.³⁴

Elle s'apparente à un audit opérationnel orienté vers la détection des risques et dont le champ couvre la totalité des fonctions de l'entreprise, elle sert à garantir la réussite de la transaction, ses objectifs sont:

- De vérifier que l'entreprise cible correspond bien à ce que l'entreprise acquéreuse présente et ce qu'elle veut acquérir ;
- Confirmer la valeur que l'entreprise acquéreuse place cette affaire ;
- Anticiper les éventuelles lacunes du plan d'intégration.

Pour qu'une due diligence ait un sens, elle doit intervenir avant que l'acquéreur ne s'engage sur l'affaire, la figure illustre le processus classique d'une acquisition³⁵.

Elle intervient après la signature de la lettre de mission.

³⁴Franck CEDDAHA « *fusions acquisitions : évaluation, négociation, ingénierie* »Ed ECONOMICA, Paris, 2010, p194.

³⁵ Rankine D , Howson P, op.cit, P 74

2.1.1 Définition de la lettre d'intention

La lettre de mission, appelé aussi lettre d'engagement, est un contrat préalable qui assure aux cosignataires que la cession sera bien réaliser dans les conditions prévues par la négociation. C'est en effet le tout premier acte formaliser écrit qui puisse liée les deux (2) parties, elle a pour objectif d'encadrer la négociation entre ces dernières.

Cette lettre d'intention a pour fonction de récapituler dans les grandes lignes sur quoi les parties sont tombées d'accord et de mettre par écrit comment elles envisagent de poursuivre les négociations avant d'aborder dans le détail la conclusion de la transaction.

Le contenu d'une lettre d'intention peut être comme suit :³⁶

- Actualisation depuis la réunion précédente.
- Validation de tous mes points sur lesquels porte l'accord
- Prix de certains actifs à racheter par les administrateurs
- Calendrier
- Obligations des parties durant les négociations
- Formule et durée de la clause d'indexation sur les bénéfices futurs
- Transfert des fonds de pension
- Droits de propriété intellectuelle
- Libération des engagements personnels
- Principales garanties et indemnités
- Prix d'achat et contrepartie
- Accord d'exclusivité
- Recherche et développement secrets

La lettre d'intention peut avoir des avantages :

- elle accélère la transaction et facilite l'accord final
- elle peut également favoriser le financement

³⁶ Idem

Comme elle peut avoir des inconvénients :

- Elle peut être difficile à renégocier
- Sa négociation peut retarder la transaction

2.1.2 Les types de la due diligence

Il existe trois (3) types de due diligence :

❖ La due diligence stratégique ou opérationnelle

Visée à conforter le diagnostic stratégique sur les forces et faiblesses de l'entreprise.

❖ La due diligence comptable et financière

Analyse en profondeur la performance financière récente et anticipée ainsi que les choix et hypothèses effectués par l'entreprise. Les enjeux de la due diligence financière c'est en premier lieu obtenir une compréhension des performances passées de la cible ; ensuite analyser l'activité correspondante à l'exercice courant, et enfin évaluer le potentiel futur de création de valeur de l'acquisition.

La due diligence financière couvre les points suivants :³⁷

- **Profits** : La DDF doit s'assurer de la pérennité des profits actuels de la cible ;
- **Actif** : La DDF doit inspecter les actifs de l'entreprise en s'inscrivant dans la durée : elle examine les problèmes comptables, mais doit s'interroger surtout sur la nature des actifs et sur leur pertinence pour l'entreprise ;
- **Passif** : l'examen du passif doit chercher tous les éléments de passif qui n'ont pas été signalés ou dont la valeur a été sous-estimée. Cette phase permet de détecter tous les futurs coûts imprévus.
- **Flux de trésorerie** : l'entreprise peut avoir investi lourdement ou bien sa croissance, elle peut nécessiter un accroissement du fond de roulement qui ponctionne les recettes.

³⁷ Rankine D, Howson P, op.cit. P113

Chapitre II : Le rôle de l'audit dans les opérations de Fusion-Acquisition

- **Excédant ou déficit**
- **Management** : une équipe de due diligence doit avoir beaucoup de contacts, discussions et entretiens avec la direction de la cible, cela est généralement bien pour l'entreprise pour s'adapter dans le contexte de l'après fusion.
- ❖ **La due diligence technique** : organisationnelle, juridique, fiscale, sociale, environnementales, qui permettent de cerner et de quantifier les différents risques et d'affiner le profil de l'entreprise.

Les principales analyses à effectuer pour comprendre la performance historique sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 06 : les enjeux et les principales analyses

Enjeux	Principales analyses
Qualité et fiabilité des informations financières	-Bouclage des différentes sources d'information (comptes sociaux, balances auxiliaires, états de gestion) - Réconciliation des tableaux de financement avec les comptes de résultat et bilans - Revue des principes comptables et performances de méthodes.
Identification des spécificités de la cible et de son marché	- Clients, fournisseurs (concentration, revenu) - Saisonnalité - Outils de production et modes de distribution.
Analyse des « trends » d'activité et de profitabilité historiques et identification des principaux leviers	- Analyses des effets volume, pris, mix produits et cout de production sur le chiffre d'affaires et la marge brute. -Analyse de la structure des charges d'exploitation (fixe /variable). -Analyse des résultats financiers et exceptionnels
Analyse du BFR	-Définition du BFR normatif
Analyse des investissements	-Risque lié à l'historique -Impact de la cession

Source : BERTIN E, op ;cit .P210

L'analyse des activités courantes consiste non seulement à passer en revue les derniers comptes disponibles arrêtés par le management de la cible (mensuels, trimestriels, ou semestriels), mais aussi à protéger par rapport au budget de l'année en cours.

Ceci va permettre de connaître l'évolution de l'activité, la rentabilité et de la situation de la trésorerie.

Chapitre II : Le rôle de l'audit dans les opérations de Fusion-Acquisition

L'analyse de l'activité courante passe également par un audit des principaux postes à risques du bilan, et l'identification des principales zones à risques hors bilan défini dans le tableau ci-dessous ;

Tableau 07: Identification des risques au bilan et hors bilan

Enjeu	Principales analyses
Valeur économique des actifs	-Revue des provisions sur actif circulants (clients, stocks, autre actifs) ; -Revue des amortissements et des préparations des actifs immobilisés ; -Contrôle de l'existence des stocks et des immobilisations.
Exhaustivité des passifs	-Exhaustivité des dettes d'exploitation et hors exploitation ; -Analyse des provisions pour risques et charges/
Compréhension de la situation fiscale du périmètre de cession	-Risque lié à l'historique ; Impact de la cession (sur les engagements sociaux..etc.)
Identification de l'ensemble des éléments hors bilan	-Analyse de l'ensemble des engagements donnés et reçus ; -impact de la cession sur ces engagements
Compréhension du périmètre de cession	Revue des méthodes de consolidations et compréhension de l'ensemble des engagements vis-à-vis des entités exclues du périmètre de consolidation.

Source : BERTIN E ,op.cit,P,211

Les différentes informations mises à la disposition des acheteurs potentiels lors de la phase de due diligence peuvent être regroupées sous forme physique dans une pièce désignée, dont l'accès est contrôlé et qu'on appelle la **data room**.

2.1.3 La data room

La data room peut-être défini comme étant un ensemble de règles appelé règlement de la data room définit les modalités d'accès et d'usage des informations disponibles : heures d'ouverture, registre d'entrée et de sortie, nécessité de faire savoir à l'avance l'identité de toutes les personnes visitant la data room, nombre maximum de personnes d'un même groupe autorisée à y savoir accès, sans oublier la nécessaire interdiction de sortir ou de reproduire les informations qu'elle contient.³⁸

³⁸ CEDDAHA F,op.cit.p195

Chapitre II : Le rôle de l'audit dans les opérations de Fusion-Acquisition

Elle consiste à donner accès à une quantité importante d'informations de tailles, en un même lieu et pendant une période de temps limitée. Ces informations peuvent être de toutes nature : financières, juridiques, commerciales, et certaines sont protégée pour le secret industriel et commercial.

La data room est le lieu où l'acheteur potentiel peut consulter l'ensemble des documents que le vendeur met à sa disposition. La nature de ces documents aura été fixée d'un commun accord au préalable. Ce lieu est le plus souvent un endroit neutre et sécurisé, dans une banque d'affaires par exemple. Mais il pourrait également être situé au sein de l'entreprise cible, même si c'est plus rarement le cas.

L'organisation de la salle d'information présente l'avantage pour le cédant de ne pas perturber le fonctionnement de l'entreprise à céder, tout en donnant un large accès a l'information nécessaire à l'acquéreur pour affiner son estimation du prix d'acquisition et pour formuler des propositions de garanties de passif.

2.1.3.1 Le contenu d'une data room

Le contenu habituel de la data room est comme suit :

Tableau 08 : le contenu de la data room

<p>I. INFORMATIONS JURIDIQUES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Statuts2. Procès-verbaux de conseil d'administration3. Information sur le capital4. Filiales5. Droits et propriété intellectuelle6. Contrats commerciaux7. Litiges8. Assurance9. Engagements et garanties <p>II. INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES</p> <ol style="list-style-type: none">1. organisation du groupe2. Production et distribution3. Actifs opérationnels4. Lignes de produit, vente et marketing5. Système d'information6. Environnement <p>III. INFORMATIONS FINANCIÈRES</p> <ol style="list-style-type: none">1. comptes sociaux
--

2. Comptes consolidés
 3. Rapports des commissaires aux comptes
 4. Comptes analytiques
 5. Détails du plan d'affaires
- IV. INFORMATIONS FISCALES**
1. Liasses fiscales
 2. TVA
 3. Impôts sur les sociétés
 4. Taxe foncière
 5. Taxe professionnelle
 6. Autres impôts
- V. RESSOURCES HUMAINES**
1. procès-verbaux de comité d'entreprise
 2. procès-verbaux du comité d'hygiène et de sécurité
 3. prestations sociales et conventions collectives
 4. contrat type d'une embauche et contrats annexes
 5. rémunérations et autres bénéfiques
 6. accidents du travail

Source :CEDDAHA F, op.cit,P 196.

❖ La fonction Ressource Humaine :

La due diligence financière doit vérifier que le personnel peut faire progresser l'entreprise après l'acquisition, les comptables doivent être attentifs à :

- un degré élevé de dépendance, l'acquéreur devra envisager des mesures pour lier ces salariés à l'entreprise ;
- une culture très différente de celle de l'acquéreur qui peut être difficiles à gérer ;
- la duplication avec l'équipe de direction de l'acquéreur lui permet de voir comment il compte les gérer.

Réaliser un audit RH en quelques jours ou en plusieurs semaines demande une connaissance et une sélection précise des champs à investiguer, des informations à rechercher, des outils à choisir, des critères à retenir, afin d'obtenir un diagnostic réaliste, basé sur des faits précis et mesurables.

2.2 Le rôle de l'auditeur interne pendant cette étape

Le comité d'intégration est une structure composée de cadres expérimentés des deux entreprises, dédiée au suivi de l'ensemble des projets d'intégration et à la coordination des équipes concernées. Adossé à la direction générale, donc essentielle à la bonne réussite de l'opération.

Chapitre II : Le rôle de l'audit dans les opérations de Fusion-Acquisition

La due diligence constitue l'étape du processus d'acquisition à la cour de laquelle les auditeurs internes interviennent le plus.

Les auditeurs internes vérifient à ce stade :

- Que les personnes chargées de l'évaluation de la cible possèdent les qualifications requises pour accomplir cette tâche ;
- que les faiblesses identifiées lors de la due diligence sont bien prise en considération lors de la finalisation de la transaction ;
- que la due diligence couvre tous les domaines fonctionnels de la cible ;

Ils jouent aussi un rôle crucial en évaluant le degré de compatibilité entre les cultures des deux (2) entités au moyen d'un audit culturel de la cible. La variable culturelle demeure un paramètre de détermination pour le succès de l'opération au stade de l'intégration post-acquisition.

3. Le rôle de l'audit interne pendant l'étape post acquisition

L'étape post-acquisition constitue une étape cruciale ; l'objectif du nouvel ensemble étant de concrétiser les attentes en matière de création. L'audit va permettre d'évaluer globalement l'opération et vise à atteindre les objectifs fixés.

3.1 Concrétisation des synergies attendues

L'objectif de cette intégration c'est de concrétiser les synergies attendues mais cela peut ne pas se réaliser et pour cause les résultats des opérations fusions-acquisitions sont souvent un échec, des opportunités de synergies peuvent alors être gâché par une insuffisante préparation ou une exécution défailante du programme d'intégration.

Les gains de synergie sont considérés comme l'un des indicateurs centraux de la réussite des OFA, ils doivent notamment,

- Justifier la prime d'acquisition payée lors de l'acquisition ;
- Garantir la couverture de l'ensemble des coûts d'intégration ;
- Prouver l'intérêt de l'OFA en dégagant rapidement des gains facilement mesurables³⁹ ;

Les difficultés auxquelles se heurtent les équipes d'intégration sont d'ordre organisationnel d'une part et d'ordre culturel et humain d'autre part.

³⁹ Bancel F et Duval Hamel J « fusions d'entreprises » Ed Eyrolles, paris, 2008 P 42

3.1.1 Les difficultés d'ordre organisationnel

Les difficultés d'ordre organisationnel proviennent généralement des « doublons ». la maîtrise de la gestion des doublons conditionne en réalité la capacité du nouvel ensemble à concrétiser les synergies attendues en termes de coûts.

Des synergies qui se traduisent par une diminution du coût moyen ceci est dû à la réalisation d'économie d'échelle.

Les premiers efforts qui consistent à se concentrer sur la réduction des coûts, se révèle souvent plus difficile que prévu. Ce qui semblait simplement à éliminer les doublons et à réduire des frais généraux inutiles se transforme toujours en une tâche complexe de réorganisation à long terme, dans laquelle les processus de travail doivent être intégralement redéfinis, les personnes redéployées et des efforts de formation supplémentaires envisagés ; et tout cela avec une force de travail démotivée.⁴⁰

3.1.2 Les difficultés d'ordre culturel et humain

Le changement qui en résulte d'une opération fusion-acquisition constitue un facteur d'incertitude pour les salariés en raison des bouleversements qu'il engendre.

Les dangers principaux qui peuvent ressurgir sont :

- La perte de talents (si les individus qui détiennent les compétences précieuses pour l'entreprise, ne sont pas incités à demeurer au sein du nouvel ensemble) ;
- La présence des doublons ; dans ce cas-là trois (3) approches peuvent être identifiées :⁴¹
 - Approche paritaire (équilibre acquéreur / cible)
 - Approche équitable (le meilleur pour chaque poste)
 - Approche prédatrice (l'acquéreur impose ses hommes)

La proche équitable domine les deux autres approches, l'approche prédatrice manifeste quant à elle la volonté du top management.

⁴⁰ Rankine D, Howson P, op.cit. P 59

⁴¹ Bertin E, op.cit.p214

3.2 Le rôle de l'auditeur interne dans cette phase

Ses principaux rôles se présentent comme Suits :

- Identifier les meilleurs parties concernant la concrétisation des synergies et d'en organiser le partage au sein du nouvel ensemble : les auditeurs interne sont bien placés pour mettre en place les procédures de benchmarking et de comparaison interne au sein du nouveau groupe. Leur position au sein de l'entreprise, garantissant leur indépendance vis-à-vis des différentes fonctions, leur permet d'aborder cet exercice de façon équilibrée en étant prêt sa apprendre des différences avec la cible, plutôt que dans une démarche impérialiste à sens unique.⁴²
- Faciliter la communication lors du processus d'acculturation entre les équipes des deux (2) entités ainsi que le partage des connaissances en matière de système et de procédure de contrôle interne tout le ménagement des risques.

L'auditeur interne devrait conduire un audit post-acquisition dans un délai de six (6) mois à un (1) an après la conclusion de la transaction, leur but étant de vérifier que les objectifs spécifiques de l'opération ont bien été atteints.

Le résultat de cet audit doit être impérativement communiqué au comité d'audit et au conseil d'administration.

Cependant afin que l'auditeur interne puisse remplir ce rôle d'une manière efficace il faut qu'il est respect de deux conditions : une totale objectivité, et une compétence suffisante.

II. Le rôle de l'audit externe

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise son objectif est d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels, son rapport de certification est généralement destiné aux tiers.

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers et

⁴²Elisabeth BERTIN ,op.cit,P215.

plus précisément, c'est la certification de la régularité, la sincérité et l'image fidèle de l'entreprise en s'appuyant sur les principes comptables généralement admis.

L'objectif essentiel de l'audit est d'assurer la sincérité et de la régularité des comptes et des résultats d'une entreprise en conformité avec les normes de révision comptable et les principes comptables généralement admis (IAS, IFRS)⁴³ et ainsi donner une image fidèle de l'entreprise.

« L'objectif de l'audit des comptes et de permettre à l'expert-comptable d'exprimer une opinion indiquant si les comptes présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de l'entité et les résultats de ses opérations (ou sont régulières, sincères et donnent une image fidèle) conformément au référentiel comptable identifié »⁴⁴

1. L'intervention de l'audit dans l'étape de pré-acquisition

Le rôle de l'audit externe dans la première étape est de prendre en connaissance l'entreprise et son environnement pour identifier les zones de risques.

1.1 La prise de connaissance générale de la société

La prise de connaissance de la société permet à l'auditeur d'orienter sa mission, elle doit être préalable aux autres phases de la mission, elle porte sur la connaissance de l'entreprise et son environnement externe, les méthodes et principes comptables de l'entité contrôlée.

1.1.1 Prendre connaissance de l'entreprise et son environnement

« L'auditeur doit avoir une connaissance suffisante des activités de l'entité afin d'identifier et comprendre les événements, les opérations et pratiques de l'entité qui, d'après son jugement, peuvent avoir une incidence significative sur les états financiers, sur son examen ou sur le rapport d'audit »⁴⁵

L'auditeur doit avoir une idée sur :

⁴³ Mokhtar BELAIBOUD « *pratique de l'audit* », édition BERTI, Alger, 2011, p13.

⁴⁴ Robert OBERT, marie-Pierre MAIRESSE, « *comptabilité et audit* », Ed DUNOD, paris, 2007, P 368

⁴⁵ Normes internationales d'audit ISA 310, version 2012, page 15.

- L'historique de l'entreprise,
- La forme juridique,
- L'objet,
- La nature des activités à travers les statuts,
- Les opérations de l'entreprise de tous les cycles (Achat-vente, productions, vente-clients, stocks, paie-personnel, immobilisations),

Les marchés sur lesquels l'entreprise intervient : marchés mondiaux, marchés locaux, marchés avec cotation régulière, marchés donnant lieu à des fluctuations de prix significatives.....

1.1.2 Prendre connaissance des documents juridiques, comptables et de gestions

«L'auditeur doit acquérir une connaissance suffisante des systèmes comptable et de contrôle interne pour planifier et concevoir une approche d'audit efficace »⁴⁶

Les documents relatifs au système comptable regroupent :

- Les annexes comptables,
- Les rapports de gestion,
- Les rapports des commissaires aux apports-traites de fusion,
- Les rapports d'audit interne,
- Les rapports des commissaires aux comptes,
- Les dossiers de travail des commissaires aux comptes.

1.2 Évaluation du risque d'audit et le seuil de signification

Les missions demandées à l'auditeur peuvent avoir des natures diverses (audit, examen limité, procédures convenues) qui impliquent des niveaux d'assurance différents. L'auditeur se doit donc, en même temps qu'il prend connaissance de l'entreprise, effectuer une mesure préalable du risque de la mission. Ce risque est appelé risque d'audit.

⁴⁶ Normes internationales d'audit ISA 400, version 2012, page 15.

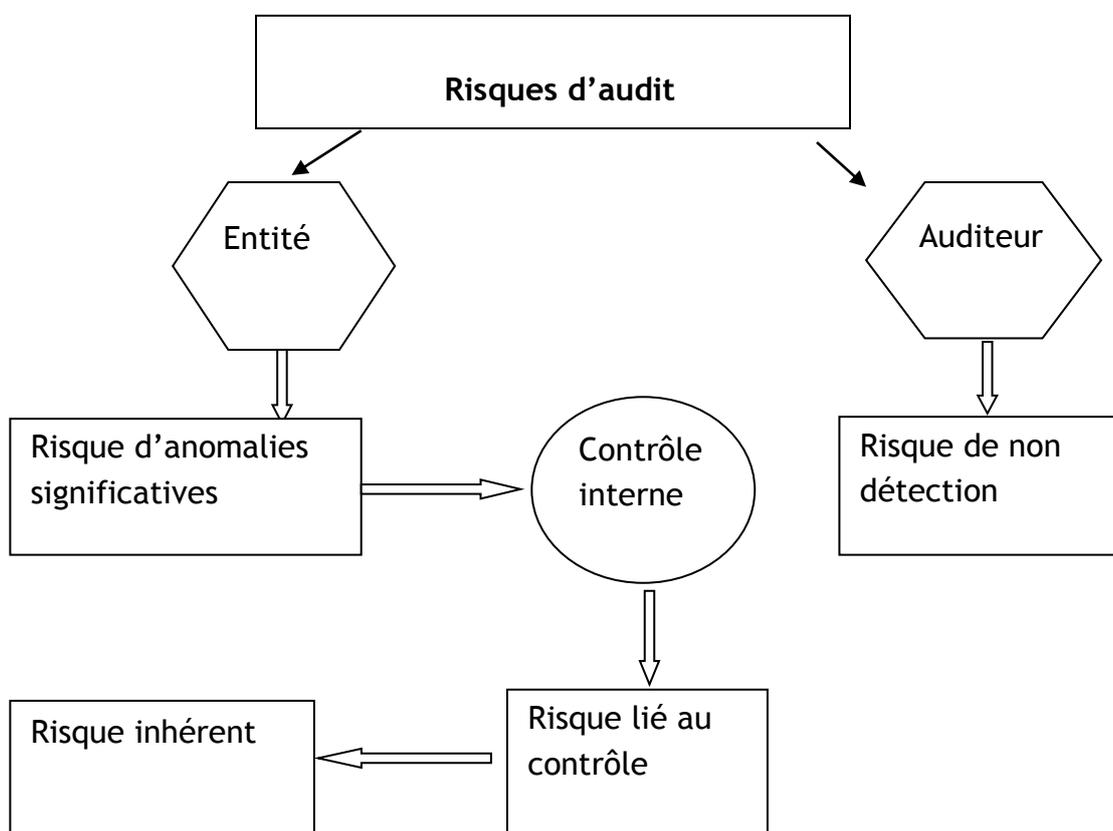
1.2.1 Le risque d'audit

L'audit externe, doit évaluer le risque d'audit, C'est-à-dire la possibilité d'exprimer une opinion incorrecte sur l'exactitude des états financiers de l'institution.

Le risque d'audit comprend deux composantes : le risque d'anomalies significatives dans les comptes et le risque de non-détection de ces anomalies par l'auditeur.

Le risque d'anomalies significatives dans les comptes est propre à l'entité, il se subdivise en risque inhérent et risque lié au contrôle.

Figures04 : Liens entre risques d'audit



Source : Obert R, Mairesse M P .op.cit 448

L'auditeur réduit le risque d'audit à un niveau suffisamment faible pour obtenir l'assurance recherchée nécessaire à la mission. À cette fin, il évalue le risque d'anomalies significatives et conçoit les procédures d'audit à mettre en œuvre en réponse à cette évaluation, conformément aux principes définis dans les normes. Plus l'auditeur évalue le risque d'anomalies significatives à un niveau élevé, plus il met en œuvre de procédures d'audit complémentaires afin de réduire le risque de non-détection⁴⁷

L'auditeur réduit le risque d'audit à un niveau de risque faible pour obtenir l'assurance recherchée nécessaire à la certification des comptes, plus l'auditeur évalue le risque d'anomalies significatives à un niveau élevé, plus il met en œuvre de procédures d'audit complémentaire afin de réduire le risque de non-détection.

On distingue alors trois (3) risques :

1.2.1.1 Risque inhérent

C'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des ses comptes et de ses opérations ;

❖ Risques liés à l'activité

- taille de l'entreprise
- marchés et produits de l'entreprise
- sources d'approvisionnement

❖ Risques liés à la structure du capital

- Risque lié à l'existence d'un dirigeant/associé majoritaire
- Risque de non déductibilité des charges
- Risque de non manipulation du résultat.

❖ Risque lié à la structure financière

- Insuffisance de fonds de roulement
- Insuffisance de capitaux propres
- Problèmes de gestion de trésorerie

⁴⁷ Obert R, Mairesse M P.op.cit. p,448.

❖ Risque lié à l'organisation

- Insuffisance du personnel administratif
- Insuffisance du système d'information
- Nouveaux clients
- Risques fiscal.

1.2.1.2 Risque lié au contrôle

C'est le risque que le système de contrôle interne n'assure pas la prévention ou la correction des erreurs, ce risque doit être évalué dans la phase d'appréciation du contrôle interne.

Une bonne connaissance du contrôle interne permet à l'auditeur :

- D'identifier les types d'erreurs rendues possible par les lacunes du système
- De mesurer le risque de survenance de ces erreurs.

1.2.1.3 Risque de non détection

Il est définit quand les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter d'autres erreurs significatives, ce risque est lié à l'importance du programme de contrôle des comptes et des comptes annuels mis en place par l'auditeur.

1.2.1.4 La relation entre les composantes du risque d'audit

La planification de la mission permet de maintenir le risque d'audit à certain niveaux :

- Le recensement des risques lors de la prise de connaissance ;
- Évaluation des risques du contrôle interne ;
- Évaluation du risque financier par un examen analytique ;
- Programme de contrôle adapté ;

Le risque d'audit dépend du risque d'erreurs significatives sur les comptes (risque inhérent et risque lié au contrôle) et du risque de non détection, l'auditeur doit munir une analyse exhaustive afin de réduire le risque de non détection et de maintenir le risque d'audit à un niveau acceptable.

Risque inhérent X risque lié au contrôle X risque de non détection = risque d'audit

1.2.2 Le seuil de signification

Est défini comme « le montant au-delà duquel les décisions économiques ou le jugement fondé sur les comptes sont susceptible d'être influencés »⁴⁸

Si la somme des anomalies non corrigées identifiées durant l'audit dépasse le seuil de signification, l'auditeur peut être dans l'impossibilité d'émettre une opinion sans réserve.

Une information est significative si son omission ou son inexactitude est susceptible d'influencer les décisions économiques prises par les utilisateurs sur la base des états financiers.

2. L'intervention de l'audit pendant l'étape d'acquisition

Le contrôle interne est l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.⁴⁹

2.1 Évaluation du contrôle interne

L'auditeur ne peut pas tout analyser au niveau de la comptabilité, il va donc s'appuyer sur les contrôles mis en place par l'entreprise pour assurer la fiabilité du système de saisie et de traitement de l'information. C'est la raison pour laquelle l'auditeur s'intéresse au contrôle interne.

«le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »⁵⁰

⁴⁸OBERT R, MAIRESSE M, op.cit, P451

⁴⁹ Collins L, Valin G « *audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques* » Ed DALLOZ, Paris, P 35

⁵⁰ BELAIBOUD M, op.cit, P 23

Le contrôle interne a pour objectif de :

- La prévention contre les risques d'erreurs ou de fraudes,
- La gestion de la société de façon rationnelle,
- La préservation et la protection des biens,
- L'assurance d'une sincérité et d'une fiabilité des informations,
- L'accroissement du rendement des structures,
- Le respect des instructions émises par la direction de l'entreprise.

2.1 Élaboration du programme de travail

Le programme de travail définit la nature et l'étendue des diligences estimées nécessaires à la mise en œuvre du plan des missions, compte tenu des prescriptions légales et des normes d'exercice professionnel.

Le programme de travail est un outil de gestion opéré dans une mission d'audit pour tenir compte de deux types de contraintes :

- Une contrainte de temps du fait que la mission d'audit s'étale sur une période restreinte ;
- Une contrainte de résultats qui ne s'impose que pour des missions d'audit contractuelles.

2.1.1 Contenu du programme de travail

Le programme de travail tient compte de plusieurs facteurs relatifs à la date de préparation et d'approbation des états financiers, la nature de la mission et les obligations qui en découlent.

Il décrit le calendrier de travail ainsi que la répartition quotidienne des contrôles entre collaborateurs.

3. L'intervention de l'audit dans l'étape post-acquisition

On organisant des réunions avec les experts-comptables et les financiers, il faut pouvoir vérifier la fiabilité des comptes de l'entreprise et comprendre l'activité (il convient de remonter sur les quatre ou cinq exercices précédents). Il faut également s'assurer que les principes comptables sont en accord avec les règles de valorisation du vendeur.

3.1 L'aspect comptable (analyses des comptes)

L'étape de contrôle consiste à vérifier les écritures comptables en utilisant les connaissances acquise lors de l'appréciation du contrôle interne selon des normes (ISA) et des conditions (les assertions).

L'auditeur doit apporter une valeur probante suffisante dans les meilleures conditions de coût et de temps, et pour cela il doit choisir des techniques de contrôle définies dans la norme ISA 500 :

- L'observation physique ;
- La confirmation directe ;
- L'examen des documents reçus par l'entreprise ;
- L'examen des documents créés par l'entreprise ;
- Les analyses, estimations, rapprochements et recoupements entre les informations obtenus et les documents examinés ;
- Les informations verbales obtenus des dirigeants et employés de l'entreprise.

Les contrôles substantifs mis en œuvre dans le cadre de la révision des comptes vont porter :

- Sur des assertions précisant que l'importance des travaux complémentaires est proportionnelle aux éléments probants issus de l'évaluation du contrôle interne
- Sur les assertions qui relèvent par essence de la révision et non des contrôles de procédures.

Les contrôles de l'auditeur pourront porter notamment sur :

- l'exhaustivité des enregistrements ;
- la régularité des enregistrements ;
- l'existence des soldes ;
- l'évaluation des soldes.

Chapitre II : Le rôle de l'audit dans les opérations de Fusion-Acquisition

L'auditeur contrôle chaque classe du bilan selon la comptabilisation des fusion-acquisition :

- **Les actifs immobiliers** : l'audit doit prendre connaissance de l'ensemble des immeubles détenus ou loués par la société, de leur état, de leur conformité vis-à-vis des différentes réglementations ;
- **Les actifs incorporels** : l'audit doit vérifier qu'ils sont bien valorisable (exemple : un brevet ou une marque doivent avoir été déposés pour être considérés comme valorisable) ;
- **Les comptes clients** : l'acheteur doit s'assurer que les créances clients sont recouvrables dans des détails raisonnables et ne pas nécessité des besoins de financement à court terme.
- **Les comptes de stocks** : En cas de dépréciation du stock, l'acheteur devra passer des provisions.
- **Les provisions pour risques en charges** : l'acheteur doit prendre connaissance de tous les procès, litiges en cours ou à venir avec des concurrents, fournisseurs, clients ou salariés et s'assurer que les provisions nécessaires et suffisantes ont bien été passées.

3.1.1 Le traitement comptable chez l'absorbante

Dans la comptabilité de la société absorbante, les écritures de fusion sont enregistrées dans l'ordre suivant :⁵¹

1. Constatation de l'augmentation de capital et de la prime de fusion.
2. Constatation de l'entrée des actifs et des passifs reçus en apport
3. L'élimination des dettes et créances réciproques.

3.1.2 Le traitement comptable chez l'absorbée

Dans la comptabilité de la société absorbée, les écritures permettent de constater successivement : ⁵²

1. La sortie des actifs et passifs apportés à la société absorbante

⁵¹ BELAIBOUD M « *comptabilité des sociétés* », Ed BERTI, Alger, 2010, p110

⁵² BELAIBOUD M op.cit, p111

2. L'entrée des titres de la société absorbante reçus en rémunération des apports
3. Les droits associés de la société absorbée
4. Le désintéressement des associés de la société absorbée (remise des titres de l'absorbante).

3.2 Obtention d'éléments probants

L'auditeur doit réunir des éléments probants suffisants et adéquats pour parvenir à des conclusions raisonnables sur lesquelles fonder son opinion.

Les éléments probants désignent des informations obtenues par des documents justificatifs et des documents comptables supportant les états financiers ; ces états financiers sont certifiés par des conditions appelées les assertions d'audit, et qui ce sont comme suit :

- **Conditions liées aux enregistrements comptables (flux comptable)**
 - **Exhaustivité** : des enregistrements : s'assurer que toute la transaction réalisée par l'entreprise a été enregistré selon le référentiel
 - **Régularité** : de l'enregistrement : (la réalité) vérifier que toutes les transactions et les événements enregistrés sont liées à l'activité de l'entreprise, pour le bon montant et dans le bon compte selon le référentielle appliqué (SCF dans le cas de l'ALGERIE)
 - **Coupure** : (séparation des exercices) s'assurer que les transactions doivent être comptabilisées suivant la date d'effet, chaque charge et produit doit être enregistré dans l'exercice de leur occurrence en respectant le principe de la séparation des exercices, pour assurer le but de la comparabilité et analyser la situation financière de l'entreprise.
- **Conditions liées aux soldes des Comptes**
 - **L'existence** : l'enregistrement des actifs et passifs pour des montants reflétant la régularité ou l'exhaustivité des enregistrements (la propriété économique)
 - **Évaluation** : vérification que les passifs et actifs sont inscrits dans le bon compte et pour le bon montant.

➤ **Conditions liées à la présentation des comptes**

- **Vérification** : que l'information est produite conformément au référentiel (SCF)
- **Le respect** : du principe de non compensation des soldes.

3.3 Etablir un rapport d'audit

Le rapport d'audit permet à l'auditeur d'exprimer, par écrit, son opinion sur les états financiers et autres documents publiés pris dans leur ensemble.

Conclusion

L'audit est généralement recommandé lors d'opérations délicates comme le cas des opérations fusions-acquisitions.

Plusieurs approches d'audit interviennent dans ces opérations telles que l'audit comptable, juridique, fiscal....

L'entreprise auditée ou l'entreprise cible est examinée par deux audits, audit interne et l'audit externe, l'audit interne permet à l'organisation d'avoir une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, l'audit externe quant à lui, certifie l'exactitude des comptes, résultats et états financiers.

Une mission d'audit a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable identifié.

La démarche de l'audit est la même pour tout audit elle finit toujours par un rapport d'audit qui donne les détails sur l'entreprise auditée.

Au lieu de vérifier les opérations de l'entreprise pour s'assurer qu'elles répondent aux critères assurant la qualité des états financiers l'auditeur va chercher à prouver que les contrôles mis en place par l'entreprise sont assez efficaces pour empêcher ou corriger certains types d'anomalies.

Introduction

L'entreprise dispose de plusieurs voies de croissance, selon ses objectifs, ses moyens et ses ressources, l'opération de fusion acquisition peut être définie comme la pratique d'une voie de croissance externe qui permet d'avoir un accès rapide à de nouveaux domaines d'activités qui peuvent être développés à l'international.

Le groupe Cevital, est le plus grand groupe privé en Algérie. Avec une stratégie de croissance très distinguée, basée principalement sur l'agroalimentaire et une série d'activités diversifiées comme l'électroménager, le verre plat, le bâtiment et autres. Si ce Groupe fait l'exception, c'est par rapport à sa taille, sa stratégie de diversification, son déploiement à l'échelle nationale et internationale ainsi que la croissance très remarquable de ses exportations.

Le groupe Cevital a acquis plusieurs entreprises nationales, parmi lesquelles l'acquisition de COJEK l'objet de notre troisième chapitre.

Dans ce chapitre nous nous intéressons sur la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition menées par le groupe Cevital, ce chapitre sera divisé en deux sections,

- la première section présente la prise de connaissance générale des deux sociétés ;
- La seconde est consacrée pour l'audit des Fusion-Acquisition.

SECTION 1. Présentation générale des sociétés

La prise de connaissance générale des sociétés une étape préliminaire pour toute opération de fusion-acquisition.

I. présentation du groupe Cevital

Cevital est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiées, elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées : Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias...

Le succès émérite du Groupe Cevital repose sur 7 points forts :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

Le Groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

1. L'historique de Cevital

Son histoire commençait avec une prise de 20% du capital de SOCOMEG, une entreprise de construction métallique en 1971. L'année 1998 a connu la création de Cevital SPA, il a pour actionnaires principaux le fondateur REBRAB Issad et ses fils. En 47 ans d'existence, cette entreprise familiale a fait un parcours exceptionnel

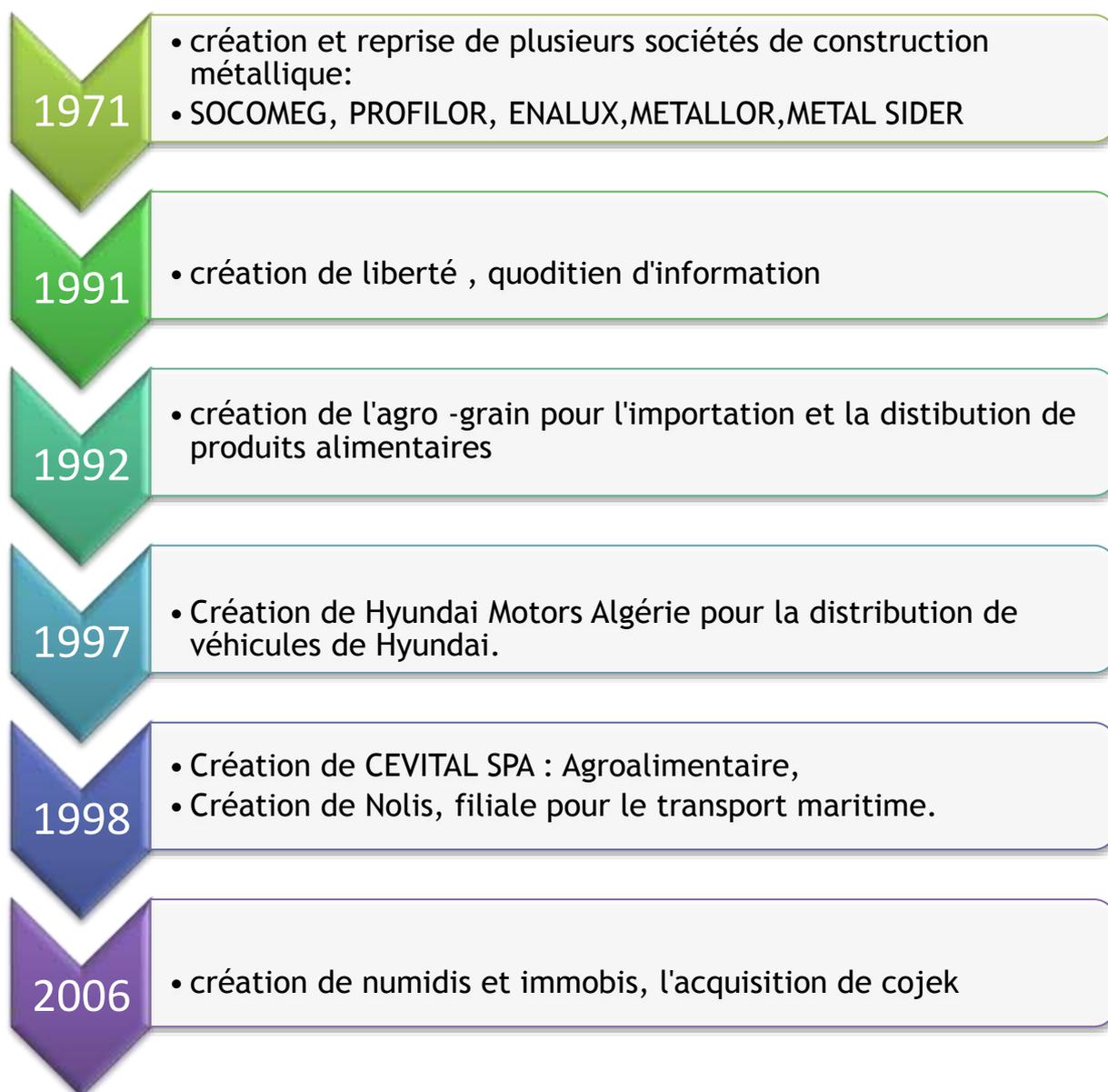
Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

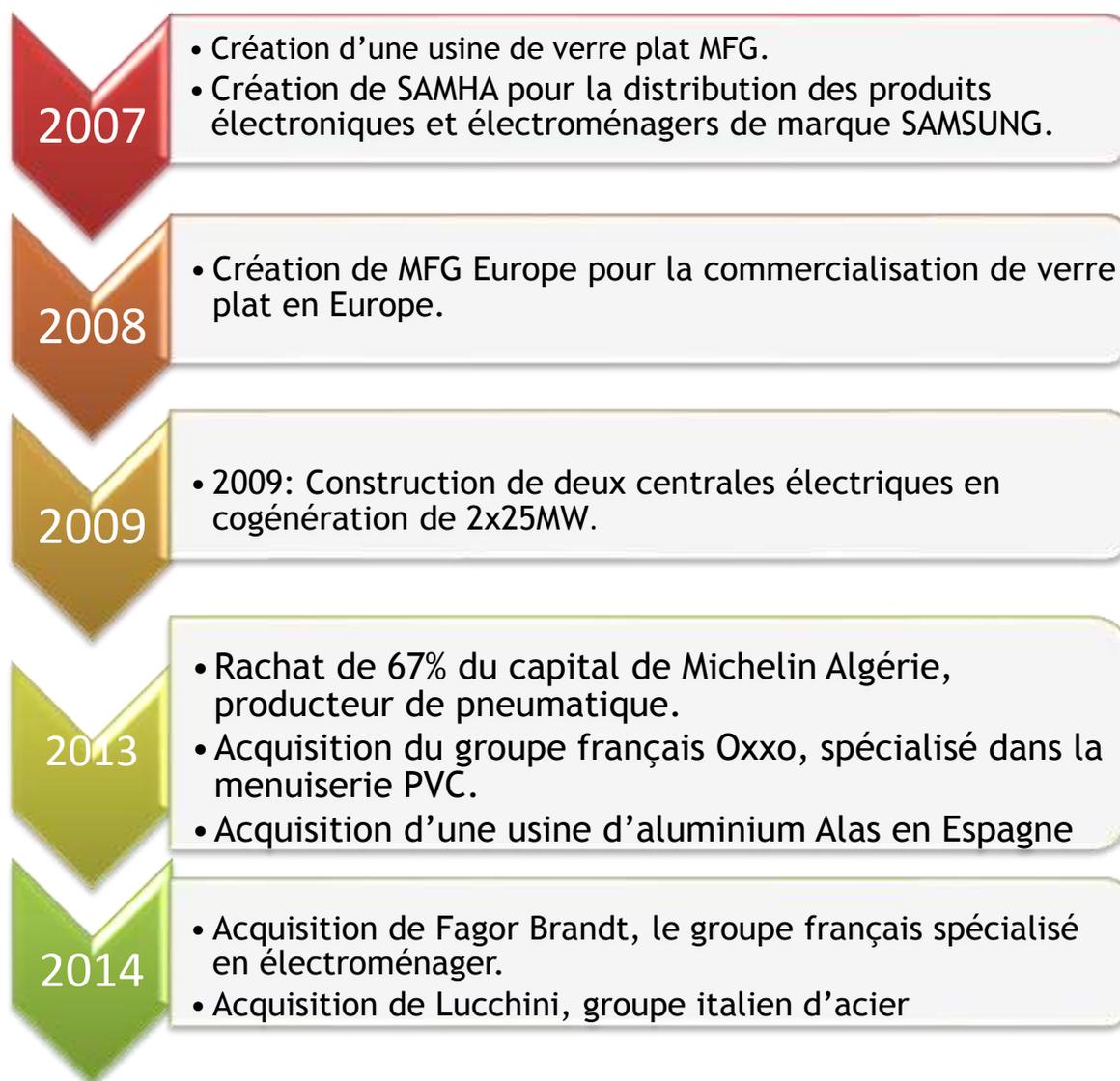
avec la création et le rachat de plusieurs entreprises. Au cours des deux dernières décennies, ce groupe a pu acquérir une dimension nationale très importante en termes de déploiement sur le terrain et la part de marché dans de nombreux domaines.

Ce groupe est le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse, plus de 18 000 employés.

Les principales phases de développement de Cevital sont montrées ci-dessous:

Figure 05 : historique de développement de Cevital





Source : réaliser par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de Cevital.

Selon cette figure nous pouvons constater que les acquisitions de CEVITAL se sont faites sur l'échelle nationale et internationale, les acquisitions en Algérie sont :

- L'acquisition de Lalla khedidja : l'unité d'eau minérale lalla khedidja a été rachetée en 2004 pour un montant de 400 millions de dinars .
- L'acquisition de COJEK : en 2006 Cevital a conclu un contrat de partenariat avec le groupe ENAJUC qui consiste en la reprise de la filiale COJEK par

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

Cevital .réinvestissement de 49% du chiffre d'affaire pour s'engager dans un processus de développement et de diversification de ses activités.

- En 2014 la fusion absorption de la SPA COJEK, le cas de notre deuxième section.
- Le rachat d'Arcelo Metal D'El Hedjar en 2012
- Rachat de Michelin Algérie :en 2013 Cevital a racheté 67% de capital social , cevital détiendra l'intégralité du capital de la société Michelin-Algérie .

Cevital renforce sa stratégie d'internationalisation avec l'acquisition de quatre entreprises européennes dans un contexte de crise économique mondiale très favorable à ce type de transactions. Le groupe a pris le temps de se faire connaître et de construire une crédibilité, s'est montré offensif, à travers une série d'acquisitions qui se sont accélérées depuis 2013 en Europe.

A travers les entreprises acquises, Cevital a acheté également des marques, une option avantageuse que la création de nouvelles, c'est ainsi que Cevital cherche à gagner et à améliorer sa position sur le marché mondial, en peut citer :

- l'acquisition d'OXXO le leader français de la menuiserie, cevital prévoyait un investissement de 12 millions d'euros pour la modernisation des unités de production
- l'acquisition de l'usine d'aluminium Espagnole Alas pour un montant de 8,5 millions d'euros.
- L'acquisition de Fagor Brandt en 2014, Fagor Brandt numéro deux de l'électroménager en France avec une part de marché de 14%, cette acquisition permet à CEVITAL de renforcer sa position dans le domaine de l'électroménager en raison de savoir-faire de Fagor Brandt, ses marques (Brandt, Vedette, Sauter, De Dietrich) et son leadership en France.
- L'acquisition de Lucchini : deuxième production d'acier italien, est acquis pour un montant de 400 millions d'euros. Cevital compte à travers la reprise de Lucchini de redémarrer l'industrie de l'acier avec remplacement des hauts fourneaux par des fours électriques ce qui permettra l'amélioration de la

rentabilité dans le but d'atteindre une production de deux millions de tonnes d'aciers spéciaux.

2. L'organisation de Cevital

Cevital est présent dans 04 pôles d'activités économiques. Ses différentes activités sont assurées par 19 filiales. Cevital retrouve sa force économique dans la synergie et la complémentarité entre ses différentes filiales.

2.1 Organigramme de Cevital

Le sommet stratégique de Cevital est dirigé par une direction générale composée d'un conseil d'administration, conseil de surveillance, ainsi que six directions qui centralisent l'information utile pour la prise de décision. Les filiales sont organisées selon leurs domaines d'activités.

L'organigramme général de CEVITAL peut être présenté selon l'annexe 01.

2.1.1 Présentation des pôles d'activités

Selon l'organigramme présenté dans l'annexe 01, Cevital est présent sur 04 pôles importants d'activités économiques ;

- **L'Agro-industrie** : Ce pôle est important en raison stratégique des trois filiales dont il est composé et la forte synergie entre elles.

Cevital Agro-industrie est composé de plusieurs unités de production telles que les raffineries de sucre, de l'huile, margarinerie, conditionnement d'eau minérale unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante et conserverie. Tous ces produits procurent pour Cevital, la position du leader sur le marché national avec une haute capacité de production, avec une importante partie destinée à l'exportation.

La deuxième filiale est Ceviagro, créée en 2004, chargée de la production agricole de masse, active dans le domaine de la production des plants arboricoles, arboriculture, semences de pomme de terre, ainsi que la commercialisation de produits fertilisants.

La troisième filiale est Nolis SPA, filiale en charge du transport maritime créée en 2000, Nolis réalise aux moyens de trois navires en propriété et affrétés le transport des matières premières du Groupe Cevital destinées à l'importation et l'exportation.

- **Automotive et service** : Cette filiale est chargée de la distribution de véhicules de Hyundai et Fiat, les équipements des travaux publics de Volvo, maintenance de véhicule utilitaire et le transport en commun par ACT. La location des équipements de travaux publics et de voitures sont assurées respectivement par MTP et CEVICAR.
- **L'industrie** : L'industrie de Cevital est diversifiée et partagée entre huit filiales, SAMHA assure la production de plusieurs produits électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG.

Le domaine des constructions est partagé entre, d'une part, Prainsa Cevico Algérie (un partenariat entre Cevital et le Groupe espagnol Prainsa) spécialisé dans la fourniture des éléments préfabriqués en béton et d'une autre part BATICOMPOS qui intervient dans l'habitation spéciale, les chambres froides, les bungalows et les abris pour les télécommunications.

Ces deux filiales, sont assistées par Cevital Minérales créée en 2008 avec huit titres miniers entre l'exploration et l'exploitation, elle a pour mission de répondre aux besoins des filiales du Groupe Cevital pour tous produits miniers rentrant dans leurs activités.

La filiale Méditerranéen Float Glass par abréviation MFG, créée en 2007 est le plus grand producteur de verre plat en Afrique. Leader sur le marché local et 70% de sa production est destinée à l'exportation. Le portefeuille industriel de Cevital s'est enrichi avec l'acquisition d'Oxxo, Lucchini et Alas.

- **La Distribution** : La distribution est au centre des activités de Cevital.

La filiale Numidis assure la distribution d'une grande partie de la production agroalimentaire, électronique et électroménagère. Cette filiale est spécialisée dans la grande distribution en développant une chaîne de supermarchés et d'hypermarchés sous l'enseigne Unocity et Uno pour satisfaire les attentes de ses clients d'abord à l'échelle régionale ensuite à l'échelle nationale.

La deuxième filiale qui joue un rôle primordial dans la distribution est Numilog ; crée en 2007, pour répondre aux besoins des entreprises en termes de logistique et de transport avec une flotte de plus de 400 véhicules tous types

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

confondus ainsi qu'un réseau de distribution de 16 CLR (Centres Logistiques Régionaux) judicieusement réparties à travers le territoire national.

II. Présentation de la SPA COJEK

La conserverie d'El-Kseur a été mise en activité en avril 1977 par la SO.GE.D.I.A (Société de Gestion et d'Etude du Développement des Industries Agro-alimentaires) dans le but d'augmenter la production locale et d'absorber l'excédent en produits agricoles ; lors des restructurations de 1982, elle est devenue l'entreprise Nationale des jus et des conserves(E.N.A.JU.C) Divisée en filiales autonomes en 1998, COJEK (Conserves et jus d'El-Kseur) est l'une de ces filiales jusqu'à novembre 2006 ; à partir de cette date et dans le cadre de liquidation des entreprises en difficultés, elle fût rachetée par le Groupe Cevital.

L'activité de l'unité est la fabrication et la commercialisation de plusieurs produits, à savoir les jus sous la marque « TCHINA » (Bouteille en verre et PET), le « TCO » Triple concentrée d'Orange et des conserves de fruits (Confiture d'Abricot, Concentré et double concentré de Tomate, conserve d'Harrissa,...).

SECTION 2 : Audit des fusions-acquisitions

L'opération de l'audit fusion ou acquisition passe par plusieurs phases de contrôle, comment l'audit intervient dans ces opérations ?

I. L'acquisition de COJEK par Cevital

L'acquisition de COJEK par le groupe Cevital en 2006 été un projet de diversification pour Cevital, cette opération à passer par plusieurs étapes :

1. Le choix de la cible

Le secteur des boissons est l'un des plus importants en Algérie, il a réalisé un chiffre d'affaire dépassant les 35 milliards de dinars en 2004, un chiffre qui aurait poussé les investisseurs, nationaux et étrangers, à s'intéresser à ce marché. Les groupes industriels mondiaux ont fait leurs apparitions dans le secteur des boissons Algérien, à l'instar du groupe Danone, qui a acquis la société Tessala auprès du groupe de boissons Algad en 2006. Des unités de production d'eaux minérales ont été acquises à l'exemple de Benharoun et Mouzaia acquises par le groupe SIM en 2005.

Après l'acquisition de Lala Khadidja, L'unité COJEK avait intéressée Cevital, d'autant qu'il y avait une proximité entre les métiers ; Cevital produisait du jus d'orange ; des synergies de coûts seraient alors envisageables et une proximité géographique ; les deux entreprises sont sises à Bejaia, l'intégration culturelle serait facilitée.

2. Audit d'acquisition

Après avoir choisir COJEK comme cible le projet d'acquisition doit être étudié sous les trois phases suivantes :

2.1 La phase de préparation

En 2005 la SGP COJUB (Société de Gestion et de Participation Conserves Jus et Boissons) lance un appel d'offre nationale et internationale pour la sélection d'un repreneur qui serait acquéreur de ses filiales. (Voir annexe n°02),
Le groupe cevital s'engage à choisir des méthodes de négociations.

2.2 La phase de négociation

Après avoir sélectionné Le groupe CEVITAL comme étant un acquéreur, il s'engage à maintenir la totalité d'effectifs et les niveaux de rémunération et a crée 30 nouveaux emplois.

Le prix de cession est consenti par le cédant et accepté par l'acquéreur au prix de 1 007 000 000 DA.

Les Modalités du paiement Au début s'été prévu de y avoir un versement de 50% du prix, soit 503 500 000 DA à la signature du contrat de cession et le paiement du reliquat soit 503 500 000 DA, à tempérament sur deux ans, mais finalement les deux parties se sont mis d'accord que le paiement sera par un chèque de 1 007 000 000DA à la date de signature du contrat.

Les conditions de la clôture de transaction sont présentés par :

- Une Remise des bordereaux de transfert des actions signés, Et d'une copie de la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX) de COJEK ayant agréé la cession des actions ;
- remise par le cédant à l'acquéreur du bilan, des documents et livres comptables de la société ;
- remise par le cédant à l'acquéreur de la résolution de l'Assemblée Générale de COJEK mettant fin au mandat des administrateurs de la société, remise par l'acquéreur au cédant d'un chèque de banque en règlement du prix ;
- approbation par l'acquéreur du contenu des documents figurant dans les annexes ; établissement de l'acte de vente par devant le notaire.

Les Garanties de cette négociation sont somme suit :

- L'ENAJUC s'est engagée à assumer et à prendre en charge sous sa seule responsabilité, pour une durée de 12 mois à compter de la date de signature du contrat ; toute conséquence financière résultant pour Cevital de l'inexactitude de l'une ou plusieurs des déclarations et garanties énoncées (Conformité au bilan, documents et livres comptables de la société ; engagements hors bilan, hypothèques et nantissements ; inventaire

physique des immobilisations ; liste des différends et litiges impliquant la société).

- L'acquéreur devra notifié au cédant dans un délai de 30 jours suivant la date à laquelle il en aura eu connaissance, tout événement ou réclamation susceptible de faire jouer la prise en charge évoquée ci-dessous.

2.3 La phase d'intégration

La phase d'intégration sera marquée par les points suivants :

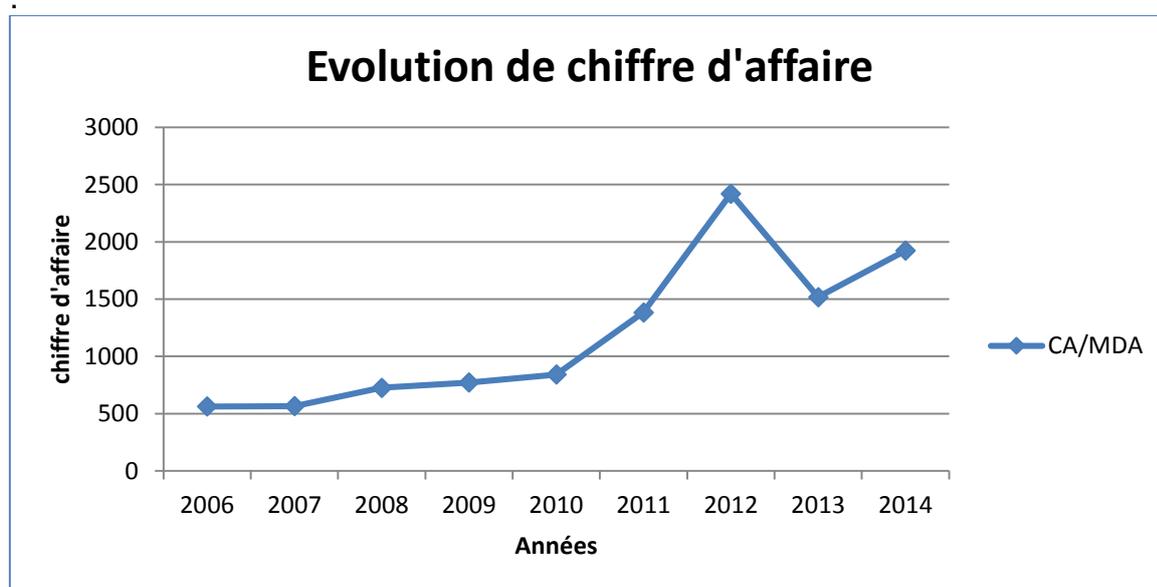
- L'intégration culturelle des deux sociétés qui sont illustré par une proximité géographique à bejaia ;
- L'intégration de culture de métier, les deux sociétés produisent des jus ;

2.4 la réussite de l'opération

Pour examiner la performance de la cible, nous étudions le changement entre la pré et post acquisition des éléments suivants, le chiffre d'affaire et la valeur ajoutée.

- ❖ **Le chiffre d'affaire** : L'entreprise a enregistré une légère augmentation du chiffre d'affaire à court terme et une importante augmentation à long terme.

Graphique N° 01 : Evolution du chiffre d'affaires de COJEK en millions de dinars



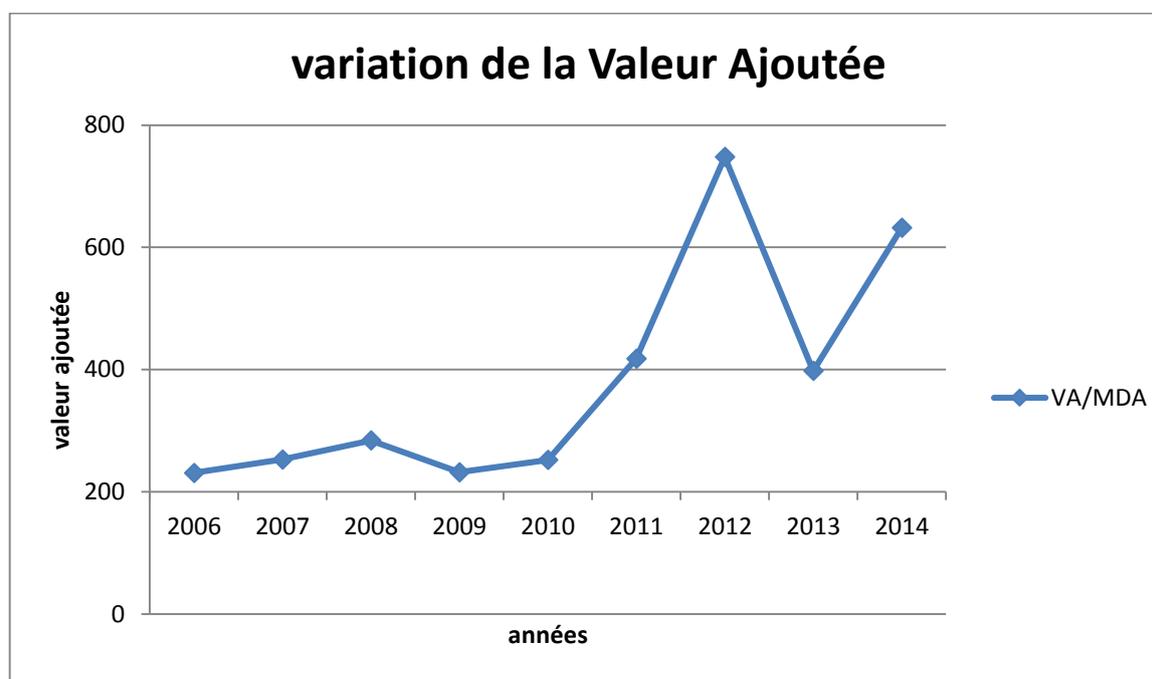
Source : réaliser par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de Cevital.

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

Ce graphe nous permet de constater, une baisse du chiffre d'affaire en 2006 d'une valeur de 563 685 907 DA suivi par une évolution remarquable jusqu'à l'année 2012, où il baisse en 2013 a une valeur de 1 157 758 173 DA, après qu'il a été à 2 421 971 676 DA en 2012 ; Il remonte encore une fois jusqu'à 1 923 349 802 DA en 2014.

- ❖ **La valeur ajoutée** : est l'indicateur permettant de calculer la richesse brute créée par une entreprise, elle correspond à la différence entre le chiffre d'affaire et la consommation intermédiaire

Graphique N° 02 : la variation de la valeur ajoutée de COJEK



Source : réaliser par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de Cevital.

On constate par ce graphe que la valeur ajoutée a été stagner pendant les années 2006 jusqu'au 2010 (voir l'annexe 03, 04, 05, 06, 07) et sa valeur a augmenté pendant les années 2011 (voir l'annexe 08 ,09 ,12), cette dernière est expliquée par l'augmentation du chiffre d'affaire à cette année là ; une relation de cause à effet.

II. La fusion-absorption de COJEK par Cevital

L'opération de fusion-absorption de COJEK en 2014 est traitée par un processus de fusion suivant un ensemble de contrôle par plusieurs audits.

1. Le projet de fusion

L'opération de fusion-absorption se traduit par une augmentation du capital de la société absorbante qui reçoit des actions en échange de droits dans la société absorbée.

Cette opération passe par plusieurs étapes :

1.1 arrêté des comptes

Les comptes des deux sociétés seront arrêtés, par l'organe de gestion et soumis à l'avis des CAC de chacune des deux sociétés faisant partie de l'opération de fusion. Cette étape exige :

- Un PV du conseil d'administration des deux sociétés portant l'arrêté des comptes
- Rapport des CAC sur la sincérité des comptes

Les comptes des deux sociétés doivent être arrêtés par l'organe de gestion et soumis à l'avis des CAC de chacune des sociétés faisant partie de la fusion, les comptes ont été arrêtés à la date du 31 Octobre 2014 avec un chiffre d'affaire de 1 923 349 802 DA pour COJEK et 136 085 875 273 DA pour Cevital.

Le commissaire aux comptes de la société absorbée COJEK, certifie que le chiffre d'affaire total susmentionné du passif de la société au 31 Octobre 2014 est exact et sincère, dans la société absorbée, à la date sur-visée, aucun passif non comptabilisé.⁵⁴

1.2 Décision de fusion

La décision de fusion relève des actionnaires des deux sociétés qui délibèrent dans la réunion de l'assemblée générale extraordinaire formalisé par les PVs AGEX portant décision de fusion

⁵⁴ Les états financiers au 31/10/2014

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

Selon l'article 753 du code de commerce les commissaires aux comptes vérifient notamment que le montant de l'actif net apporté par les sociétés absorbées est au moins égal au montant de l'augmentation du capital de la société absorbante.

Selon l'article 747 code de commerce⁵⁵, un projet de fusion ou de session doit contenir :

- La forme , la dénomination et le siège social de toutes les sociétés absorbantes sont prévus ;
- Les motifs, buts et conditions de la fusion ;
- Les dates auxquelles ont été arrêtés les comptes des sociétés intéressées utilisés pour établir les conditions de l'opération ;
- La désignation et l'évaluation de l'actif et du passif, dont la transmission à la société absorbante est prévue ;
- Le rapport d'échange des droits sociaux ;
- Le montant prévu de la soulte et le montant de la prime de fusion ;
- Les modalités de remise des actions et la date à partir de laquelle ces actions donnent droit aux bénéficiaires, ainsi que, toute modalité particulière relative à ce droit et la date à partir de laquelle les opérations de la société absorbée seront du point de vue comptable , considérées comme accomplies par la société bénéficiaire des apports ;
- Les droits accordés aux associés, ayant des droits spéciaux et aux porteurs de titres, autre que des actions ainsi que le cas échéant, tout avantages particuliers.

⁵⁵ Code de commerce algérien 2007

1.3 La validation du projet

La validation de projet sera faite par⁵⁶ :

- Les organes de gestion des deux sociétés (absorbante et absorbée), l'assemblée générale statue en présence des CAC un rapport sur l'opération et décide sa concrétisation dans un PV ;
- Le rapport spécial des CAC avant la tenue de l'AGEX précédente
- Un rapport notarié de lieu du siège des sociétés absorbantes et absorbées, il fait l'objet d'une publicité dans les annonces des journaux légale.

1.4 Publicité de projet de fusion

La publicité de projet de fusion commence par le dépôt du projet de fusion auprès du notaire du lieu du siège social des sociétés absorbante et absorbée, elle se poursuit avec une insertion pour chaque société participante dans un journal d'annonces légales⁵⁷, ce projet doit être communiqué à un ou plusieurs commissaires aux comptes, désigné par les sociétés concernées sur requête des dirigeants des différentes sociétés⁵⁸.

1.5 Réalisation de l'opération

La réalisation de l'opération de fusion-absorption de COJEK par Cevital implique :

A- L'augmentation de capital de la société absorbante

B- Dissolution de la société absorbée

2. Audit de fusion-absorption

L'opération de fusion-absorption a été auditée sur plusieurs volets :

⁵⁶ Traité du projet de fusion de CEVITAL

⁵⁷ Code de commerce algérien, 2007 , Art 784

⁵⁸ Code de commerce l'Article 751.

2.1 L'audit juridique

L'audit juridique consiste à identifier les principaux engagements contractuels de l'entreprise dans les Procès Verbaux du conseil d'administration (voir l'annexe 13, 14, 15 et 16), ces Procès Verbaux englobent les charges et conditions, déclarations

2.1.1 Charges et les conditions

En ce qui concerne SPA Cevital :

Les présents apports sont faits sous faits sous les charges et conditions d'usage et de droit en pareille matière, et notamment sous celles suivantes que le représentant de la société absorbante oblige celle-ci à accomplir et exécuter :

- 1- La société absorbante prendra les biens à elle apporté, avec tous ses éléments corporels et incorporels en dépendant, notamment les objets mobiliers et le matériel, dans l'état ou le tout se trouvera lors de la prise de possession sans pouvoir élever aucune réclamation pour quelque cause que ce soit.
- 2- La société absorbante prendra à sa charge l'ensemble des contrats de travail concernant le personnel de la société absorbée conformément à la réglementation régissant les relations de travail.
- 3- Elle exécutera tous traités, marchés et conventions intervenus avec tous tiers, relativement à l'exploitation des biens en apport, ainsi que toutes polices d'assurance et tous abonnements quelconques.
- 4- La société absorbante sera tenu à l'acquit de la totalité de passif de la société absorbée dans les termes et conditions ou il est et deviendra exigible, au paiement de tous intérêts et à l'exécution de toutes les conditions d'actes ou de titres de créance pouvant exister, sauf à obtenir, de tous créanciers, tous accords modificatifs de ces termes et conditions.

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

En ce qui concerne SPA COJEK

- 1- les apports à titre de fusion sont faits sous les garanties, charge et conditions ordinaires et de droit, et, en outre, sous celles qui figurent dans le présent acte.
- 2- SPA COJEK s'engage à fournir à SPA CEVITAL tous renseignements dont cette dernière pourrait avoir besoin, à lui donner toutes signatures et lui apporter tous concours utiles pour lui assurer vis-à-vis de quiconque la transmission des biens compris dans les apports et l'entier effet des présentes conversations.
- 3- Elle s'oblige à remettre ou à livrer à la société absorbante aussitôt après la réalisation définitive de la fusion, tous les biens apportés, ainsi que tous documents de toute nature y afférent.

2.1.2 Déclarations

Le représentant de la société absorbée déclare :

Sur la société absorbée

- 1- Quelle n'est pas actuellement et na jamais été en état de faillite, de liquidation judiciaire, de règlement judiciaire ou de redressement.
- 2- Qu'elle n'a contracté avec un tiers quelconque aucune interdiction de commercialisation sous quelque forme que ce soit, ni aucune clause de non concurrence.

Sur les biens apportés :

- 1- que le patrimoine de la société n'est menacé d'aucune confiscation ou d'aucune mesure d'expropriation,
- 2- que les éléments de l'actif apporté, au titre de la fusion absorption, ne sont grevés d'aucune sûreté réelle et que lesdits éléments sont de libre disposition entre les mains de la société absorbée.

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

Les documents présentés :

- Projet de fusion signé par les deux DG de Cevital et COJEK
- Acte notarié de dissolution de la SPA COJEK qui prend effet à partir du 28/12/2014
- Acte notarié de fusion et d'augmentation du capital de Cevital Bejaia daté du 30/12/2014
- Rapport spécial du commissaire aux comptes de COJEK daté du 18/12/2014
- Rapport spécial des commissaires aux comptes de Cevital Bejaia daté du 25/12/2014
- Bilan COJEK, en version papier et électronique, au 31/10/2014
- PV de deux AGEX Cevital et COJEK
- Etat d'inventaire des actifs COJEK au 31/10/2014 et au 31/12/2014
- Engagement notarié de prise en charge des engagements COJEK.

2.2 Audit fiscal

La société absorbée COJEK et la société absorbante Cevital se conformeront à toutes les dispositions légales vigueur à la date de réalisation, en ce qui concerne les déclarations à établir pour le paiement de l'impôt sur les sociétés et toutes autres impositions et taxe résultants de la réalisation de la fusion-absorption⁵⁹.

Le transfert de l'ensemble des biens de COJEK à Cevital ne donnera pas lieu au paiement de la TVA.

Suivant l'acte de dissolution de COJEK en 31/10/2014, un bilan complémentaire⁶⁰ au 31/12/2014 fait ressortir un bénéfice de 50 528 060,17 DA et un IBS de 15 000 000 DA.

⁵⁹ Traité de la fusion de COJEK

⁶⁰ Documentation interne

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

Ce résultat sera traité comme suit :

- 1- Soit la SPA COJEK fait une déclaration complémentaire, et s'acquittera de l'IBS de 15 MDA, dans ce cas, nous constatons les 50MDA en produit (Dividendes).
- 2- Soit se bénéfice de 65 MDA sera considéré comme un « boni de fusion » en produit et le soumettre à l'IBS au niveau de CEVITAL Bejaia.

Le boni de fusion (ou la plus-value de fusion) il ne peut exister que dans le cas où la société absorbante détient des titres de la société absorbée, il est égale à la différence suivante : « valeur d'apport » des titres détenus - valeur comptable de ces titres.⁶¹

2.3 Audit Ressources Humaines

L'ensemble des salariés de la société absorbée SPA COJEK seront repris par la société absorbante SPA Cevital aux ses conditions de travail, notamment en terme de rémunération et d'avantage sociaux, en tenant compte de l'ancienneté de chaque salarié a SPA COJEK.

❖ Frais :

Tous les frais, droits et honoraires auxquels donnera ouverture la fusion, ainsi que tous ceux qui en seront la suite et la conséquence, seront supportés par la société absorbante, ainsi que son représentant l'y oblige⁶².

❖ Election de domicile :

Pour l'exécution des présentes et de leur suites, et pour toutes significations et notifications, les représentants des deux sociétés, en qualité élisent domicile aux sièges respectifs des dites sociétés.

⁶¹ BELAIBOUD M . op.cit. p 108

⁶² Documentation interne

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

2.4 L'audit comptable

L'audit comptable consiste à déterminer l'apport de la société, leur parité d'échange, la prime de fusion

2.4.1 Apport de la société absorbée

L'actif net apporté par la société absorbée COJEK à la société absorbante Cevital est déterminée comme suit :

La valeur de l'actif - la valeur du passif, soit

- a- **L'actif** : l'actif d'une société comprend tous les biens que possède l'entreprise.

Tableau N° 9 : Total d'Actif SPA COJEK en 2014

Actif	Brut	Amortissement et Provisions	Net
Total actif non courant :	3 773 733 133	1 505 503 603	2 268 229 530
Immobilisations incorporelles	33 396 032	33 050 017	346 015
Immobilisations en cours	706 143 330	-	706 143 330
Immobilisations corporelles	2763 416 330	1 780 628	268 996 560
Immobilisations financières	270 777 188	1 780 628	268 996 560
Actif courant :	2026 324 138	43 905 040	1 982 419 097
Stocks	510 296 530	26 910 633	483 385 866
Créances	1172 088 645	16 994 377	1155 094 268

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

Dispositions et assimilés	343 938 963	-	343 938 963
Total Actif	5 800 057 272	1 549 408 644	4250 648 628

Source : réaliser par nous soins en s'appuyant sur les données de CEVITAL.

Nous observons dans le tableau ci-dessus que le montant d'actif est de 4 250 648 628 DA ; ce montant est la somme des actifs non courant 2 268 229 530 DA et l'actif courant 1 982 419 097 DA

b- Le passif : est constitué des capitaux propres et les dettes

Tableau N° 10 : Total Passif de la SPA COJEK en 2014

Passif	Montant
Capitaux propres	1 814 560 800
Passif non courant	1 440 819 990
Emprunts et dettes	1 440 819 990
Passif courant	995 267 838
Fournisseurs	401 252 877
Impôts	2 426 401
Autres dettes	582 588 558
Total Passif	4 250 648 628

Source : réaliser par nous soins en s'appuyant sur les données de Cevital.

A partir de ce tableau, nous pouvons dire que le montant d'actif 4 250 648 628 DA égale à la somme des capitaux propres 1 814 560 800DA, et le passif non courant 1 440 819 990 DA et aussi le passif courant 995 267 838 DA.

c- L'actif apporté :

Après avoir déterminé le montant de l'actif apporté et le passif transféré on peut déterminer la valeur de l'actif net apporté

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

Donc delà nous pouvons constater que l'actif apporté est de 1 814 560 880 DA, qui égale au montant de l'actif 4 250 648 628 DA moins le passif non courant 1 440 819 990 DA et le passif courant 995 267 838 DA.

La valeur de l'apport correspond à l'actif net au 31 Octobre 2014 diminuée de la participation de Cevital dans le capital de COJEK soit 1 006 300 000 DA

Balance faite, la valeur nette des biens apportés fait apparaître un solde de **808 260 800 DA** après déduction de la participation de SPA Cevital dans le capital de SPA COJEK.

2.4.2 La rémunération des apports

Dans le cas où la société absorbante détient des actions de la société absorbée le rapport de rémunération correspond à la quote-part de l'apport total qui revient de plein droit aux autres associés de la société absorbée.

L'opération de fusion-absorption de SPA COJEK par SPA Cevital, ne donnera lieu à aucune rémunération des apports puisque ce sont des mêmes actionnaires.

2.4.3 Parité d'échange

La détermination du rapport d'échange doit être guidée par la recherche de l'équité de l'opération de fusion pour les associés de la société A et B, cette recherche suppose l'évaluation des titres des deux sociétés.

Actif Net Comptable de la société absorbée à rémunérer s'élève à **808 260 800 DA**

- La valeur de l'action de la société absorbée est de 100 000 DA
- La valeur de l'action de la société absorbante retenue est de 1 000 DA

Le rapport d'échange = $\frac{\text{Valeur de fusion du titre B}}{\text{Valeur de fusion du titre A}}$

$$= \frac{100\,000}{1\,000} = 100 \text{ actions}$$

100 actions CEVITAL pour 01 action COJEK

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

Les 8 082 actions de COJEK seront rémunérées par l'émission de 808 200 actions de Cevital.

Le capital social de Cevital sera augmenté et porté à 69 568 200 action (68 760 000 + 808 200) et sera répartie entre les actionnaires.

La détermination da la soulte :

La soulte est un versement en espèces effectué par la société absorbante aux associés de la société absorbée, ce versement venant éventuellement s'ajouter aux titres qui leur sont attribués.

La valeur des actions à rémunérer doit être un multiple de 1000 Dans le cas de CEVITAL et puisque il s'agit des même associés cette différence sera inscrite dans les comptes courants des associées en dette ou en créance selon le cas et dans les comptes de la société absorbante.

2.5 L'audit financier :

L'audit financier concerne toutes les opérations qui permettent de réaliser l'augmentation su capital

2.5.1 Avant la fusion-absorption :

Ce tableau présenté ci-dessous montre le montant du capital social des deux sociétés avant l'opération de fusion-absorption, et nous remarquons que le capital de la société Cevital 68 760 000 000 DA est supérieur au capital de la société COJEK 1 070 000 000 DA.

Tableau N° 11 : Capital social avant la fusion

L'entreprise	Capital Social en 2014
Cojek	1 070 000 000 DA
Cevital	68 760 000 000 DA

Source : réaliser par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de CEVITAL.

2.5.2 Après la fusion-absorption

Ce tableau montre l'augmentation du capital social avant et après la fusion

Chapitre III : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition cas de COJEK

Tableau N° 12 : capital social après la fusion

Année	2013	2017
Cevital	68 760 000 000 DA	69 568 256 000 DA

Source : réaliser par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de Cevital.

Nous constatons d'après ce tableau que le capital social a augmenté par une valeur de 808 256 000 DA.

2.6 La réussite de l'opération

Nous remarquons qu'avant l'opération de fusion-absorption le capital social du groupe Cevital été de 68 760 000 000 DA ; après l'absorption de COJEK le groupe a enregistré une augmentation de capital social d'une valeur de 808 256 000 DA l'actif apporté de l'opération de fusion ; soit son capital de 69 568 256 000 DA (voir l'annexe 18)

L'opération de fusion-absorption a permis à Cevital de gagner de la valeur ajoutée, l'augmentation de son capital et de temps sur l'étude d'évaluation des deux sociétés puisque COJEK appartient au groupe Cevital.

Conclusion

Cevital a une position de leader à l'échelle nationale. Avec une stratégie de développement distinguée, elle a acquis une crédibilité et notoriété internationale qui lui a permis de tisser de bonnes relations avec d'autres opérateurs étrangers, notamment des institutions financières qui l'accompagnent dans ses investissements à l'étranger.

Racheter une entreprise est plus rapide que de créer une nouvelle. Sa a permis à Cevital d'acquérir le savoir-faire, la technologie, la marque, les brevets et surtout des nouvelles parts de marchés tout en renforçant sa compétitivité même sur les marchés les plus concurrentiels tel que le marché européen.

La réussite d'une reprise d'entreprise permet de créer la richesse et de sauvegarder l'emploi et l'identité de l'entreprise ; son échec se traduit par la disparition de l'entreprise. Pour certains auteurs, le succès des opérations de reprise désigne l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Auditer une opération de fusion ou acquisition facilite a toute entreprise de mieux contrôler et choisir une cible, en connaissant le déroulement de cette opération de fusion-absorption et de dévoiler ses forces et faiblesses pour mieux la réussir.

Conclusion générale

La pratique des opérations de fusion-acquisition en Algérie à connu un essor remarquable au tant que stratégie de coopération entre les sociétés pour créer de la richesse.

L'opération de fusion-acquisition du groupe Cevital lui a permet de profiter d'un réseau de distribution couvrant une large partie du territoire national , tout en acquérant des nouvelles parts de marchés, ce qui à renforcer sa compétitivité même sur les marchés les plus concurrentiels tel que le marché européen.

L'objectif de notre étude était d'analyser et expliquer comment l'audit contribue à la vérification de l'efficacité dans les opérations de fusions-acquisitions? Et de faire ressortir si sa pratique contribue à la création de la richesse pour les entreprises et minimise l'échec de l'opération ?

Pour mieux répondre à cette problématique, nous avons formulé trois sous questions, la première est explicite des notions de la Fusion-acquisition et ses objectifs, la deuxième consiste à démontrer le rôle de l'audit dans ces opérations, la troisième est une étude de cas de la démarche d'audit dans les opérations d'acquisition et de fusion-acquisition au sein de la société CEVITAL.

❖ Résultats de l'étude

Après avoir mené notre étude sur notre sujet, nous avons obtenue les résultats relatifs à notre recherche sur le plan théorique et pratique

L'importance de choix et l'évaluation de la cible, Auditer une cible facilite a l'entreprise le contrôle tout en connaissant ses forces et ses faiblesses ;

L'entreprise Cevital opte pour une stratégie de diversification, horizontale en élargissant sa gamme de produits, verticale en recherchant l'accroissement du marché potentiel, conglomerale en optant pour un développement dans des activités sans rapport les unes avec les autres ;

L'audit est une option stratégique choisi par les entreprises pour sa rentabilité, efficacité et efficience.

Nous pouvons confirmer que les acquisitions de Cevital dans divers domaines notamment à l'étranger, renforce sa notoriété et ses positions sur le marché, ces acquisitions ne font que renforcer les capacités exportatrices et confirmer sa tendance progressive d'une année à une autre.

L'audit rassure à l'entreprise l'augmentation de sa rentabilité et l'assurance de qualité et fiabilité de ses opérations.

❖ Perspective de recherche

Cependant notre recherche n'est pas exempt de limites comme toute recherche scientifique, notre recherche détient des limites qui se caractérise par :

Cevital, est dotée d'un système des unités de production, dont chaque unité est indépendante, nous avons uniquement contenté des données chiffrés présentatifs de l'opération.

La diversification de gamme de produit et la confidentialité de l'opération, les contrats juridiques, les rapports fiscaux, les rapports de certification nous a empêché d'approfondir nôtre recherche.

Nous nous sommes contentés sur l'évaluation des chiffres d'affaires et des résultats des bilans.

Suite à la profondeur du sujet, nous n'avons pas pu traiter toutes les questions, qui constituent des sujets importants pour les futurs étudiants sous forme de problématique à débattre :

- ❖ L'impact de l'audit social sur la performance des opérations de fusion-acquisition.
- ❖ Le traitement comptable des opérations de fusion-acquisition par les auditeurs externe.
- ❖ L'audit fiscal des opérations de fusion-acquisition.

Bibliographie

❖ Ouvrage :

- BANCEL Franck, DUVAL Hamel Jérôme « *fusions d'entreprises* » Edition Eyrolles, Paris, 2008.
- BANCEL Franck « *fusions d'entreprises, comment les gérer, comment les vivre* » Edition Eyrolle, Paris, 2008.
- BASTIEN Francis « *les comptes de groupe* », public union, Paris, 1977.
- BATUDE Danièle « *l'audit comptable et financier* », Edition Nathan, Paris, 1997.
- BELAIBOUD Mokhtar « *pratique de l'audit* », Edition BERTI, Alger, 2011.
- BELAIBOUD Mokhtar « *comptabilité des sociétés* » Edition Berti, Alger, 2010.
- BERTIN Elisabeth « *audit interne, enjeux et pratique internationale* » Edition Eyrolles, Paris, 2007.
- BRIGNANO Sophie, CADORET Stéphanie « *guide RH des fusions acquisitions* » Edition Liaisons, Paris, 2012.
- CEDDAHA Franck « *les opérations de fusions-acquisitions : évaluation, structuration, négociation* » Edition Economica, Paris, 2005.
- CEDDAHA Franck « *fusions acquisitions : évaluation, négociation, ingénierie* » Edition Economica, Paris, 2010.
- COLLINS Lionel, VALIN Gérard « *audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques* », Edition DALLOZ, Paris, 1992.
- DAVID B « *les 100 cent jours d'une opération de fusion acquisition : réussir son intégration* » Edition Bruxelles, 2012.
- DELECOURT Philippe « *négozier une entreprise* » Edition Gualino, Paris, 2008.

Bibliographie

- ERIC Tort « *l'essentiel des fusions- acquisitions* » Edition Gualino, Paris, 2010.
- GRAND Bernard « *audit comptable et financier* », Edition ECONOMICA, Paris, 1999.
- HOVERS J « *prise de contrôle et croissance des entreprises, stratégie et tactique de la négociation, étude financière et taux d'échange, intégration* », Ed Copyright, entreprise moderne, Paris, 1973.
- Johnson G, Whittington K et Scholes K, « *stratégique* », Edition pearson , France, 2001.
- LEGROS Georges « *ingénierie financiers : fusions- acquisitions et autre restructuration des capitaux* » Edition Dunod , Paris, 2012.
- MEIER Olivier, SCHIER Guillaume « *fusions acquisitions Stratégie, Finance, Management* » Edition Dunod, Paris, 2003.
- MEIER Olivier, SCHIER Guillaume « *transmettre ou reprendre une entreprise : évaluation, négociation, interactions*» Ed DUNOD, Paris, 2008.
- MEIER Olivier « *stratégie de croissance* » Edition Dunod, paris 2009.
- OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre « *comptabilité et audit* » Edition Dunod, Paris, 2007.
- PAILLUSSEAU Jean « *la cession d'entreprise* », Edition Dalloz, Paris, 1999.
- RANKINE Denzil , HOWSON Peter « *réussir une acquisition , Prévoir et identifier les opportunités , évaluer le potentiel d'une cible , négocier la transaction, rédiger le contrat conduire l'intégration* », Edition Village Mondial, Paris, 2006 .
- ROUSSEAU Léontine « *l'acquisition d'entreprises : dynamisme et facteurs de succès* », Québec, 1990.

Bibliographie

- TRIANT Jean.Marc, THOMAS Jérôme « *l'essentiel de la reprise d'entreprise : facteurs de succès, montages juridiques optimums* », groupe EYROLLES, Paris, 2012.

❖ Mémoires :

- ACHIR Nawel , « *Audit d'acquisition* », mémoire de master en Audit et Contrôle de Gestion, 2017.
- BELLIL Celia, « *Impacts de l'opération de Fusion-Absorption de l'entreprise CETIC laboratoire et environnement CNTC de Boumerdes sur les études territoriales* », Mémoire de Master, Economie et Finance Locale, 2019.
- BENNANI Kaouther, « *Fusions et acquisitions : les facteurs qui influencent la performance post-opération* » mémoire MBA Recherche, Montréal, 2006.
- BENHAMDANE Amira, « *Financement des opérations de fusion-acquisition* », mémoire de master en finance d'entreprise, 2015.
- GATER Lynda, « *Fusions-acquisitions des entreprises* », mémoire de licence en finance, 2008.
- OUBRAHAM Samia, « *Les fusions-acquisitions : retour en force* », mémoire de License en management, 2008.
- TSVRE Topiwa, « *L'internalisation des entreprises* », mémoire de licence en finance, 2013.

❖ Documents divers :

- Document interne du groupe CEVITAL
- Code de commerce

Bibliographie

❖ Web-graphie :

- www.algerie-dz.com
- www.cevital.com
- l-expert-comptable.com
- Algerie-Focus.com
- [https://prezi.com/fusion-acquisition.](https://prezi.com/fusion-acquisition)
- [https://audit-analyse.com.](https://audit-analyse.com)

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des graphiques	
Liste des annexes	
Liste des Abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre 01 : Aspects généraux sur la fusion-acquisition	05
Introduction.....	05
Section 01 : typologie et objectifs des opérations fusion-acquisition	06
I- typologie des opérations de fusion	06
1- définition de la fusion.....	06
2- les types de fusions.....	07
2-1 la fusion absorption	07
2-2 la fusion réunion	08
II- typologie des opérations acquisitions.....	09
1-Définition de l'acquisition	09
2-les types d'acquisition	10
II- les objectifs des opérations fusion-acquisition.....	11
Section 02 : Les phases et risques des opérations fusions-acquisitions	13
I- les phases des opérations de fusions-acquisitions	13
1-la phase de préparation	13
2-la phase de négociation	19
3-la phase d'intégration	22
II-les risques des opérations de fusions-acquisition.....	31
1-les risques liés à la phase de préparation.....	32
2-les risques liés à la phase de négociation	33
3- les risques liés à la phase d'intégration	35
Conclusion.....	37

Table des matières

Chapitre 02 : le rôle de l'audit dans les opérations de Fusion-Acquisition.....	39
Introduction.....	39
Section 01 : Audit des fusions-acquisitions.	40
1- Audit comptable et financier	40
2- Audit juridique	40
3-Audit fiscal.....	41
4- Audit social	41
5- Audit stratégique	42
6- Audit des relations intergroupe	42
7- Audit réglementaire et environnemental	43
8-Audit d'évaluation des risques.....	43
Section 02 : Le rôle de l'audit	44
I- Le rôle de l'audit interne	44
1-Le rôle de l'audit pendant l'étape de la pré-acquisition	44
1-1 Identifier les leviers de création de valeur	44
1-2 Le rôle de l'auditeur interne	44
2-Le rôle de l'audit pendant l'étape de l'intégration	45
2-1 participer à la due diligence	45
2-2 le rôle de l'auditeur interne.....	51
3-le rôle de l'audit pendant l'étape post-acquisition	52
3-1 concrétisation des synergies attendues	52
3-3 le rôle de l'auditeur	54
II- le rôle de l'audit externe	54
1-L'intervention de l'audit dans l'étape de pré-acquisition.....	55
1-1 la prise de connaissance générale de la société	55
1-2 évaluation du risque d'audit et le seuil de signification	56
2-l'intervention de l'audit pendant l'étape d'acquisition	60
2-1 évaluation du contrôle interne	60
2-2 élaborations du programme de travail	61
L'intervention de l'audit dans l'étape post-acquisition.....	61
3-1 l'aspect comptable	62
3-2 l'obtention d'éléments probants.....	64
3-3 établir un rapport d'audit	65

Table des matières

Conclusion.....	66
Chapitre 03 : la démarche de l'audit dans l'opération de fusion-acquisition : Cas de COJEK	68
Introduction.....	68
Section 01 : Prise de connaissance générale	69
I-Présentation de Cevital	69
1-Historique de Cevital	69
2-Organisation de Cevital	73
2-1 Organigramme de Cevital.....	73
2-2 Présentation des pôles d'activités	73
II-Présentation de la SPA COJEK	75
Section 02 : Audit des fusions-Acquisition	76
I-L'acquisition de COJEK	76
1-Le choix de la cible	76
2-Audit d'acquisition	76
2-1 La phase de préparation	76
2-2 la phase de négociation	77
2-3 la phase d'intégration	78
2-4 la réussite de l'opération	78
II-La Fusion-absorption de COJEK.....	80
1-Le projet de fusion	80
1-1L'arrêter des comptes.....	80
1-2Décision de fusion.....	80
1-3Validation de projet	82
1-4Publicité de projet de fusion.....	82
1-5Réalisation de l'opération	82
2-Audit des Fusion-Absorption	82
2-1Audit Juridique	83
2-1-1 charges et conditions.....	83
2-1-2 déclarations.....	84
2-2 Audit Fiscal.....	85
2-3Audit des Ressources Humaines	86

Table des matières

2-4Audit Comptable	87
2-4-1 apport de société absorbée	87
a- L'actif	87
b- Le passif	88
c- L'actif apporté	88
2-4-2 Rémunération des apports	89
2-4-3 Parité d'échange	89
2-5 Audit Financier	90
2-5-1 avant la fusion-absorption	90
2-5-2après la fusion-absorption	90
2-6La réussite de l'opération	91
Conclusion.....	92
Conclusion générale	94
Bibliographie	97
Les annexes	102