

Une des problématiques de l'audit post-acquisition est le diagnostic des causes de dérapage de la rentabilité attendue.

L'acquisition d'une société se fait entre autres choses sur la base d'un business plan et/ou de prévision de cash flows.

Ce business plan, construit sur un certain nombre d'hypothèses, permet de matérialiser la stratégie de la société.

Le dérapage de la rentabilité se voit à travers la dégradation d'agrégats de création de valeur : l'EBE (EBITDA anglo saxon) et/ou le résultat d'exploitation ainsi que d'autres éléments liés par exemple au BFR etc...

Une des problématiques est de vérifier que les plans d'actions prévus à l'initiale ont bien été mis en oeuvre et dans quel timing (plan média, lancement d'un nouveau produit, conclusion de contrats etc...)

En effet ceci peut engendrer d'une part un décalage de revenus et/ou de marge. Un autre point est de s'assurer de la maîtrise des coûts d'exploitation (notamment frais généraux hors coûts de personnel). Dans certains cas des décisions d'adaptation devront être mises en oeuvre. Cependant dans le post-acquisition il est nécessaire de s'assurer que ce type de réduction des coûts ne remette pas en cause le business model de la société.

Les causes de dérapage doivent être analysées tout simplement par rapport au budget dans la mesure où celui-ci est plus détaillé qu'un business plan. L'avantage est de comprendre de manière objective quel est le point d'orgue qui a présidé à la dégradation de la rentabilité.

Un autre élément, celui-là moins aisé à repérer, est l'intégration des équipes et le partage de la culture d'entreprise notamment, dans le cas de rachat de sociétés avec une structure en équipe forte. Les regroupements de "business units" en sont des exemples.

Une période d'accompagnement peut être une solution.

Quelque soit la méthode choisie il est nécessaire de le quantifier sur la base du business plan et en faisant appel aux mêmes agrégats que ceux définis.

En effet l'acquéreur sera dans ce cas mieux à même de comprendre la situation et surtout de réfléchir à un plan d'action.

In fine, il ne faut pas oublier que dans le cas notamment de fonds d'investissements les emprunts peuvent contenir des clauses de remboursements anticipés. Or ces clauses sont assez souvent liées au niveau de rentabilité (par exemple sous forme de ratio).