Proskauer

Fusions-Acquisitions : Anticiper et maîtriser les risques de conformité

October 16, 2025

Dans les opérations de M&A, anticiper, identifier et maîtriser les risques de conformité, avant comme après la réalisation d'une fusion ou d'une acquisition, est devenu un impératif pour toute société engagée dans une telle opération. Une due diligence menée de manière approfondie et proportionnée en amont permet de cartographier les zones de non-conformité et de sécuriser la transaction; à défaut, une revue post-acquisition rigoureuse offre encore la possibilité d'identifier rapidement les manquements de la société cible ou absorbée et d'y remédier. Cette approche proactive, alliant prévention et remédiation, constitue désormais un facteur clé de maîtrise des risques et de confiance vis-à-vis des autorités.

Les récentes résolutions judiciaires en France et aux États-Unis concernant la société française *Exclusive Networks Corporate SAS* (Exclusive Networks) et la société américaine *White Deer Management LLC* (White Deer) illustrent cette exigence: les autorités attendent des acquéreurs qu'ils prévoient, détectent et corrigent activement les manquements hérités d'une société cible ou absorbée, en particulier dans des contextes géographiques et sectoriels à risque. Ces affaires soulignent les attentes du Parquet national financier (PNF) et du *Department of Justice* (DOJ), ainsi que les leviers dont disposent les entreprises pour limiter leur exposition pénale dans un contexte de fusions-acquisitions.

Le Guide pratique de l'Agence française anticorruption (AFA) sur les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions consacre également cette double exigence de due diligence en pré- et post-acquisition. Il recommande d'évaluer le profil de risque de la société cible ou absorbée, de vérifier l'intégrité des tiers et des flux financiers, puis de mettre en œuvre un plan d'intégration assorti de contrôles renforcés après la transaction.[1] Révisé en 2021, ce Guide tient compte de l'arrêt rendu le 25 novembre 2020 par la chambre criminelle de la Cour de cassation, qui a jugé que, dans le cadre d'une fusion-absorption entre sociétés anonymes ou sociétés par actions simplifiées, la société absorbante peut désormais être pénalement condamnée à une amende ou à une confiscation pour des infractions commises par la société absorbée avant l'opération.[2]

1. France – CJIP Exclusive Networks (19 juin 2025)

Le 19 juin 2025, le PNF a conclu une Convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) avec la société Exclusive Networks pour des faits de corruption privée et de corruption d'agents publics étrangers en Asie du Sud-Est.[3] Exclusive Networks est la société mère du groupe EXN, spécialiste mondial de la cybersécurité pour les infrastructures numériques. Depuis 2013, EXN a connu une forte croissance du fait de nombreuses acquisitions, dont celle de Transition Systems Asia (TSA) en 2015 en Asie du Sud-Est.

Faits reprochés

- Dès 2017, des signaux d'alerte internes relatifs aux marges et à l'usage d'intermédiaires ont été relevés, sans qu'une revue de conformité exhaustive ne permette d'en mesurer pleinement la portée ni d'identifier l'ensemble des pratiques locales héritées de l'acquisition de TSA.
    - Cette situation interroge sur la possibilité qu'une due diligence plus robuste et plus approfondie dans les zones à risque, menée en amont ou dans les premiers temps suivant l'acquisition, aurait permis de détecter et de stopper ces pratiques plus tôt.

- En 2019, le Manager *Risk & Compliance* d'Exclusive Networks a mis en évidence des paiements suspects pour 3,7 M€ dans plusieurs pays d'Asie (Indonésie, Malaisie, Vietnam, Thaïlande, Inde) à la suite de revues de conformité réalisées à la demande de la société mère.
- Malgré un plan d'actions adopté en août 2019 interdisant certains agents tiers, des paiements contestés ont persisté, entrainant de nouveaux signalements internes

entre 2019 et 2020 faisant état d'un recours à de nouveaux intermédiaires.

- Après sa démission fin 2020, le responsable saisit le PNF en janvier 2021 pour dénoncer des faits qu'il qualifie de corruption dans les cinq pays concernés.
- En septembre 2021, une enquête pénale a été ouverte et, à la suite d'une perquisition menée en mars 2022 dans les locaux d'Exclusive Networks, cette dernière a pris l'initiative de se rapprocher du PNF afin de coopérer dans la réalisation des travaux d'enquête interne susceptibles d'alimenter le dossier pénal. L'enquête a confirmé des paiements non justifiés à 65 tiers entre 2016 et 2022, pour un montant estimé à 4,2 M€.

Résolution et sanctions

Dans le cadre de cette CJIP, Exclusive Networks a accepté (1) de verser une amende d'intérêt public de 16 074 511 euros, dont 1 000 000 d'euros déjà saisis, et (2) de mettre en œuvre un programme de conformité de trois ans sous supervision de l'AFA financé à hauteur de 1,5 M€ par EXN, (3) en contrepartie d'une reconnaissance des faits par la société et de l'extinction de l'action publique.[4]

Facteurs retenus

Pour aboutir à cette résolution, le PNF a pris en compte les facteurs suivants :

- Facteurs aggravants: répétition des faits, implication d'agents publics, outils de dissimulation, atteinte à l'ordre public économique.
- Facteurs atténuants: coopération active, enquêtes internes pertinentes, reconnaissance des faits, efficacité du système d'alerte interne.

2. États-Unis – *Declination* White Deer / NPA Unicat (16 juin 2025)

Le 19 décembre 2024, le DOJ a annoncé qu'il ne poursuivrait pas le fonds texan de *private equity* White Deer, après la découverte de violations des sanctions américaines par *Unicat Catalyst Technologies LLC* (Unicat), société acquise par le fonds en 2020.[5]

Faits reprochés

- Entre 2014 et 2021, l'ancien Président et cofondateur d'Unicat, avec plusieurs complices, dont au moins un employé de White Deer, a mis en place un schéma visant à contourner les régimes de sanctions économiques américains, permettant à Unicat de soumettre des offres et de réaliser des ventes à des clients situés en Iran, au Venezuela, en Syrie et à Cuba.

- Au total, 23 ventes illégales de catalyseurs chimiques ont été effectuées vers l'Iran, le Venezuela et Cuba. Certaines de ces ventes ont impliqué l'exportation directe de catalyseurs depuis les États-Unis, constituant également une violation des lois américaines sur le contrôle des exportations.
- Ces opérations s'accompagnaient de falsification de documents d'exportation, de dissimulation de transactions et de blanchiment d'argent dans le cadre des activités promotionnelles internationales de l'entreprise.
- Ces violations n'ont pas été détectées lors de la due diligence pré-acquisition et n'ont été découvertes qu'en juin 2021, dans le cadre d'investigations menées par le nouveau Président suite à la découverte d'une transaction suspecte avec un client iranien.
- La société White Deer a ensuite procédé à une divulgation volontaire au DOJ avant la clôture de l'enquête interne, marquant sa volonté de coopérer pleinement avec les autorités américaines.

Résolutions et sanctions

La *National Security Division* (NSD) du DOJ a pris deux décisions distinctes:

D'une part, elle a adressé à White Deer une *Declination letter*, décidant de ne pas engager de poursuites contre la société. Cette décision repose sur la coopération active de l'entreprise et sur l'application combinée par les autorités américaines de la *NSD Enforcement Policy,*[6] et plus particulièrement la *NSD M&A Policy*[7], ainsi que de la *M&A Safe Harbor Policy* (2024).[8] En pratique, cette dernière prévoit qu'une société qui découvre des manquements au sein de la société cible ou absorbée, les divulgue volontairement dans les six mois suivant la réalisation de l'acquisition et met en œuvre des mesures de traitement dans l'année, peut bénéficier d'une "*declination*", sous réserve des critères que le DOJ impose pour accorder une *declination*[9] et en l'absence de facteurs aggravants. Cette politique, encore récente, a été appliquée pour la première fois dans l'affaire White Deer/Unicat de 2025.

D'autre part, le DOJ a conclu avec Unicat un *Non-Prosecution Agreement* (NPA), qui prévoit (i) le paiement d'une amende de 3,3 M$ au DOJ, (ii) des pénalités de 3,8 M$ infligées par l'*Office of Foreign Assets Control* (OFAC) pour violation des lois américaines en matière de sanctions, et (iii) une amende supplémentaire de 391 000 $ prononcée par le *Bureau of Industry and Security* (BIS) pour infraction aux règles américaines de contrôle des exportations.

Le 19 août 2024, l'ancien Président d'Unicat a plaidé coupable de conspiration visant à contourner les régimes de sanctions américaines applicables à l'Iran et à d'autres pays et gouvernements étrangers. Dans le cadre de son «*guilty plea*» (équivalent de la Comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité en France), il a accepté de s'acquitter d'une amende de 1,6 M$[10].

Facteurs retenus

Le DOJ a justifié sa décision de non-poursuite de White Deer par les éléments suivants:

- L'acquisition de bonne foi d'Unicat,
- La divulgation rapide et volontaire des faits,
- Une coopération complète et proactive (y compris sur des éléments de preuve situés à l'étranger),
- Des mesures de traitement efficaces mises en place en moins d'un an (licenciements, sanctions internes, remboursement partiel et mise en place d'un programme de conformité renforcé), écartant ainsi tout risque résiduel.

3. Enseignements pratiques pour les opérations de M&A

Pour les sociétés acquéreuses

- La due diligence pré-acquisition reste une étape essentielle, mais elle peut s'avérer insuffisante, notamment lorsque certaines pratiques illicites sont dissimulées ou insuffisamment documentées.
- L'intégration post-acquisition constitue dès lors une phase stratégique, permettant de détecter des risques latents. Une vigilance accrue durant cette période peut faciliter l'identification de signaux faibles ou d'anomalies opérationnelles.
- Des mesures de traitement rapides et documentées (telles que licenciements, renforcement des contrôles, formations) démontrent la bonne foi de l'acquéreur et réduit significativement le risque de récidive et d'exposition pénale.
- Dans certains contexte (en particulier pour les transactions qui peuvent être répondre aux critères du *Safe Harbor Policy* aux Etats-Unis), la divulgation volontaire aux autorités compétentes, lorsqu'un manquement est découvert, peut permettre d'éviter des poursuites pénales, comme l'illustre la décision de non-lieu rendue en faveur de White Deer[11].

Pour les sociétés cibles/absorbées

La réalisation d'auto-évaluations préalables à l'acquisition d'une société cible ou absorbée peut s'avérer bénéfique à plusieurs titres:

- Réduction des risques *post-closing*, grâce à l'anticipation et à l'identification anticipée des éventuelles zones de non-conformité, notamment en matière de corruption, de sanctions économiques ou encore de contrôle des exportations.[12]
- Amélioration de la valorisation, en rassurant les acquéreurs sur la solidité du dispositif de conformité interne.
- Facilitation des transactions, notamment dans les secteurs sensibles ou fortement réglementés.

Les approches française et américaine tendent désormais à privilégier la transparence, la coopération et la responsabilisation des entreprises dans les opérations de fusions-acquisitions. Les deux résolutions récentes illustrent une convergence des pratiques des autorités, qui valorisent les acquéreurs capables d'identifier, d'interrompre et de divulguer rapidement les manquements hérités. Dans un contexte de renforcement des exigences de conformité, les fonds d'investissement et les sociétés acquéreuses devraient intégrer ces attentes dans leur stratégie M&A, aussi bien en phase de préparation qu'au cours de l'intégration post-acquisition. Les résolutions Exclusive Networks et White Deer/Unicat confirment ainsi que (1) la qualité de la due diligence afin d'identifier tôt les schémas sensibles et de les faire cesser rapidement, en amont comme après la réalisation de l'opération de fusion-acquisition; (2) la réactivité de la remédiation; et (3) la coopération des entreprises sont désormais des critères déterminants d'atténuation des sanctions.

---

[1] AFA, Guide pratique 2021, *Les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions* (lien).

[2] Cass. Crim., 25 novembre 2020, n°18-86.955.

[3] CJIP entre le Procureur de la République Financier et Exclusive Networks Corporate SAS, 19 juin 2025 (lien); Communiqué de presse du Procureur de la République financier, 19 juin 2025 (lien).

[4] CJIP entre le Procureur de la République Financier et Exclusive Networks Corporate SAS, 19 juin 2025 (lien).

[5] U.S. Department of Justice, *Declination letter, White Deer Management LLC, et al.*, 19 décembre 2024 (lien).

[6] U.S. Department of Justice, *National Security Division Enforcement Policy for Business Organizations*, mis à jour le 7 mars 2024 (lien).

[7] Provisions de la *NSD Enforcement Policy* applicables aux divulgations volontaires liées à des acquisitions.

[8] U.S. Department of Justice, *Deputy Attorney General Lisa O. Monaco Announces New Safe Harbor Policy for Voluntary Self-Disclosures Made in Connection with Mergers and Acquisitions*, 4 octobre 2023 (lien).

[9] Voir critères listés en *Annexe*.

[10] U.S. District Court, Southern District of Texas, *United States v. Mani Erfan*, Plea Agreement, 19 août 2024 (lien).

[11] U.S. Department of Justice, *Declination letter, White Deer Management LLC, et al.*, 19 décembre 2024 (lien).

[12] En cohérence avec le Guide de l'AFA : AFA, Guide pratique 2021, *Les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions* (lien).

Annexe

Critère	France (CJIP) – Exclusive Networks	États-Unis (*Declination*/NPA) – White Deer / Unicat
Base légale de la résolution	Code de procédure pénale (art. 41-1-2)	*NSD Enforcement Policy* et DOJ *M&A Safe Harbor Policy* (2024)
Type de résolution	CJIP (acquéreur)	*Declination* (acquéreur) + NPA (société cible)
Faits reprochés	Corruption privée et corruption d'agents publics étrangers	Violations des sanctions et du contrôle des exportations
Rôle de l'acquéreur	Coopération postérieure à des paiements suspects	Détection rapide post-acquisition, divulgation rapide

Critère	France (CJIP) – Exclusive Networks	États-Unis (*Declination*/NPA) – White Deer / Unicat
Critères de clémence	Coopération, remédiation, reconnaissance des faits, enquêtes internes	Divulgation volontaire, coopération, remédiation, élimination du risque
Responsabilité individuelle	Non précisée dans la CJIP	Poursuite du Président de la cible (plaidoyer de culpabilité, confiscation)
Supervision post-résolution	AFA (3 ans), programme de conformité financé par EXN	DOJ, OFAC, BIS – coordination des sanctions et contrôles
Montant des sanctions	16 M€ d'amende, dont 1 M€ déjà saisis	3,3 M$ d'amende + 4,2 M$ de pénalités civiles (OFAC/BIS)
Origine des faits	Pratiques locales héritées de l'acquisition de TSA par EXN (2015)	Violations antérieures à l'acquisition d'Unicat (2014–2021)
Déclencheur de l'enquête	Lanceur d'alerte interne (janvier 2021)	Découverte par le nouveau Président (juin 2021)
Réaction de l'entreprise	Plan d'action en 2019, mais poursuite de certains paiements	Annulation immédiate d'une transaction suspecte, divulgation rapide au DOJ

Related Professionals

- **Bryan Sillaman**
  Partner
- **Sergon Sancar**
  Counsel
- **Salomée Bohbot**
  Associate