

## Planet Sushi et Nextedia, deux stratégies M&A différentes

21/07/2016



Entreprises en difficulté, tout comme en croissance, le M&A offre des perspectives à celles qui se lancent.

La croissance externe, Planet Sushi et Nextedia l'expérimentent avec succès depuis quelques années mais dans deux contextes bien différents. Le spécialiste du sushi en a fait un outil de retour à une situation économique viable, après avoir été placé en procédure de sauvegarde en juillet 2014. La PME Nextedia, elle, a élargi la palette de son offre de services par le biais de trois acquisitions externes ces dernières années. Retour d'expériences à l'occasion de la table ronde « M&A - La croissance externe au cœur de la stratégie de l'entreprise » lors du congrès des DAF et des directeurs juridiques qui s'est déroulée le 7 juillet dernier.

### Même dans le rouge, il est possible d'acquérir

Acquérir des « marques beaucoup plus petites pour croître rapidement » (...) est « un axe de développement majeur » de Planet Sushi, résume Thomas Picard, directeur administratif et financier de

l'enseigne. Sur un marché qui arrive à saturation, absorber de petits concurrents serait un prérequis pour poursuivre la compétition face au plus important d'entre eux, l'enseigne Sushi Shop, explique-t-il. Car Planet Sushi, en procédure de sauvegarde en juillet 2014, a bien failli mettre la clé sous la porte. Le groupe a alors opté pour le *distressed M&A*. Il a proposé un plan de sauvegarde au tribunal qui identifiait les marques cibles que l'enseigne souhaitait acquérir. Le plan proposait également une réorganisation de son activité en franchissant une partie de ses restaurants. « Nous avons redressé la société en moins d'un an », se réjouit François Picard. Aujourd'hui, le plan de retour est terminé et il laisse place à une stratégie de croissance. La société dispose de soixante points de vente et en ouvrira dix d'ici la fin de l'année. Seuls vingt restaurants sont propres à l'entité, les trente autres étant des franchises. L'avocat de Planet Sushi, Antoine Germain, associé du cabinet Spinnaker fait néanmoins remarquer une chose : « être en plan de redressement peu nuire à la confiance des partenaires ». Il serait donc nécessaire de bien tenir son plan pour en assurer le bon déploiement. Aujourd'hui, le groupe travaille sur de nouvelles opérations d'acquisitions à l'étranger qu'il espère conclure dans les 2 prochaines années.

## Faire croître son activité

L'entreprise Nextedia a une expérience plus classique du M&A. Spécialiste de l'offre de services dans le domaine du CRM (*customer relationship management*), elle a cherché à diversifier ses activités par l'acquisition de sociétés offrant des compléments de services. Ainsi, elle a scellé un deal avec ESI Digital au mois de mars, l'un de ses prestataires, qui bénéficiait de compétences, dont elle ne jouissait pas, en matière de conseil et d'assistance « maîtrise d'ouvrage sur les métiers du digital ». Une opération intéressante en terme de coût et de temps. « Embaucher des équipes et les "staffer", cela aurait été trop long », explique François Théaudin, directeur général, administratif et financier de Nextedia. La dernière opération de Nextedia date du 29 juin, elle annonçait alors l'acquisition de Novactive.

## Toujours réfléchir aux *due deals*

Une fois la stratégie déterminée et les cibles identifiées, quelles sont les matières phares sur lesquelles devront se concentrer les *due deals* ? Ils sont nécessairement financier et comptable. Quant à leur aspect juridique, les intervenants à la table ronde insistent sur plusieurs domaines du droit. « La concurrence est en première ligne avec le volet social », estime Guillaume Nonain, directeur juridique de Brink's. Il note également l'apparition de la question des données personnelles dans les négociations. Concernant la propriété intellectuelle, un audit des détenteurs des marques doit aussi être réalisé. François Théaudin donne alors un exemple révélateur. Des difficultés peuvent survenir « si l'entreprise découvre a posteriori qu'une marque n'était pas détenue par une entreprise mais par l'un de ses dirigeants qui en est sorti ».

Le sort du fondateur de la petite entreprise, en cours d'acquisition, est aussi un élément déterminant. Les grands groupes seraient de plus en plus intéressés par le rachat de PME. Et les *due deals* seraient davantage travaillés à maintenir l'attrait du fondateur intégré aux performances futures de son entité. Nextedia a procédé à trois deals, et dans chacun de ces cas les fondateurs des entreprises cibles sont devenus des associés de l'acquéreur. Dès lors comment procéder ? Clauses d'*earn out* et octroi d'actions, leur permettant de se maintenir au capital de Nextedia, ont été des mécanismes ayant permis de conserver leur *incentive* à la performance de l'activité de la société. Une pratique de l'*earn out* qui se généraliserait selon Antoine Germain car les entreprises ne seraient plus enclines à payer un prix d'acquisition à un « instant T ». La « sortie » du dirigeant - à un, deux ou trois ans - serait aussi un événement à préparer au moment des *due deals*. « Les conditions de sortie doivent être prédéfinies », précise l'avocate Leila Hamzaoui, présidente de la commission « droit et entreprises » du CNB (Conseil national des Barreaux). Dans ce cadre, la négociation des clauses de non-concurrence, qui ne pourront dépasser 18 à 24 mois pour le « top management », constitue souvent un point de négociation jugé difficile.

**Source URL:**

<http://www.actuel-direction-juridique.fr/content/planet-sushi-et-nextedia-deux-strategies-ma-differentes>