

FUSIONS & ACQUISITIONS

La première revue des rapprochements d'entreprises

**PROFESSION :
CONSEIL EN M&A**

**DEPUIS 1987 : PANORAMA COMPLET DE L'ACTUALITÉ DES RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES
ET INDEX PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS, CIBLES ET ACQUÉREURS**

N°288 - NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2016

NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2016

n° 288

Fusions & Acquisitions

19, parc Vatonne,
91190 Gif-sur-Yvette France
Tél. : + 33 (0)1 69 31 07 23
www.fusions-acquisitions.fr
contact@fusions-acquisitions.fr

**Directrice de la publication
et rédactrice en chef**

Marina Guérassimova
Tél. : +33 (0)6 13 45 74 29
mguera@fusions-acquisitions.fr

Conseil rédactionnel

Noël Albertus
(PricewaterhouseCoopers), Dominique
Auburtin (Financière de Courcelles),
Jérôme Calvet (Nomura), Bruno
Cavalié (Racine), Pierre-Yves Chabert
(Cleary Gottlieb Steen & Hamilton),
Jean-Baptiste Charlet (Morgan
Stanley), Bernard Cheysson (Cheysson
Marchadier & Associés),
Nicolas Desombre (Citi),
Eric Félix-Faure (Aelios Finance),
Thomas Gaucher (Easton Clearwater),
Eric Hamou (DC Advisory France),
Marc Irisson (Financière Monceau),
Sophie Javary (BNP Paribas),
Claude Lebescond (CA CIB),
Cédric Léoty (Citi),
Jérémy Marrache (Goldman Sachs),
Matthieu Pigasse (Lazard),
Aline Poncelet (Paul Hastings),
Alain Renaud (HSBC),
Gwénaél de Sagazan
(Degroof Petercam),
Richard Thil (Rothschild)

Conseiller scientifique

Jean-Pierre Bertrel
Professeur à ESCP Europe,
Président de l'Institut européen
des fusions-acquisitions

Direction commerciale

abonnement@fusions-acquisitions.fr

Fusions & Acquisitions®

est une publication bimestrielle
des Éditions Dealflow-data SAS
au capital de 10.000 €
820 108 793 R.C.S. Evry NAF 58.14Z
Dépôt légal : à parution
Commission paritaire : 0618 T 86113
ISSN 1158-1468
Imprimé par Duplica Print
15 rue du Petit Saint-Dié
88100 Saint-Dié des Vosges
Prix : 160 € TTC

PROFESSION : CONSEIL EN M&A



par Marina
Guérassimova

Ils sont nombreux sur le marché et leur nombre ne cesse de croître. Certains sont très spécialisés, d'autres se présentent comme « généralistes », capables d'intervenir dans toute sorte de transactions. La plupart d'entre eux ciblent de grosses opérations. Cependant, de nombreux conseils consacrés aux PME voient le jour et ceux qui n'intervenaient par le passé que sur les deals de taille importante n'hésitent pas à se structurer afin de pouvoir travailler sur les transactions de taille moyenne, voire petite. Cette tendance n'est pas étonnante car le tissu industriel français est composé des PME qui se trouvent, pour la plupart d'entre elles, en régions.

Le client est roi ! Aujourd'hui, le client est plus exigeant que par le passé. Il peut se le permettre car il a à son service une multitude de conseils. Les critères de choix sont multiples et varient en fonction du profil et des besoins du client. Cependant, quasiment tous cherchent des conseils capables d'offrir une bonne couverture internationale. Un réseau intégré, disponible et réactif représente un vrai atout, tout comme la capacité d'offrir les connaissances sectorielles pointues. Un autre point crucial est l'implication des seniors dans les dossiers (et pas seulement lors du pitch !).

Les banques d'affaires sont aujourd'hui nombreuses à pouvoir répondre à toutes ces exigences, ce qui ne facilite pas le choix pour le client. Ce dernier peut également être guidé par les classements. Leur nombre est aujourd'hui si important et leur nature si diversifiée que chacun y trouve son bonheur : les classements par valeur, par nombre, par les fees ..., sur 3 ans, sur 10 ans, impliquant ou non les deals annoncés, etc.

Pourtant, malgré toute cette diversité et cette concurrence rude parmi les banques, certaines entreprises peinent à trouver leurs conseils. Aujourd'hui encore, PME et ETI sont relativement mal servies. Nombreuses sont celles qui ne font pas appel à un conseil financier lors de leurs opérations de M&A. Elles se privent ainsi d'une aide précieuse, notamment lors de la recherche d'un acheteur.

C'est un constat : un grand nombre de PME régionales n'ont pas encore la culture du conseil financier. Ce sont leurs experts-comptables, leurs notaires et leurs avocats qui gèrent les processus d'acquisition, ce qui est hélas insuffisant et mal adapté à la plupart des situations.

Tôt ou tard, ces sociétés finiront par trouver leurs conseils car chaque porte a sa clé. Mais attention : chaque clé peut avoir son double.

PAGES BPIFRANCE

10 « Notre rôle consiste à accélérer la croissance des entreprises », Entretien avec Bruno Rogowski, Directeur Initiative Conseil chez Bpifrance

PROFESSION : CONSEIL EN M&A

15 « Deutsche Bank se bat pour conseiller des clients, pas pour annoncer des deals », Entretien avec Emmanuel Hasbanian et Julien Fabre, co-responsables de CIB pour la France, Deutsche Bank

18 « La complémentarité du dispositif M&A Société Générale nous permet d'accompagner nos clients sur toute taille de deals », Entretien avec Alexandre Courbon, Managing Director, co-Responsable Corporate Finance France et Responsable Fusions-Acquisitions France, Marc Dunoyer et Henri Mion, Directeurs Associés, co-Responsables Fusions-Acquisitions Mid Cap Investment Banking, Société Générale CIB

21 « Les clients valorisent la diversité et la pertinence de nos expériences », Entretien avec Eric Hamou, co-CEO France, Fabrice Martineau, Managing Director, et François Prioux, Managing Director, DC Advisory

24 « Nous sommes désormais rentrés dans une dynamique de conquête de marché ... », Entretien avec Nicolas Desombre et Cedric Léoty, Co-Heads de l'Investment Banking de Citi en France

28 L'expertise M&A de Deloitte évolue, Entretien avec Vincent Batlle, Associé responsable des activités liées aux Transactions chez Deloitte, et Charles Bédier, Associé responsable Conseil Fusions-Acquisitions chez Deloitte

31 Financière Monceau, une boutique M&A qui grandit au côté de ses clients, Entretien avec Marc Irissou, co-fondateur de Financière Monceau

34 Le conseil M&A est plus que jamais tenu à l'hyper-excellence, par Jean Boschat, Partner au bureau de Paris dans le secteur Private Equity et Industrie, et Charles David, Directeur Private Equity M&A, A.T. Kearney

Éditorial	1
Bloc-notes	4
Actualités à l'étranger.....	8

INVESTIR EN CHINE

38 Quel avenir pour les investissements français en Chine ?

par Jean-Charles Simon, associé-gérant du cabinet Simon Associés

42 « Les acquisitions d'entreprises étrangères par des groupes chinois ont doublé en volume au premier semestre 2016 », par Cyril Kammoun, Responsable des activités de Corporate Finance, Degroof Petercam

44 Prendre une participation dans une société chinoise : une opération en dehors des codes habituels du M&A,

par Fanny Nguyen, Lefevre Pelletier & Associés Shanghai

46 L'évolution et l'encadrement réglementaire des investissements chinois en France, par Pascal Bine, Avocat Associé, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP

50 Investissements chinois en Europe et en France :

une dynamique de croissance malgré des obstacles persistants,

par Raphaële François-Poncet, associée responsable droit boursier, et Guillaume Nataf, avocat conseil, Baker & McKenzie

54 Investissements étrangers : les investisseurs chinois optent pour la Joint-Venture à la française, par Edouard Milhac, avocat associé, Rémy Lefebvre, avocat de CMS Bureau Francis Lefebvre

et Nicolas Zhu, avocat associé de CMS, China

ACTUALITÉS DES M&A

56 Aelios Finance annonce une fusion au sein de son alliance internationale et devient Oaklins,

Entretien avec Eric Félix-Faure, associé-fondateur, Aelios Finance

59 Les fusions-acquisitions progressent en Europe tandis que les transactions sont réduites sur le marché américain,

par Maud Mercier-Pain, Directrice de l'activité Global Solutions and Services chez Willis Towers Watson France

61 Lincoln fête ses dix ans à Paris,

Entretien avec Dominique Lecendreux, CEO France & Managing Director, Et François Rispoli, Managing Director, Lincoln International

64 Naissance de Fiducial Legal by Lamy,

Entretien avec Eric Baroin, Avocat Associé, Fiducial Legal by Lamy

66 Protex International, une belle entreprise familiale à la recherche d'acquisitions ciblées, Entretien avec Robert Moor, Président, Protex International

JURIDIQUE & FISCAL

68 La loi pour une république numérique en 10 points clés, par Florence Chafiol, Avocat Associé, et Stéphanie Lapeyre, Avocat, August & Debouzy

71 Responsabilité du dirigeant : la prudence est de mise, par Nicolas Sidier, Avocat Associé, et Pierre Détrie, Avocat à la Cour, Péchenard et Associés

CAPITAL-INVESTISSEMENT

73 Serena Capital, un fonds créé « par des entrepreneurs pour des entrepreneurs », Entretien avec Marc Fournier, co-fondateur & Managing Partner de Serena Capital

75 La start-up Luckyloc lève 2 millions d'euros, Entretien avec Claire Cano, fondatrice, Luckyloc

PROFIL

78 Vivien & Associés présente son équipe M&A, Entretien avec Nicolas Vivien, Emmanuel Chauvet, Bernard Laurent-Bellue, Louise Rials, Laetitia Amzallag, avocats associés, et Céline Bordonné, counsel, Vivien & Associés

AVIS D'EXPERT

80 Le Brexit pourrait booster les fusions & acquisitions en France, par Philip Whitcho, vice-président stratégie et marketing produits, Intralinks

82 Les Ressources Humaines : la clef de la réussite de vos opérations de M&A ! par Karine Artus, Managing Director, KSA Partners

RESTRUCTURING

84 Le pré-pack cession ou la transmission à grande vitesse de l'entreprise sous-performante, par Anker Sorensen et Julien de Michele, avocats associés, De Gaulle Fleurance et Associés

89 De l'usage du pré-pack cession dans la reprise d'une clinique en difficulté, par Mathias Vuillermet, avocat associé, et Dehlila Micoud, avocat, cabinet Fiducial Legal by Lamy

TRANSACTIONS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

Acquisitions franco-françaises	94
Acquisitions françaises à l'étranger	100
Acquisitions étrangères en France	104
Buy-outs / Buy-ins	107
Joint-ventures	115
Transactions en cours	116

TABLES D'INDEX

Classement par secteur d'activité	123
Classement alphabétique des cibles	127
Classement alphabétique des acheteurs	129

International Private Equity Market



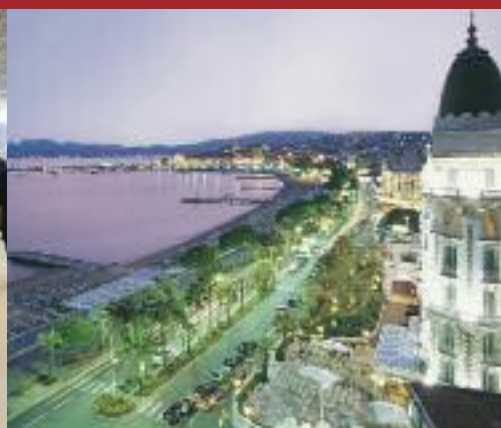
25-27 JANVIER 2017

PALAIS DES FESTIVALS CANNES - FRANCE

Retrouvez **1200+** leaders du PE et des entrepreneurs
de **35** pays pour **3** jours intensifs de networking



Inscrivez-vous dès maintenant et
profitez d'un tarif préférentiel avec
le code promo FA17!



Suivez-nous :



www.ipem-market.com

A PLUS FINANCE

La société de gestion indépendante A Plus Finance annonce son rapprochement avec l'équipe de Finadvance et ouvre son premier bureau régional à Marseille.

DENTONS EUROPE LLP S'ASSOCIE AVEC APP EN IRAN

Dentons Europe LLP s'associe avec Arman Pirouzan Parvine Legal Institute (APP), cabinet iranien basé à Téhéran. Composé de dix avocats iraniens, APP est dirigé par Navid Rahbar-Sato, avocat inscrit aux barreaux iranien et américain. Basée à Téhéran, l'équipe conseillera ses clients internationaux sur de nombreux enjeux, notamment en Corporate, Infrastructure, Réglementation, Marchés de Capitaux, Droit Social et Contentieux.

CRÉATION D'ALANTRA

Les Associés de N+1, N+1 Downer, N+1 Swiss Capital, N+1 Daruma, N+1 Landmark et autres compagnies du groupe ont décidé d'adopter une nouvelle marque commune : Alantra. Cette nouvelle marque répond à la nouvelle réalité du groupe, un acteur global avec plus de 345 professionnels basés dans 19 pays.

* * *

21 CENTRALE PARTNERS

21 Centrale Partners annonce les promotions de **Fabrice Voitureon** et **Antoine Vigneron** en tant que partners de la société.

Fabrice Voitureon, 38 ans, a rejoint 21 Centrale Partners en 2012 en tant que directeur de participations.

Il intervient notamment sur les participations de 21 dans Skill&You, DGF et Impact.

Avant de rejoindre 21, il a passé 11 ans chez Omnes Capital.

Antoine Vigneron, 37 ans, a rejoint 21 Centrale Partners en 2007 et était directeur de participations depuis 2014. Il intervient notamment sur les participations de 21 dans Synerlab et

Oberthur et s'est occupé récemment de la cession de Digital Virgo.

Avant de rejoindre 21, il a passé cinq ans chez PricewaterhouseCoopers, où il est intervenu sur de nombreux audits d'acquisition pour des fonds d'investissement.

APAX PARTNERS

Apax Partners annonce les promotions d'**Annick Bitoun** et **Henry Capelle** aux postes de directeurs, **Julien Birman** au poste de directeur de participations et la nomination de **Pierre-Olivier Corvol** en tant que chargé d'affaires au sein de l'équipe TMT.

Annick Bitoun a rejoint Apax Partners en septembre 2014 en tant que Debt Manager. En 2016, Elle a notamment participé à la structuration de la dette nécessaire aux acquisitions de Marlink, InfoVista et Melita. Ella a aussi collaboré aux financements des build-ups de Laureate (Groupe INSEEC), Telemar (Marlink) et TEMS (InfoVista).

Henry Capelle a rejoint Apax Partners en 2011 au sein de l'équipe TMT. En 2016, il a notamment participé à l'acquisition d'InfoVista, à la cession d'InfoPro Digital et à la cession partielle de Gfi Informatique. Il a également collaboré au build-up de TEMS (InfoVista). Il accompagne au quotidien le développement d'Altran, Gfi Informatique et InfoVista.

Julien Birman a rejoint Apax Partners en 2014 au sein de l'équipe Distribution & Biens de Consommation. En 2016, il a notamment participé aux acquisitions de Melita et Sandaya. Il accompagne au quotidien le développement d'Europe Snacks, Sandaya et Alain Afflelou.

Pierre-Olivier Corvol a rejoint Apax Partners en 2016 au sein de l'équipe TMT. Diplômé de Centrale Paris, il a débuté sa carrière au Boston Consulting Group où il a travaillé sur des projets de fusions-acquisitions, de réorganisation et d'amélioration de la performance dans les secteurs des télécoms et de l'énergie.

BRUNSWICK SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Brunswick Société d'Avocats recrute trois associés, un conseil et quatre collaborateurs pour renforcer ses pôles

Corporate, Fiscal, Social, Entreprises en difficulté, Résolution des Litiges et Bourse et Marchés de capitaux.

Le pôle Corporate se renforce avec l'arrivée d'**Alban Van de Vyver** en tant qu'associé. Fort de plus de douze ans d'expérience dont cinq en tant que directeur de mission au sein du cabinet Racine, Alban Van de Vyver conseille des industriels et des fonds d'investissement dans le cadre d'opérations de fusions-acquisitions et de capital investissement (levées de fonds, capital-risque, capital-développement).

Le pôle Fiscal se consolide de son côté en accueillant **Pascale Farey-Da Rin** comme nouvelle associée et **César Engelmann** comme collaborateur. Avec près de quinze ans d'expérience dont cinq en tant qu'associée au sein de Baker & McKenzie, Pascale Farey-Da Rin intervient tant en conseil qu'en contentieux auprès de sociétés françaises et internationales en matière de fiscalité des transactions, d'assistance à contrôles fiscaux et de restructurations.

Marie-Charlotte Diriart a rejoint Brunswick pour animer en tant qu'associée le pôle Social avec sa collaboratrice Emilie Lesné. Avec seize ans d'expérience dont sept en tant que conseil au sein de Hogan Lovells, Marie-Charlotte Diriart intervient tant en conseil qu'en contentieux auprès d'une clientèle française et internationale, notamment américaine, composée principalement de groupes industriels et de sociétés évoluant dans le secteur des nouvelles technologies. Elle accompagne ses clients dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi d'envergure et de contentieux collectifs et individuels.

Constance Verroust-Valliot intègre le cabinet en qualité de conseil au sein du pôle Entreprises en difficulté, dirigé par **Serge Pelletier**, dans le cadre d'un projet de développement du pôle, notamment en matière de restructuration de dettes.

Amélie Carron rejoint, en tant que collaboratrice, le pôle Résolution des Litiges. Enfin, **Annabelle Mathieu** rejoint, en qualité de collaboratrice, le pôle Bourse et Marchés de capitaux.

BRYAN CAVE

Bryan Cave LLP annonce l'arrivée au sein du bureau de Paris d'une équipe de trois

avocats spécialisés en corporate / M&A. **Antoine Martin** rejoint le cabinet en tant qu'associé, **Mathieu Taupin** en tant que counsel et **Baudouin Gueyffier** en tant que collaborateur.

Antoine Martin est spécialisé en fusions et acquisitions d'entreprises. Il intervient en matière d'acquisitions et cessions d'actions ou d'actifs, de restructurations d'entreprises et d'opérations transfrontalières. Ces transactions concernent souvent des opérations complexes de carve-out ou de rachat d'actifs en difficulté, impliquant des négociations avec les organismes publics ainsi que les autorités locales. Sa pratique se concentre également sur les opérations de private equity, pour le compte d'investisseurs institutionnels, de sociétés de gestion, ou de sociétés en portefeuille. Antoine Martin est titulaire du MBA de HEC et du diplôme de droit anglais et américain de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Mathieu Taupin est particulièrement expérimenté dans des opérations de carve-out complexes, fréquemment dans le contexte de cessions ou de transactions portant sur des entreprises en difficulté, par des acteurs industriels et dans différents secteurs tels que l'automobile, l'emballage, l'industrie métallurgique ou agroalimentaire. Mathieu Taupin possède une maîtrise de l'Université Paris XI et un diplôme de droit des affaires de l'Université Paris XI-Essec.

Baudouin Gueyffier concentre sa pratique sur le droit des sociétés, tant les fusions et acquisitions nationales et transfrontalières, que le private equity. Il est diplômé en droit privé international et en droit des affaires à Paris II Panthéon-Assas et Lyon III.

Avant de rejoindre Bryan Cave, l'équipe faisait partie du groupe corporate du cabinet d'avocats Eversheds LLP.

DE PARDIEU BROCAS MAFFEI

Emmanuel Durand rejoint, en tant qu'associé, le cabinet De Pardieu Brocas Maffei pour renforcer l'équipe Droit de la concurrence / Contrôle des concentrations, aux côtés de Laure Givry et Philippe Guibert, associés. Il sera accompagné de deux collaboratrices. Emmanuel Durand, 45 ans, est spécialisé en droit de la concurrence. Il intervient à

cet égard tant dans des affaires contentieuses en matière de pratique anticoncurrentielles que dans le domaine du conseil, notamment en contrôle des concentrations. Il a également développé une expertise reconnue en droit du sport et des médias.

Emmanuel Durand exerçait jusqu'ici au sein de Clifford Chance Paris depuis 2002 où il a été nommé associé en 2013, après des expériences au sein des cabinets Herbert Smith Freehills (2000-2002) et Jeantet (1998-2000).

DEGROOF PETERCAM

Gwénaél de Sagazan, 60 ans, HEC, a rejoint Degroof Petercam en qualité de senior advisor. Sa mission sera d'accompagner les équipes de gestion de fortune et de banque d'investissement dans le développement de leurs clientèles. Basé à Paris, Gwénaél de Sagazan est rattaché directement à François Wohrer, Directeur Général de Degroof Petercam pour la France.

Gwénaél de Sagazan a plus de 35 ans d'expérience dans les services financiers de grands groupes industriels (Total et Elf) et dans la banque d'investissement (Morgan Grenfell, CCF devenu HSBC et DC Advisory, dont il était président directeur général jusqu'en mars 2015).

Gwénaél de Sagazan est membre du comité consultatif de Siparex et administrateur de sociétés.

DELOITTE

Deloitte annonce l'arrivée d'**Elia Ferreira** et la cooptation d'**Arnaud Deymier**, **Vincent Fallas**, **Alexandre Prost** au rang d'associés au sein des activités Financial Advisory.

Arnaud Deymier, 35 ans, diplômé de l'EDHEC, est nommé associé Financial Advisory secteur M&A Transactions Services. Il a débuté sa carrière chez Société Générale, à New York, au sein des activités dédiées aux institutions financières, puis rejoint en 2007 l'équipe Fixed Income de Crédit Suisse, à Londres. En 2011, il est nommé directeur au sein de l'équipe Solutions crédit & Fixed income pour les clients bancaires de Crédit Suisse France et BeLux. Il a rejoint Deloitte en 2013, au sein de l'équipe de conseil en fusions et

acquisitions dédiée aux institutions financières.

Vincent Fallas, 38 ans, ingénieur des travaux publics de l'État, est nommé Associé Financial Advisory au sein de l'équipe Évaluation, Modélisation et Financement de projets. Après 5 ans chez PwC dans les équipes de conseil en restructuration d'entreprises puis en immobilier, il rejoint Deloitte en 2005 pour y développer l'activité de Modélisation financière.

Alexandre Prost, 37 ans, diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers et titulaire du Mastère Strategic Management d'HEC, est nommé associé Financial Advisory. Il débute sa carrière dans le conseil en stratégie chez Arthur D. Little puis Roland Berger. En 2015, il rejoint Deloitte au sein de l'équipe M&A Operations. Il est responsable des activités de due diligence opérationnelle dans le cadre de transactions pour le compte de grands groupes industriels ou de fonds de Private Equity.

Deloitte annonce l'arrivée d'**Elia Ferreira** en tant qu'associée Financial Advisory. Au sein de l'équipe M&A Operations, elle est responsable des activités IT M&A qui traitent des questions IT/Technologie en lien avec les transactions (due diligence, intégration post merger, séparation/ carve-out).

Diplômée d'une Maîtrise de Mathématiques et d'un DEA Finance de Marché de l'Université de Lisbonne et d'un DESS de l'IAE d'Aix-en-Provence, elle passe plusieurs années dans l'industrie pharmaceutique, en tant directrice des Systèmes d'Information. Elle rejoint ensuite les activités de conseil chez Capgemini Consulting puis chez PwC.

GOODWIN PARIS

Goodwin Paris annonce l'arrivée d'**Arnaud Fromion** et **Frédéric Guilloux**, qui rejoindront l'équipe Private Equity en qualité d'associés. Cette nouvelle équipe, en provenance du bureau parisien du cabinet Shearman & Sterling, inclura également Adrien Paturaud en tant que counsel, ainsi que plusieurs autres collaborateurs.

L'équipe, spécialisée en financement d'acquisitions et d'entreprises, opère pour les prêteurs et les emprunteurs ainsi que

pour les investisseurs privés. Ils ont accompagné de nombreuses institutions financières, banques, fonds de dette privés et emprunteurs institutionnels sur une grande variété d'opérations de financement à effet de levier, incluant notamment des financements 'unirate'. L'équipe intervient également sur les financements corporate d'envergure et dans les secteurs des télécoms, ainsi que dans l'univers des financements « crossover ».

Le bureau parisien de Goodwin a ouvert en juillet 2016, autour de Maxence Bloch, Christophe Digoy, Jérôme Jouhannaud, Thomas Maitrejean, William Robert et Pierre-Louis Sèvegrand-Lions en tant qu'associés, ainsi que leurs counsels et collaborateurs. L'équipe est spécialisée dans les fusions & acquisitions, en particulier les LBOs, le Private Equity et les transactions « Public to Private » pour les fonds de placements privés, français ou étrangers.

Le pôle « Private Equity » de Goodwin est principalement axé sur le middle market.

IDINVEST PARTNERS

Idinvest Partners renforce ses ressources dédiées à l'international avec l'arrivée de deux nouveaux collaborateurs au sein de l'équipe Strategy & Solutions, sous la responsabilité de **Sylvain Makaya**, Partner.

En tant que Strategic Projects Director, **Sophie Béric** est en charge de piloter les projets transversaux et internationaux d'Idinvest.

Après 3 années à l'Inspection Générale de BNP Paribas puis 3 ans en Asset Management (BNP Paribas, Edmond de Rothschild), elle a créé sa structure de conseil en marketing et stratégie auprès d'une clientèle diversifiée de gestionnaires d'actifs, banque privée et entrepreneurs avant de rejoindre Idinvest en 2016. Elle a notamment accompagné en pro-bono des entreprises de l'économie sociale et solidaire et des start-ups en création.

Solomon Moos est responsable des Relations investisseurs Asie. Basé à Shanghai, il a la double nationalité Franco-Américaine et parle couramment le mandarin.

Avant de rejoindre Idinvest Partners en juillet 2016, il a travaillé chez Allianz

Global Investors en tant RFP Manager, au sein du département de Développement Commercial, responsable des investisseurs institutionnels internationaux. Auparavant, il a exercé des fonctions similaires chez Edmond de Rothschild Asset Management.

IN EXTENSO FINANCE & TRANSMISSION

L'activité Corporate Finance small et mid cap d'In Extenso Finance & Transmission, entité de Deloitte, accueille **Jean-Christophe Coblence** pour renforcer ses activités tournées vers les fonds d'investissement.

Jean-Christophe Coblence a exercé le métier de conseil en M&A depuis plus de 25 ans notamment en tant que membre du directoire de la Financière de Courcelles, partner chez KPMG Corporate Finance et plus récemment fondateur et président de Trianon Corporate Finance. Il a ainsi réalisé plus de 60 transactions comprises entre 5 et 200 millions d'euros dont plus d'une vingtaine avec des fonds d'investissement.

JEAUSSERAND AUDOUARD

Jeausserand Audouard renforce son pôle corporate avec l'arrivée de **Erwan Bordet**, avocat spécialisé en private equity et fusions-acquisitions.

Fort d'une expérience de plus de 10 ans en matière transactionnelle aux côtés des décideurs, Erwan Bordet interviendra dans le cadre des opérations de fusion-acquisition, LBO et des négociations de management packages menées par le cabinet.

Erwan Bordet a exercé au sein des cabinets Bersay & Associés puis STC Partners où il a été promu of counsel en 2012. Il a dernièrement accompagné le management de Spotless lors de la cession à BC Partners puis à Henkel, ainsi que les dirigeants de Vedici dans le cadre du LBO réalisé par CVC Capital Partners.

KPMG

Stéphane Souchet, 45 ans, ESCP Europe, rejoint les équipes Deal Advisory de KPMG en tant qu'associé co-responsable M&A. Par ailleurs, il dirige

au niveau mondial l'activité de M&A dans le secteur des biens d'équipements (capital goods).

Stéphane Souchet est co-responsable M&A franco-allemand. Il a accumulé plus de 20 ans d'expérience en Corporate Finance en Europe (Francfort, Paris) et aux États-Unis (New York), principalement au sein de la Société Générale

KRAMER LEVIN EUROPE

Gilles Saint Marc, 50 ans, rejoint Kramer Levin Europe en qualité d'avocat associé avec trois collaborateurs. Il co-dirigera avec Hubert de Vauplane l'activité des modes alternatifs de financement et d'investissement.

Depuis 2000, Gilles Saint Marc était associé du cabinet Gide dans le Département Banque & Finance où il est entré en 1992 après avoir été trader sur les marchés de taux dans une grande banque européenne. Il a été détaché au bureau de New York de 1997 à 1999. Son domaine d'expertise est centré sur le conseil aux entreprises pour la structuration et la négociation de leurs financements, la titrisation, les fonds de dette, les financements EuroPP et les FinTechs.

OSBORNE CLARKE

Osborne Clarke enrichit ses équipes d'une nouvelle associée, **Lise Breteau**, qui intervient en matière de Fintech et, plus globalement, dans le domaine des nouvelles industries des données.

Avant de rejoindre Osborne Clarke, Lise Breteau a exercé au sein de sa propre structure et de cabinets spécialisés.

PAUL HASTINGS

Paul Hastings annonce la nomination de **Sébastien Crepy** comme Local Partner au sein du bureau de Paris.

Sébastien Crepy, qui a rejoint le département Corporate du bureau de Paris de Paul Hastings en 2011, concentre principalement son activité dans le domaine des fusions-acquisitions et du private equity, en particulier les LBOs et les opérations de capital développement.

Par le passé, il a été auditeur chez EY à Paris et à Moscou, a été collaborateur

auprès de deux cabinets d'avocats internationaux à Paris et à Prague et a travaillé deux ans au sein d'un des principaux cabinets d'avocats australiens à Sydney. Il est également membre associé de la Law Society de la Nouvelle Galle du Sud (Australie).

REBOUL & ASSOCIÉS

Le cabinet Reboul & Associés annonce l'arrivée d'une nouvelle associée, **Vaea Pery**, en droit fiscal et la cooptation d'**Olivier Mourain** au rang d'associé M&A.

Forte de 15 années d'expérience au sein des cabinets Bird & Bird, Ernst & Young, Denton Wilde Sapte et Landwell & Associés, Vaea Pery a décidé de quitter les cabinets anglo-saxons pour relever de nouveaux défis au sein d'un cabinet challenger. « J'ai souhaité évoluer dans un cabinet pouvant traiter de manière transversale, à l'instar des structures internationales, tous les aspects fiscaux des opérations de fusions-acquisitions tout en apportant la spécificité, l'indépendance et la souplesse inhérentes aux cabinets de taille humaine », précise-t-elle. Spécialisée en fiscalité des transactions et de dirigeants, Vaea Pery reprend le flambeau de Frédéric Gérard et poursuit le développement de ce département, en renforçant notamment la fiscalité transactionnelle et celle du dirigeant.

Avocat au sein du département fusions-acquisitions et private equity, Olivier Mourain était, depuis 2008, collaborateur du cabinet.

REED SMITH PARIS

Julie Cornely rejoint l'équipe corporate du bureau parisien de Reed Smith en qualité de counsel.

Julie Cornely intervient dans les domaines du droit des sociétés, des fusions & acquisitions et du droit boursier. Elle accompagne des entreprises – françaises et étrangères – lors de leurs opérations domestiques et transfrontalières de fusions-acquisitions, de partenariats stratégiques et accords de joint-venture, de transferts d'activités non stratégiques (carve-out), de

réorganisations de groupes, d'opérations de haut de bilan pour des sociétés cotées et non cotées, de gouvernance d'entreprise et de réorganisations actionnariales. Elle a développé un savoir-faire dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique, de l'informatique et des nouvelles technologies, du luxe, des services, de l'énergie et des télécommunications.

Julie Cornely a prêté serment en 2004, et exercé 4 années au sein du cabinet Landwell & Associés à Lille. Elle rejoint Reed Smith Paris en octobre 2008 puis intègre, en octobre 2011, le département Droit des Sociétés/Fusions & Acquisitions du cabinet Altana.

SFR

François Vauthier, 35 ans, et **Emmanuelle Levine**, 41 ans, sont nommés respectivement directeur financier et directrice juridique de SFR. François Vauthier était jusque-là chief controlling officer au sein du groupe Altice qu'il avait intégré en 2011, après avoir exercé au sein des départements audit et transaction services d'EY Paris. Emmanuelle Levine a commencé sa carrière en 2002 chez Orange France. En 2004, elle rejoint la direction juridique fusions-acquisitions d'Orange. En 2009, elle intègre la direction juridique d'Areva et devient directrice juridique M&A.

SOGECE GROUPE

Pierre-Jean Sigrist intègre les équipes de Sogec Groupe en qualité de Directeur, avec pour mission de créer le département « Accompagnement des Entreprises en Crises ».

Ce nouveau challenge est la poursuite de son expérience acquise notamment au sein d'Ernst & Young « Restructuring » et de CSC Finance Conseil, son cabinet créé en 2011.

Cette nouvelle activité a pour vocation d'accompagner opérationnellement, sur le territoire national, les dirigeants sur les aspects finances (comptable, trésorerie/financement, juridique, organisationnel et humain notamment) en amont des phases critiques (notamment lors des procédures amiables), pendant les procédures judiciaires (amiables et collectives) ainsi

qu'aux phases de retournement ou de cession.

Sogec Groupe, acteur majeur de l'expertise-comptable dans le grand Ouest avec plus de 3 000 clients, ambitionne avec ce nouveau département complémentaire aux activités de conseil, et notamment de Transaction, accompagner ses clients à chaque étape de la vie de leur entreprise.

TRUFFLE CAPITAL

Truffle Capital annonce l'arrivée d'**Olga Koulechova** en tant que Partner et Head of Business Development. Dotée d'une expérience solide dans la gestion d'actifs et le capital-investissement, Olga Koulechova prend la responsabilité du Business Development et pilotera les levées de nouveaux fonds institutionnels dans les domaines des Biotechnologies, des dispositifs médicaux et de la Fintech - secteurs d'expertise de Truffle Capital. Avant de rejoindre Truffle Capital, Olga Koulechova occupait le poste de Head of Business Development chez Idinvest Partners depuis 2011, société dont elle était également Partner. Précédemment VP Senior Sales International, Head of Nordics, chez Edmond de Rothschild Asset Management depuis 2007, Olga Koulechova a participé à la vente, au marketing et à la promotion des fonds d'investissement du groupe dans les pays scandinaves. Elle a également occupé le poste de Senior sales International au sein de Natixis Asset Management de 2005 à 2007, et a débuté sa carrière dans la gestion d'actifs en tant que Responsable Recherche chez BFT Gestion en 2000. Olga Koulechova est titulaire d'un Master of Business Administration de l'INSEAD, d'un doctorat en Mathématiques appliquées de l'Université de Bordeaux et d'un Master of sciences mathematics obtenu à l'Université de Moscou (MSU).

TURENNE CAPITAL

Bertrand Fesneau, 56 ans, Essec, Insead, est nommé directeur général

Bertrand Fesneau a commencé sa carrière en 1990 chez 3i. En 2004, il a fondé CIC LBO Partners dont il a été président du directoire jusqu'en 2014.

DARROIS VILLEY MAILLOT BROCHIER

Loïc Védie, 39 ans, et **Laurent Gautier**, 39 ans, ont été nommés associés du cabinet Darrois Villey Maillot Brochier. **Damien Catoir**, 35 ans, a été nommé counsel du cabinet.

Loïc Védie, qui a débuté sa carrière en 2004, a été coopté associé à effet au 1er janvier 2017. Il a rejoint le cabinet en 2013. Il est membre de l'équipe de droit fiscal. Il intervient à ce titre en matière de

fiscalité des entreprises aussi bien dans des contextes français qu'internationaux et assiste également les clients du cabinet dans leurs relations avec l'administration fiscale (obtention d'agréments fiscaux ou à l'occasion de contrôles fiscaux). Il intervient régulièrement dans des Masters II de droit fiscal et à HEAD.

Laurent Gautier a été coopté associé à effet au 1er janvier 2018. Il a rejoint le cabinet en 2013 après avoir exercé à Paris et New York depuis 2003. Il anime l'équipe de marchés de capitaux du cabinet. Il est également spécialisé en fusions-acquisitions et en droit boursier

et conseille les sociétés cotées sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Il intervient régulièrement à HEC et HEAD.

Damien Catoir a rejoint le cabinet en janvier 2014 après avoir débuté sa carrière à New York en 2008 puis exercé à Paris depuis 2011. Il conseille principalement des sociétés cotées ou non cotées dans des opérations de fusions et d'acquisitions, en particulier des opérations stratégiques et transfrontalières. Il intervient également en droit des sociétés et droit boursier, ainsi qu'en matière de gouvernement d'entreprise.

ACTUALITÉS A L'ÉTRANGER

■ **Bayer** débourse 66 milliards de dollars pour s'offrir **Monsanto**. L'opération devrait être bouclée fin 2017.

■ Les groupes canadiens **PotashCorp** et **Agrium** annoncent leur rapprochement. Le nouvel ensemble sera valorisé à 36 milliards de dollars (dette comprise). Il affichera un CA de 20,6 milliards de dollars (cumul 2015), avec environ 20.000 salariés.

Les actionnaires de PotashCorp recevront 0,4 action ordinaire du nouvel ensemble pour chacune de leurs actions. Ils détiendront 52 % du capital du nouveau géant. Les actionnaires d'Agrium recevront 2,23 actions du nouveau groupe.

La transaction devrait être finalisée à la mi-2017.

■ **Oléoducs** : le groupe canadien **Enbridge** débourse 37 milliards de dollars canadiens (26 milliards d'euros) en actions pour acquérir l'américain **Spectra Energy**.

Fort d'un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros, le nouvel ensemble sera contrôlé par les actionnaires d'Enbridge (57 % du capital).

■ **Italie** : La Commission européenne autorise le mariage de **Wind** (filiale du groupe russe Vimpelcom) et de **H3G** (filiale de Hutchison), n°3 et n°4 de la téléphonie mobile en Italie. Cette

opération de 20 milliards d'euros permet de créer le n°1 du marché, devant Telecom Italia et Vodafone.

■ Moyennant 14 milliards de dollars (12,4 milliards d'euros), le groupe américain **Pfizer** va acquérir la biotech **Medivation** (San Francisco). Convoitée par Sanofi (dont la dernière offre s'élève à 10 milliards de dollars), celle-ci intervient dans les traitements anticancéreux. Son traitement contre le cancer de la prostate Xtandi a réalisé 2,20 milliards de dollars de chiffre d'affaires au cours des douze derniers mois.

Rappelons qu'en 2015, Pfizer avait acquis la société américaine Hospira, spécialisée dans les médicaments injectables, pour 17 milliards de dollars.

■ Deuxième fabricant mondial de produits en aluminium par extrusion, le groupe chinois **Zhongwang** (détenu par le magnat Liu Zhongtian) va reprendre l'américain **Aleris** pour 2,33 milliards de dollars. Ce dernier réalise un volume d'affaires de 3 milliards de dollars avec 5.000 salariés dans 14 usines.

■ **Hewlett Packard Enterprise** fusionne sa division logiciels avec le britannique **Micro Focus**. Les actionnaires d'HPE détiendront 50,1% du nouvel ensemble. Micro Focus débourse 2,5 milliards de dollars en numéraire. Le montant total de cette

opération de fusion est estimé à 8,8 milliards de dollars.

■ **Abbott** cède son activité d'ophtalmologie (chirurgie de la cataracte, chirurgie réfractive, produits de soin des yeux) à **Johnson & Johnson** qui débourse 4,33 milliards de dollars.

En 2015, l'activité concernée a réalisé un chiffre d'affaires de 1,1 milliard de dollars.

■ Créé en 2004 avec la scission de la division chimie de spécialités de Bayer, le groupe allemand **Lanxess** va mettre la main sur l'américain **Chemtura**. Spécialisé dans les additifs chimiques, ce dernier est valorisé à 2,4 milliards d'euros (dette comprise).

Chemtura emploie 2 500 salariés et réalise un CA de 1,5 milliard d'euros.

■ L'opérateur boursier américain **CBOE** (Chicago Board Options Exchange) reprend son compatriote **Bats** pour 3,2 milliards de dollars. Cet opérateur alternatif a été lancé en 2005. L'opération, qui attend l'approbation des autorités réglementaires, sera réalisée en actions et en cash.

■ L'assureur japonais **Sompo Japan Nipponkoa Holdings** débourse 5,5 milliards d'euros pour acquérir son confrère **Endurance Specialty Holdings**, dont le siège se trouve aux Bermudes mais qui est bien implanté aux États-Unis.

AUX SOURCES DU GRAND CHOCOLAT



Recettes d'experts

« NOTRE RÔLE CONSISTE À ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DES ENTREPRISES »



*Entretien avec Bruno Rogowski,
Directeur Initiative Conseil chez Bpifrance*

L'offre Initiative Conseil de Bpifrance a été lancée en juillet 2014 dans l'objectif d'accompagner les entreprises clientes de Bpifrance.

« Nous proposons aux entreprises un accompagnement par le conseil pour éclairer leur route et surmonter certaines difficultés à grandir. Notre rôle consiste à accélérer la croissance des entreprises », explique Bruno Rogowski, Directeur du pôle Conseil chez Bpifrance. « Nous faisons intervenir des conseils, que nous sélectionnons, toujours en tandem avec l'équipe conseil de Bpifrance, sur de nombreux sujets de réflexion stratégique, d'optimisation de la façon de fabriquer, de concevoir ou de vendre, ou encore des systèmes d'information, ou de fusions-acquisitions. Sur ce dernier

point, nous pouvons aider à identifier des cibles puis à trouver les moyens de les intégrer ».

Chaque mission, opérée par le binôme dure 8 à 10 jours sur une période de 6 à 8 semaines.

« La présence d'un expert de Bpifrance Conseil permet de s'assurer de la qualité d'exécution, de la bonne compréhension du besoin du client », note Bruno Rogowski.

Quant au choix des consultants externes, « nous travaillons beaucoup avec des freelances. Aujourd'hui, nous travaillons avec 85 consultants homologués sur toute la France. Notre processus d'homologation est très structuré et consiste à s'assurer que le consultant propose les bonnes pratiques de travail aux PME, possède le bon vocabulaire,

la bonne compréhension des enjeux d'une PME ou d'une ETI. Pour être efficace, il faut vite établir la confiance», souligne notre interlocuteur.

Lors de leur première journée d'intervention, les consultants expliquent leur façon de procéder et essaient de « comprendre l'entreprise ». « Ensuite, pendant huit jours, nous faisons des interviews et des observations terrain. La dernière journée d'intervention est une journée de restitution et d'appropriation par l'ensemble de l'équipe dirigeante ». Les intervenants passent en revue les axes de développement possibles et s'assurent de l'adhésion de l'équipe dirigeante.

Le pôle Initiative Conseil intervient sur sollicitation de l'équipe commerciale de Bpifrance. Il s'agit de près de 500 personnes réparties à travers 47 implantations régionales qui sont quotidiennement au contact des clients. « Ce sont eux qui détectent auprès des dirigeants d'entreprises le besoin d'accompagnement. Une fois l'intervention réalisée, le chargé d'affaires va s'assurer dans les mois et les années à venir que l'action en question a porté ses fruits », précise le directeur du pôle Initiative Conseil.

La palette de diagnostics proposés par le pôle Initiative Conseil de Bpifrance est large. Citons d'abord l'axe de la stratégie d'entreprise (le premier pour lequel les équipes sont sollicitées). Pour une PME, il s'agit plutôt d'une analyse court / moyen terme (3 à 5 ans) permettant de choisir les axes stratégiques et de cerner l'ensemble des moyens pour y arriver. Il est également important de s'assurer que l'ensemble de l'équipe s'approprie la nouvelle stratégie et les moyens associés. « Lorsqu'un dirigeant ne partage pas sa stratégie avec son équipe et l'ensemble de ses collaborateurs, il se prive d'une puissance d'action phénoménale », souligne Bruno Rogowski.

Un autre sujet fréquent concerne l'optimisation des processus de fabrication, de conception ou de livraison (plus précisément pour les entreprises industrielles).

Enfin, le troisième sujet est celui des fusions-acquisitions. L'entreprise accompagnée dresse le portrait de la cible qu'elle souhaite approcher. Le rôle du pôle Initiative Conseil consiste à trouver la perle rare et à mettre en contact les dirigeants, puis à suivre le processus de fusions jusqu'à son terme.

« Dans certains cas, les chefs d'entreprise nous demandent des conseils sur la façon dont on acquiert une société. Pour ceux qui n'ont jamais fait d'acquisitions ce conseil est précieux », ajoute Bruno Rogowski.

Le pôle Initiative Conseil de Bpifrance est capable d'accompagner les PME lors d'un processus d'acquisition de A à Z. Pour les petites et moyennes entreprises, qui n'ont pas souvent l'habitude de s'adresser aux conseils, c'est une aide précieuse.

« Certains ont parfois eu de très mauvaises expériences en matière de conseil, surtout par manque d'adéquation de profil et de bonne compréhension de leur besoin ».

L'homologation au sein de Bpifrance consiste à tester les consultants sur le terrain. « En outre, nous réunissons tous nos consultants externes une fois par trimestre pour travailler sur les méthodologies, échanger sur les bonnes pratiques. Ce travail d'animation nous permet de proposer nos consultants les yeux fermés car ce sont des individus (freelances ou salariés de petits cabinets de conseil), et non pas des cabinets, qui sont homologués... », explique Bruno Rogowski. « Nous ne sommes pas une plateforme de mise en relation avec les consultants », note le directeur du pôle Initiative Conseil dont les professionnels travaillent main dans la main avec les consultants externes au sein des entreprises françaises.

Outre les sujets de la stratégie, de la performance opérationnelle (industrielle) et des fusions-acquisitions, le pôle dirigé par Bruno Rogowski intervient dans le diagnostic panoramique 360° « à destination des entreprises qui cherchent la croissance ». C'est une aide au développement. « Dans le cadre de ce diagnostic, on se projette à 3-5 ans. On va regarder la stratégie, la performance commerciale, l'organisation, les ressources humaines, les systèmes d'information, la transformation digitale, la responsabilité environnementale, sociétale etc. pour trouver les points faibles de l'entreprise ». Après une dizaine de jours, les intervenants font part de leurs observations à l'équipe dirigeante afin que celle-ci puisse cerner les sujets susceptibles de ralentir

Fusions & Acquisitions Magazine annonce un partenariat rédactionnel avec Bpifrance. Une nouvelle rubrique, intitulée « Pages Bpifrance », sera désormais présente dans notre publication. Elle sera consacrée aux actualités de Bpifrance ainsi qu'aux opérations emblématiques que celle-ci réalise pour soutenir les entreprises françaises.

la croissance. « Mis en place il y a un an et demi, ce diagnostic 360 degrés rencontre un vrai succès car il correspond à l'attente des entreprises de croissance », commente notre interlocuteur.

« Les conseils externes et internes passent en revue une centaine de sujets non seulement avec l'équipe dirigeante mais aussi avec les salariés à tous les niveaux de l'entreprise. En accord avec l'équipe dirigeante, nous pouvons ouvrir ce diagnostic à des clients pour comprendre leur perception de l'entreprise, ses forces et faiblesses. Au bout du compte, nous avons une image assez exhaustive », explique Bruno Rogowski.

« Sur la partie diagnostic, notre but consiste à éclairer la route, ouvrir les yeux à l'équipe dirigeante pour qu'elle passe à l'action », ajoute-t-il.

En 2016, près de 400 opérations de ce type seront effectuées, avec une équipe de 20 personnes en interne et les 85 consultants homologués (contre 207 opérations en 2015 et 76 en 2014). « Nous travaillons avec les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 10 et 250 millions d'euros et qui comptent au minimum une cinquantaine de salariés », précise Bruno Rogowski.

L'intervention de Bpifrance permet également de « redonner goût au conseil aux dirigeants d'entreprise ». Aujourd'hui, beaucoup de dirigeants ont du mal à trouver un conseil et à lui faire confiance. « Au-delà des financements que Bpifrance apporte aux entreprises, nous avons cette mission de conseil. Cette vocation est clairement identifiée dans la loi qui a fondé Bpifrance en 2012 », souligne Bruno Rogowski.

« Chez Bpifrance, nous avons plus de 80.000 clients actifs dans tous les secteurs. Un vivier suffisamment ample pour nous permettre d'identifier des cibles d'acquisition. Nous pouvons également faire le travail d'approche pour discuter avec le dirigeant le dirigeant cédant. En général, sur une centaine d'entreprises, une dizaine sont à l'écoute », confie notre interlocuteur.

La présence de Bpifrance dans le processus rassure les entreprises car « nous sommes un organisme financier public perçu comme dynamique et sérieux ».

Mérite également d'être mentionné le « Hub » au sein de Bpifrance dont « l'activité consiste à « screener » une base de start-up et à proposer à de grandes entreprises, qui sont dans une démarche d'innovation, des jeunes pousses pouvant leur apporter une technologie, une nouveauté et in fine un avantage compétitif. Le Hub travaille main dans

la main avec le pôle Initiative Conseil. Son objectif consiste à aider les entreprises qui veulent grossir ou se moderniser ».

Concrètement, ce sont les interlocuteurs commerciaux qui détectent le besoin de conseil des entreprises qu'ils suivent dans différentes régions. Bpifrance prend en charge la moitié du coût de l'opération (sur 10 jours). Suivant les types de module, les tarifs sont compris entre 10.000 et 12.000 euros.

Historiquement, toutes les entités qui composent aujourd'hui Bpifrance avaient pour vocation de favoriser le développement des entreprises. « Nous essayons d'accompagner les entreprises à travers du financement et des programmes d'accélération ».

« Par le passé, l'aspect d'accompagnement reposait essentiellement sur la qualité de conseil qu'avait chacun des interlocuteurs commerciaux des entreprises. Lors de la création de Bpifrance, on a voulu aller plus loin en mettant en place les activités d'accompagnement », se souvient Bruno Rogowski.

Tout est parti du souhait d'accompagner l'entrepreneur qui est souvent seul. Initiative Conseil rentre dans ce cadre. Dans cette même logique, « nous avons créé Bpifrance Excellence, une communauté de plus de 3.000 entreprises qui bénéficient d'un accès privilégié aux ressources d'accompagnement de Bpifrance ».

Méritent également d'être mentionnés les séminaires de formation Bpifrance Université, mis en place en partenariat avec de grandes écoles : HEC, EM Lyon, Kedge ...

« Toujours dans la même logique d'accompagnement, nous organisons également des séances campus d'université avec des dirigeants. Nous invitons une vingtaine de dirigeants à participer à une séance de sensibilisation-formation sur différents sujets cruciaux pour les entreprises ».

« Compte tenu de l'histoire de Bpifrance, nous sommes au contact des dirigeants d'entreprises depuis longtemps et nous savons ce qu'il n'osent pas dire. Nous sommes capables de bien cerner leurs vrais problèmes et de mettre en place des dispositifs pertinents pour trouver des solutions », conclut Bruno Rogowski.

Dans ce contexte, la confiance du dirigeant est primordiale, Bpifrance l'a gagné en ayant toujours été présent au service des entreprises, y compris en période de crise. Cette confiance a une grande valeur.



PROFESSION :
CONSEIL EN M&A

LE GUIDE DES SOCIÉTÉS DE CAPITAL-INVESTISSEMENT

de Jean-Baptiste Hugot et Jean-Philippe Mocci

11^e édition - juin 2016-mai 2018 - 496 pages

Depuis 21 ans, un outil incontournable pour les chefs d'entreprise
et pour tous les professionnels du private equity

- Répertoire complet de tous les fonds d'investissement présents
sur le marché français
- Pour les 90 premiers : une analyse approfondie et une opinion
personnelle des auteurs



Disponible en librairie ou par le site
www.editionsdumanagement.com
en version papier ou numérique

INDÉPENDANT, FIABLE, PRATIQUE

« DEUTSCHE BANK SE BAT POUR CONSEILLER DES CLIENTS, PAS POUR ANNONCER DES DEALS »

Entretien avec Emmanuel Hasbanian et Julien Fabre, co-responsables de CIB pour la France, Deutsche Bank

Deutsche Bank a annoncé en octobre 2015 la création de CIB (Corporate & Investment Banking), l'entité combinant les activités de banque d'affaires, de banque commerciale et de banque transactionnelle.

Dans le cadre de cette réorganisation décidée pour mieux accompagner les clients dans leurs projets, Deutsche Bank a réalisé plusieurs recrutements dont ceux de trois banquiers connus sur la place :

Jeff Urwin a rejoint Deutsche Bank en juin 2015 en provenance de JP Morgan. Il est aujourd'hui membre du Directoire et responsable de CIB au niveau mondial.

Alasdair Warren est Head of CIB Europe depuis mai 2016 (en provenance de Goldman Sachs).

En mai 2016, Thomas Piquemal a été nommé responsable de l'ensemble des opérations de fusions-acquisitions monde, Chairman Corporate and Investment Banking France.

Ce recrutement est précieux car il permet à l'établissement d'avoir dans ses ressources un professionnel ayant une expérience du côté prestataire de services et du côté client sur l'ensemble de produits.

La promotion de Julien Fabre et Emmanuel Hasbanian en tant que co-responsables de CIB pour la France en mai 2016 s'inscrit également dans cette stratégie.

Historiquement, Emmanuel Hasbanian et Julien Fabre, qui ont plus de vingt ans d'expérience en fusions-acquisitions, étaient senior bankers chez Merrill Lynch puis chez Deutsche Bank, avant de prendre en 2013 la responsabilité de IBC&A (Investment Banking Coverage & Advisory) regroupant le M&A, l'ECM et le financement LBO. Puis,

les deux banquiers d'affaires sont devenus co-responsables Corporate Finance au sein de Deutsche Bank. Le Corporate Finance regroupe alors ces trois activités ainsi que les départements CBC (Corporate Banking Coverage) et DCM. « Plus récemment, nous avons pris la responsabilité du nouveau département CIB qui regroupe tout ce qui précède ainsi que l'activité de Global Transaction Banking (cash management, trade finance et securities services). Tous les produits et services offerts aux clients corporates de Deutsche Bank sont désormais intégrés au sein de CIB », explique Emmanuel Hasbanian.

Un des principaux piliers de la réorganisation a été la séparation claire et nette des activités markets et des activités CIB « pour des raisons de lisibilité et de transparence, dans un souci de simplification ».

« La constitution de CIB permet de servir au mieux nos clients et leur apporter des solutions quelque soit leur problème », souligne Emmanuel Hasbanian.

Aujourd'hui, les clients sont de plus en plus exigeants et les transactions sont de plus en plus complexes et nécessitent un savoir-faire très large. La création de CIB permet de s'assurer que toutes les compétences soient parfaitement coordonnées pour servir le client », insiste-t-il.

Au sein de Deutsche Bank, le M&A n'est pas un produit. « Le M&A est au cœur des réflexions stratégiques. C'est un métier à part, exclusivement porté par le conseil. Nous sommes là pour accompagner nos clients, les écouter, comprendre leurs problématiques et apporter des solutions. Le M&A est le centre névralgique de cette relation », commente le banquier d'affaires.

Les départements M&A et ECM travaillent en interaction au sein de CIB.

« Nous avons deux directeurs M&A, Cyril Niboyet et Adnan Pasovic, qui ont également une très grande compétence en equity capital markets et en financements. Nous avons dirigé 15 des 17 dernières IPO de sociétés françaises. Cyril et Adnan ont eu un rôle clé dans la plupart de ces opérations... Nous avons une équipe qui intervient aussi bien sur les opérations de M&A que sur les opérations ECM et le financement levragé », précise Emmanuel Hasbanian.

Selon Julien Fabre, « cette intégration est très efficace du point de vue gestion d'équipe et permet de défendre au mieux les intérêts des clients » qui sont aujourd'hui « de plus en plus professionnels ».

« Lorsqu'un client recrute une banque globale comme la nôtre, l'avantage que nous avons par rapport à une boutique c'est notre capacité à explorer au mieux, sans biais, l'ensemble des solutions. Sur la plupart des IPO que Deutsche Bank a récemment menées, il y avait différentes options (IPO, cession en M&A ou recapitalisation). Beaucoup de sociétés ont tenté en parallèle un processus de M&A », explique Julien Fabre.

« Aujourd'hui, on parle beaucoup du développement des boutiques de M&A. Nous pensons être complémentaires », ajoute-t-il.

« Nous sommes une banque leader internationale en France, capable d'exécuter au mieux l'ensemble des produits. Lorsque les clients se tournent vers Deutsche Bank, ils savent qu'ils trouveront de bonnes compétences en exécution de deals M&A, de deals ECM et de financements leveragés », souligne Julien Fabre.

« Cette intégration est importante non seulement pour le client mais aussi pour le banquier M&A. Lorsque nous conseillons le groupe canadien Linamar qui lance une offre publique sur Montupet, nous pouvons donner une vision plus fine de la réaction des investisseurs. La compétence des marchés est très importante. De plus en plus, dans les deals M&A, nous avons besoin de ces compétences connexes. L'intégration parfaite entre nos différents départements nous permet d'arriver vers le client avec la meilleure information possible. Nous savons exactement quelles sont les implications et les critères à prendre en compte tant en financement qu'en equity capital markets. Nous travaillons en parfaite symbiose avec les autres départements. Lorsqu'il s'agit de mettre les bons chiffres dans les modèles et de rentrer dans les détails, on va plus loin que la plupart de nos concurrents », assure Emmanuel Hasbanian.

« Aujourd'hui, les structures de capital de la plupart des sociétés sont complexes. Il y a beaucoup d'instruments



Emmanuel Hasbanian

financiers en circulation. Nous avons tous les experts pour calculer de manière extrêmement fine la valorisation de ces instruments. Nous allons chercher l'expertise dont nous avons besoin de manière chirurgicale car nous avons la responsabilité globale de ces activités. Le client peut être absolument sûr que la confidentialité sera préservée », ajoute Emmanuel Hasbanian.

Le souhait le plus cher des co-responsables CIB France est d'accompagner leurs clients dans la durée. « Lorsque nous estimons qu'une opération de M&A n'a pas de sens, nous en parlons au client, même si cela nous fait perdre des places en parts de marché. Nous allons, certes, perdre des places dans les classements M&A mais la réelle conséquence sera de fidéliser le client... Deutsche Bank se bat pour conseiller des clients, pas pour annoncer des deals », souligne Emmanuel Hasbanian.

« Nous n'avons aucune pression en interne sur ce critère et on ne se met pas de pression pour apparaître absolument et faire du volume », ajoute-t-il.

« Nous sommes là pour amener une énergie positive, pour aider à accomplir des projets, pour donner notre avis

lorsqu'on nous le demande et faire en sorte qu'il soit le plus objectif possible », note Julien Fabre.

Aujourd'hui, Emmanuel Hasbanian et Julien Fabre supervisent environ 90 'front office' en France dont 40 professionnels en corporate finance.

« Nous avons un taux de fidélisation très élevé dans nos équipes. La quasi-totalité de nos seniors et middles ont commencé analystes chez Deutsche Bank... On fidélise, on développe une culture », conclut Emmanuel Hasbanian.

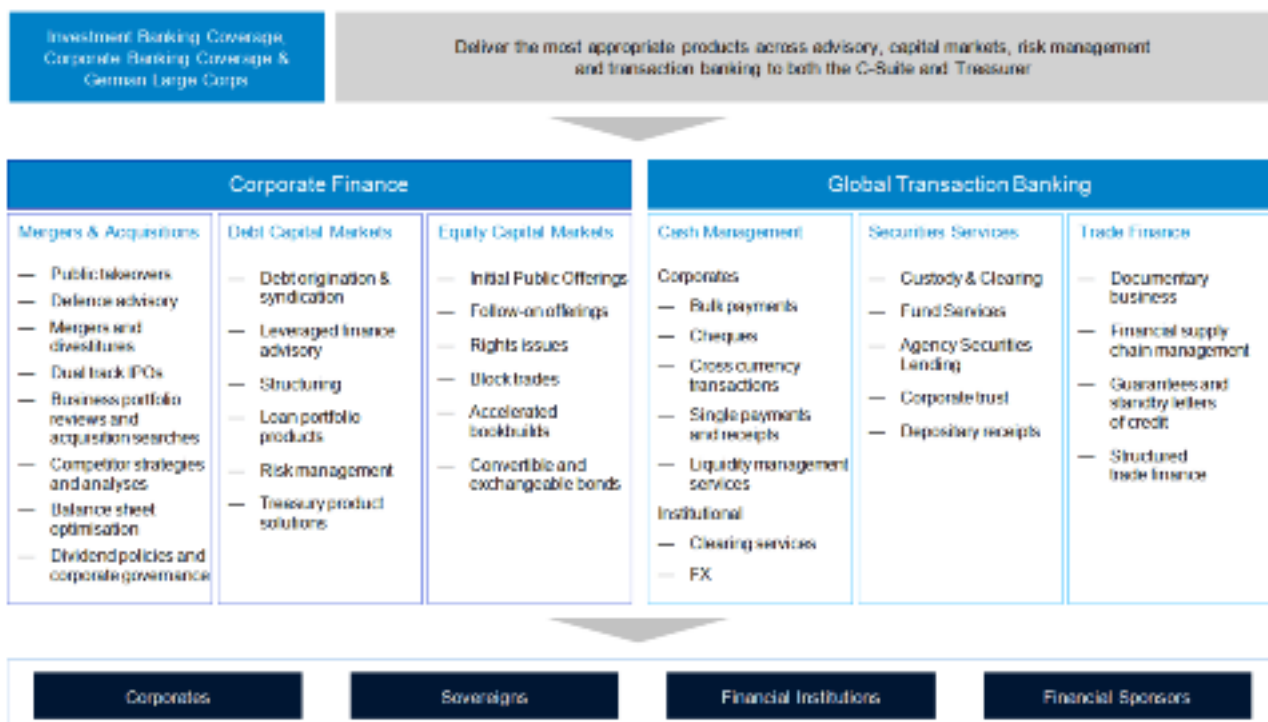
Parmi les deals conseillés par Deutsche Bank en 2016, citons les opérations Oberthur / Safran I&S, Nokia / Alcatel Lucent, Linamar / Montupet, KKR / Webhelp, Central Group, Big C Vietnam, AccorHotels / Fairmont Raffles Hotels, Mirion / Canberra, sans oublier la création de Mediawan, le premier SPAC français (Special Purpose Acquisition Company), dont l'introduction en Bourse a eu lieu en avril dernier (250 millions d'euros).

Mediawan a été fondée par Pierre-Antoine Capton, Xavier Niel et Matthieu Pigasse dans l'unique but d'acquérir une ou plusieurs sociétés cibles dans le domaine des médias traditionnels et digitaux ou dans le secteur du divertissement en Europe. La Société dispose d'un délai de 24 mois à compter de l'admission aux négociations de ses titres pour réaliser cette/ces acquisition(s).



Julien Fabre

CIB overview





« LA COMPLÉMENTARITÉ DU DISPOSITIF M&A SOCIÉTÉ GÉNÉRALE NOUS PERMET D'ACCOMPAGNER NOS CLIENTS SUR TOUTE TAILLE DE DEALS »

*Entretien avec Alexandre Courbon, Managing Director,
co-Responsable Corporate Finance France et Responsable Fusions-Acquisitions France,
Marc Dunoyer et Henri Mion, Directeurs Associés, co-Responsables Fusions-Acquisitions
Mid Cap Investment Banking, Société Générale CIB*

Le département Corporate Finance de Société Générale Corporate & Investment Banking couvre tout un spectre de produits et solutions proposés à la clientèle large cap, dont le M&A et l'ECM. Il est organisé de manière sectorielle et traite tous les secteurs traditionnels comme Énergie, Services & Infrastructure / Télécoms, Medias et Technologies / Biens de Consommation / Industries Diversifiées / Santé... A cette organisation sectorielle multi-produit vient s'ajouter une expertise locale, avec des implantations dans les principales géographies où le Groupe est présent, notamment en France comme dans les principales places Européennes, à Hong Kong et aux États-Unis. L'objectif de la division Relations Clients et Banque d'Investissement au sein du pôle CIB (Corporate and Investment Banking) consiste à accompagner les clients large cap, corporates comme fonds, dans leurs opérations stratégiques de haut de bilan.

Les activités mid & small cap sont couvertes par le département Mid-Cap Investment Banking (MCIB), qui est une joint-venture entre la Banque de Financement et d'Investissement et la Banque de Détail en France. Outre le M&A, MCIB intervient dans le financement d'acquisitions et de LBO, les solutions de levée de capitaux (actions et dette) et dispose d'une équipe dédiée au private equity minoritaire. Le département MCIB a vocation à traiter les besoins de banque d'investissement et de financement des clients de la banque de détail en France.

Fusions & Acquisitions Magazine : Quels sont aujourd'hui les points forts de votre offre M&A ?

Alexandre Courbon : La Société Générale est une banque « full service » offrant une gamme complète de produits et de solutions qui nous permettent de répondre à l'ensemble des besoins de nos clients. Outre l'offre Corporate Finance, nous proposons à nos clients l'ensemble



De gauche à droite : Marc Dunoyer, Alexandre Courbon et Henri Mion

des services de banque d'affaires et en particulier des solutions de financement ou encore de couverture de risque. Nous sommes souvent positionnés sur des processus complexes sollicitant des compétences et expertises diverses, par exemple de type dual track M&A / ECM.

L'un de nos fers de lance est également l'opération cross-border dans laquelle nos clients profitent non seulement de notre expertise en termes de produits et solutions mais également d'un réseau international de premier plan.

Henri Mion : Au sein du département MCIB, l'équipe fusions-acquisitions est également organisée de manière sectorielle, avec une dizaine de grands secteurs comme le TMT ou la santé, avec notamment une franchise Biotech très active, ou encore une compétence immobilière pointue.

Nos responsables sectoriels travaillent main dans la main avec les équipes Corporate Finance large cap, surtout au niveau international, ce qui nous permet de bénéficier de leur présence globale et d'apporter le meilleur service à nos clients, notamment lorsqu'il s'agit d'une opération internationale qui nécessite une expertise locale. On peut citer en exemple l'opération Nexter / Krauss-Maffei-Wegmann,

fusion d'un de nos grands clients mid cap avec une entreprise privée allemande dans le secteur de la défense pour former un géant européen de l'armement terrestre.

A.C. : Nous avons la capacité à agréger diverses compétences très spécifiques tout en gardant une vision globale au service du client. Nous sommes capables d'accompagner un client en région en mettant à sa disposition les compétences techniques du siège comme des idées de build-up ou de rapprochement européen ou mondial. Le rapprochement en cours entre FMC Technologies, que nous conseillons, et Technip en est une bonne illustration.

Cette organisation répond aux attentes de nos clients de toute taille, satisfaits d'avoir un partenaire très proche de leur groupe, capable de les accompagner dans toutes leurs opérations.

F&A Mag. : *Justement, quelle est votre capacité d'intervention en terme de taille des opérations et de services proposés ?*

A.C. : La complémentarité du dispositif Corporate Finance/MCIB décrit précédemment permet à Société Générale d'intervenir sur les deals de toute taille en matière

de M&A. L'important, c'est d'accompagner nos clients dans la durée, qu'il s'agisse des grands groupes du CAC 40 comme de PME ou de family offices. Nous sommes capables de leur proposer toute la palette de services de la banque d'affaires. Le M&A a toujours un rôle particulier dans cette relation car il répond aux besoins stratégiques de nos clients.

Notre organisation nous permet de tenir un rôle de conseil stratégique global, celui de « trusted advisor », le conseil qui connaît intimement l'entreprise et l'accompagne sur toutes ses opérations.

F&A Mag. : Quelle est aujourd'hui la typologie de vos clients ?

A.C. : Fondée il y a plus de 150 ans par un groupe d'industriels et de financiers, Société Générale a toujours eu à cœur de développer l'industrie et les services en accompagnant les entreprises dans leurs projets. Le monde des corporates et l'esprit d'entreprendre nous sont chers depuis notre origine. Au service de la modernisation de l'économie, nous avons évolué avec notre époque et travaillons bien évidemment avec l'ensemble des acteurs économiques : corporates, institutions financières et fonds d'investissement, français comme étrangers.

F&A Mag. : Qu'en est-il de l'équipe M&A mid cap au sein de ce dispositif ?

H.M. : Aujourd'hui, l'équipe MCIB intervient dans 4 métiers : les fusions-acquisitions, les marchés de capitaux, les financements structurés et le capital-investissement.

Nous sommes capables d'accompagner en conseil et en financement des groupes français ou étrangers en France, d'organiser des offres publiques s'il s'agit de sociétés cotées et d'apporter des compétences sectorielles nationales et internationales.

Marc Dunoyer et moi-même sommes co-responsables fusions-acquisitions mid-cap depuis fin 2010. Notre équipe s'est beaucoup renforcée et structurée ces dernières années, d'abord avec les franchises sectorielles, puis plus récemment avec le déploiement d'experts M&A au sein de centres régionaux d'expertises (Lyon, Rennes, Marseille, Lille, Bordeaux...). Ce renforcement local s'inscrit dans notre dispositif baptisé « Société Générale Entrepreneurs » lancé par le Groupe en janvier 2016 et alliant les expertises de la banque de détail, de la banque privée et de la banque de financement et d'investissement au service des entrepreneurs partout en France.

F&A Mag. : Pouvez-vous donner un exemple récent de deal international qui illustre les capacités de vos équipes ainsi que leur interaction ?

A.C. : L'acquisition de Club Med par Fosun, dans laquelle Société Générale CIB était conseiller financier de l'acquéreur, est une bonne illustration de notre capacité à nous appuyer sur les expertises de nos deux équipes M&A. Dans le cadre de cette opération, nous avons mis au service de Fosun une combinaison d'expertises : le savoir-faire en matière d'offres publiques et de solutions de financement sur mesure ainsi que la connaissance pointue du marché du tourisme.

Marc Dunoyer : Nous sommes vigilants à ne pas créer de frontières entre les équipes. Sur des sujets ambitieux ou internationaux, nous n'hésitons pas à solliciter les ressources large cap. Réciproquement, lorsqu'un client large cap réalise une opération de taille moyenne en France, nous pouvons la traiter dans l'équipe mid cap. Ainsi, début 2016, nous avons cédé une filiale de Vallourec à un fonds américain dans une opération qui répond aux besoins d'évolution stratégique d'un grand client de la banque pour une opération mid cap proposant une solution internationale très adaptée à la pérennité de la filiale cédée.

F&A Mag. : Quelles sont les spécificités des deals sur le segment mid cap ?

M.D. : Il ne faut pas oublier que pour nos clients, un projet de M&A, c'est l'opération d'une vie. Le client attend un engagement très fort des équipes. Les institutions comme la nôtre suivent cette logique. Aujourd'hui, l'international est une dimension importante pour les PME.

Ainsi, dans le deal Nexter / Krauss-Maffei-Wegmann, nos équipes en Allemagne nous ont donné des accès au tissu industriel allemand et à la sphère publique locale, ce qui a permis d'appréhender la manière dont il fallait communiquer, piloter le projet.

F&A Mag. : Quelles sont les principales évolutions du métier ces dernières années et votre réponse face à ces évolutions ?

M.D. : Les fonds sont devenus des acteurs très actifs sur notre segment. Dans la moitié de nos opérations, les fonds sont présents d'une manière ou d'une autre.

C'est une évolution continue depuis plusieurs années. La crise de 2008 a notamment amené de nombreux fonds à se redéployer sur le mid cap. L'apparition, chaque année, de nouvelles boutiques M&A est aussi une tendance de fonds.

« LES CLIENTS VALORISENT LA DIVERSITÉ ET LA PERTINENCE DE NOS EXPÉRIENCES »

*Entretien avec Eric Hamou, co-CEO France,
Fabrice Martineau, Managing Director, et
François Prioux, Managing Director, DC Advisory*

Appartenant au groupe japonais Daiwa, DC Advisory dispose de deux bureaux en France, à Paris et à Lyon. La maison compte 37 banquiers dont 7 associés (6 à Paris et 1 à Lyon) avec des spécialisations sectorielles. DC Advisory propose uniquement des prestations de conseil en fusions-acquisitions et de conseil stratégique à destination des dirigeants et actionnaires. « L'appartenance au groupe Daiwa nous donne une dimension internationale significative, d'abord au travers de DC Advisory en Europe, qui compte 70 banquiers à Londres et une trentaine à Francfort, puis avec le réseau de Daiwa en Asie, composé de 250 banquiers. Aux États-Unis, Daiwa détient la banque d'affaires Sagent (60 banquiers). Sur le segment mid cap, DC Advisory est l'un des rares établissements en France à avoir cette qualité et profondeur de réseau international », commente Eric Hamou, co-CEO France, avec David Benin.

Un autre trait caractéristique de la maison : « Nous avons une intervention des seniors importante sur nos dossiers, non seulement au moment de l'origination des transactions mais aussi lors de leur exécution. Nos seniors ont chacun entre 15 et 25 ans d'expérience en fusions et acquisitions », souligne Eric Hamou.

C'est toujours difficile de définir une fourchette de taille des opérations lorsqu'il s'agit du segment mid cap. « Pour nous, ce sont des opérations d'un montant allant jusqu'à 500 millions d'euros. Nous travaillons pour de nombreux clients corporate, parmi lesquels des groupes du CAC 40, comme Air Liquide, Carrefour, Casino, LVMH ou Engie. Nous conseillons également des fonds de private equity », explique Fabrice Martineau, un ancien de Rothschild, aujourd'hui Managing Director au sein de DC Advisory.

L'approche sectorielle est importante. Aujourd'hui, DC Advisory couvre les produits et services industriels, les TMT, le secteur de la santé, la distribution et les biens de consommation, les business services. « Les Managing Directors ont chacun une responsabilité sectorielle et sont en contact permanent avec leurs homologues dans les autres pays, ce qui crée une grande fluidité dans nos relations », souligne François Prioux, Managing Director au sein de DC Advisory.

« Nous ne faisons que du conseil ... en M&A traditionnel ainsi qu'en financement et en restructuration, à Paris, tout comme dans nos autres bureaux en Europe. Nous avons récemment recruté Nicolas Cofflard pour développer la practice debt advisory incluant les restructurations finan-



cières. Pour exercer ce métier, il faut être indépendant vis-à-vis des créanciers. C'est notre cas car nous n'avons pas d'activités de financement. Nous sommes focalisés sur les activités de conseil », précise Fabrice Martineau.

L'histoire de DC Advisory commence en 1989 avec la création de Dôme Close Brothers par Olivier Dousset. « L'établissement a toujours eu cet ADN entrepreneurial et proche des clients », note Eric Hamou. Cette entité s'est rapprochée du groupe britannique Close Brothers afin de créer un réseau européen. Début 2009, l'ensemble a été cédé au groupe Daiwa pour passer de la dimension européenne à la dimension mondiale. « Chaque entité nationale reste très locale, très proche de ses clients et donc très indépendante dans sa stratégie et sa relation commerciale. Nous avons à la fois des racines très locales, très entrepreneuriales et le bénéfice du réseau de notre maison-mère », souligne Eric Hamou.

« Daiwa nous a ouvert l'Asie. Aujourd'hui, nous avons non seulement des équipes au Japon et en Chine mais aussi des Chinois et des Japonais à Londres qui accompagnent

nos clients dans l'exécution de proximité depuis l'Europe », ajoute le banquier d'affaires.

« Compte tenu de la situation économique globale, les acquéreurs asiatiques, notamment chinois et japonais, sont incités à chercher de la croissance à l'étranger. C'est une vraie tendance. En tant qu'établissement avec des positions fortes au Japon et dans le reste de l'Asie du sud-est, Daiwa Securities a non seulement la capacité à trouver des acquéreurs, mais a aussi de bons relais pour comprendre le mode de fonctionnement de ces groupes », commente Fabrice Martineau.

« Lorsque nous avons une société à vendre, nous pouvons chercher des acquéreurs partout dans le monde. Tous nos mandats de vente sont organisés de manière internationale. Une fois sur deux, l'acheteur n'est pas français... », ajoute François Prioux.

Ces dernières années, « le mid market a été très largement délaissé par les grandes banques qui se concentrent sur de grosses opérations. Aujourd'hui, sur les deals que nous menons, nous voyons très peu de banques françaises, con-

centrées sur les opérations de taille supérieure. C'est la raison pour laquelle de nombreuses boutiques se développent et prennent des parts de marché importantes sur ce segment », explique Fabrice Martineau.

« Aujourd'hui, les « boutiques », dont nous faisons partie, gagnent des parts de marché pour des raisons multiples. Les banques globales sont considérées, à tort ou à raison, comme partie prenante de la crise financière dont nous ne sommes toujours pas sortis. Les clients cherchent davantage une relation de proximité, stable dans le temps et qui repose sur la confiance », estime François Prioux.

« Le client souhaite avoir un conseil libre de toute influence, en alerte 24 heures sur 24. Il s'attend à ce que le banquier senior réfléchisse à ses sujets en permanence et à ce qu'il soit disponible en cas de besoin, quelque soit l'heure », ajoute Eric Hamou.

« La qualité de notre fonds de commerce dépend de la qualité des individus qui le composent », note Fabrice Martineau.

Une autre tendance importante sur le segment mid : les transactions sont de plus en plus intermédiées car « c'est de plus en plus technique, quelque soit la taille du sujet », observe Eric Hamou.

« La dimension personnelle reste toujours importante dans notre métier. Les clients font le choix de leurs conseils sur des critères subjectifs... Les classements dans notre segment de marché comptent moins que pour les large cap. Les clients valorisent la diversité et la pertinence de nos expériences », souligne Eric Hamou.

L'« ubérisation » du métier ne fait pas peur à nos trois interlocuteurs car « nous faisons des métiers de conseil sur mesure où la confidentialité est souvent importante. Les portails de mise en relation directe entre le vendeur et l'acheteur ne fonctionnent pas pour vendre une entreprise », estime Fabrice Martineau.

Parmi les transactions récentes conseillées par DC Advisory, citons eDevice. Créé en 1999, pionnière de la santé connectée, cette société a été reprise par le groupe coté chinois Andon Health, spécialiste de la fabrication d'équipements médicaux. eDevice propose une offre globale de solutions de connectivité pour les fabricants de dispositifs médicaux incluant matériel, accès réseau, gestion de données et logiciels. « Nous avons été contactés par les dirigeants fondateurs de cette société souhaitant

l'adosser à un groupe industriel. Nous avons mené le processus exclusivement auprès des acheteurs stratégiques dans le monde entier, ce qui nous a permis de céder eDevice à Andon Health pour près de 100 millions d'euros. Cette opération illustre bien notre savoir-faire », note François Prioux.

DC Advisory a également assisté Wabtec, grand groupe américain spécialisé dans l'équipement ferroviaire (client fidèle de DC Advisory), sur l'acquisition de Faiveley Transports. « Nous avons conseillé Wabtec dans la négociation avec la famille Faiveley pour l'acquisition d'un bloc de contrôle puis lors de l'OPA. Cette opération s'est déroulée dans un contexte international... Notre partenariat avec Sagent Advisors aux États-Unis nous a été d'un grand soutien », souligne Fabrice Martineau.

Un autre deal qui illustre bien les activités de la maison est Apax / Infovista (leader mondial de solutions logicielles pour la gestion de la performance des réseaux). « C'est une opération chère à nos cœurs. Apax, qui souhaitait acquérir Infovista, nous a contacté le 26 janvier 2016... Apax nous connaissait en termes d'exécution et de nos capacités sectorielles. Le 26 février, nous avons signé cette transaction de 280 millions d'euros », commente François Prioux qui était impliqué sur ce deal, tout comme Eric Hamou.

Au premier semestre 2016, DC Advisory est intervenue sur une quinzaine d'opérations annoncées. En 2015, la maison a réalisé une quarantaine d'opérations. « L'activité est bonne. Le marché des fusions-acquisitions se tient. Les acheteurs corporate sont présents, tout comme les acquéreurs private equity. Depuis le deuxième trimestre 2016, on remarque tout de même une certaine fébrilité car les niveaux des prix sont importants (ils sont soutenus par les taux d'intérêts extrêmement bas) et les marchés émergents sont moins moteurs », estime Eric Hamou. A ce contexte s'ajoutent les éléments politiques, comme les élections à venir (aux États-Unis et en France) ainsi que le Brexit.

« Aujourd'hui, l'émergence des fonds de dette offre un vrai relais aux financements bancaires. Nous avons une grande disponibilité de financements dans un environnement qui reste très favorable aux vendeurs... Nous avons une meilleure visibilité sur les performances économiques à venir qu'il y a 12-24 mois. Cependant, en période pré-électorale, il y a toujours un peu d'attentisme... 2016 sera probablement un bon cru mais souffrira de la base de comparaison par rapport à 2015 », confirme Fabrice Martineau.



« NOUS SOMMES DésORMAIS RENTRÉS DANS UNE DYNAMIQUE DE CONQUÊTE DE MARCHÉ ... »

*Entretien avec Nicolas Desombre et Cédric Léoty,
Co-Heads de l'Investment Banking de Citi en France*



Nicolas Desombre



Cédric Léoty

Dirigée depuis 2011 par Charles-Henri Filippi, la Corporate and Investment Bank de Citi en France est un des acteurs majeurs du marché. Aux côtés de Cédric Léoty et Nicolas Desombre, Co-Heads de l'Investment Banking pour la France, les hommes clés basés à Paris sont Thomas Labergère, responsable du pôle Corporate Banking et Mathieu Gelis, directeur général de Citi en France. Luigi de Vecchi, Chairman of Corporate and Investment Banking for Continental Europe est aussi impliqué au quotidien dans le développement des activités Investment Banking pour la France.

Ces dernières années, Citi France a considérablement renforcé ses équipes. Parmi les recrutements récents, citons

celui de Maja Torun, une jeune banquière d'affaires en provenance de la Deutsche Bank.

« Nous avons également recruté Emmanuel Regniez, un ancien de Nomura et de Credit Suisse. Il a complètement transformé le secteur private equity où nous sommes intervenus sur neuf transactions depuis le début de l'année (à la fois M&A, leveraged finance et equity) », précise Nicolas Desombre.

Valéry Barrier (un ancien de la Deutsche Bank) a également rejoint les équipes de Citi France fin 2015 pour prendre la direction des activités ECM. A ce jour, Citi est classée première banque internationale en France en opérations equity sur 2016, avec notamment l'IPO de

Maisons du Monde ou le placement Veolia pour la CDC.

« Nous avons identifié un certain nombre de profils de banquiers capables de transformer notre franchise, dont Emmanuel Regniez et Valéry Barrier », confie Cédric Léoty, chez Citi depuis 12 ans, qui consacre son temps essentiellement aux comptes « Industriels » et « Energy ».

« La crise nous a beaucoup fragilisés. A partir de 2010, Citi a commencé une reconstruction progressive du bureau français, avec une vraie accélération à partir de 2014. Nous sommes désormais rentrés dans une dynamique de conquête de marché, avec des professionnels de talent qui nous ont rejoints et qui nous permettent d'être beaucoup plus visibles sur le marché », souligne Cédric Léoty.

En 2016, « nous avons conseillé sur la plus importante opération M&A de l'année en France : la restructuration du Crédit Agricole, sur laquelle Citi était conseil des caisses régionales. Nous sommes également conseil d'Areva (cessions d'ANP à EDF) et de RTE (ouverture du capital à la CDC/CNP) », commente Cédric Léoty.

« Nous sommes intervenus sur de très grosses opération d'acquisition finance, notamment pour les sociétés françaises qui réalisent des deals à l'international... Nous sommes idéalement placés pour les accompagner en tant que conseil M&A et sur le financement », ajoute Nicolas Desombre.

« Nous avons une construction extrêmement rationnelle, à la fois par produit et par pays. Aujourd'hui, Citi France a des positions fortes sur tous les produits », souligne-t-il.

« La stratégie de Citi en Europe depuis 4-5 ans consiste à recruter les meilleurs éléments sur chacun des produits. Nous construisons de façon structurée notre conquête de parts de marché. Ce sont nos clients qui le disent : Citi is back, comme leader du marché. Le changement est perceptible et dépasse le bureau de Paris », observe Nicolas Desombre.

Citi réalise beaucoup de transactions cross-border. Ainsi, le bureau français est récemment intervenu en tant que conseil du japonais Sampo Holdings lors du rachat de la société Endurance aux Bermudes pour un montant de 6,3 milliards de dollars. « Nous avons la capacité à attirer des investisseurs globalement », note Nicolas Desombre.

La banque a également accompagné Temasek lors de la cession de NOL à CMA CGM, qui valorise le groupe singapourien à 2,2 milliards d'euros. Elle est intervenue pour le compte de Central (Thaïlande) lors de la reprise de Big C Vietnam auprès du groupe Casino pour 1 milliard d'euros.

« Nous avons conseillé le fonds JD Capital lors du rachat d'Ageas Hong Kong pour 1,4 milliard de dollars », ajoute Nicolas Desombre.

La banque intervient aussi sur les opérations de taille plus modeste. « Nous avons notamment conseillé Faurecia lors de la vente de sa division « Extérieur » à Plastic Omnium. Nous sommes également intervenus auprès de Michelin sur l'acquisition de la société Levorin au Brésil ainsi qu'auprès d'Orange sur la reprise d'une petite société de cybersécurité (Lexsi) », commente Cédric Léoty.

Citi a été conseil de la Caisse des Dépôts sur la restructuration du capital d'Icade, annoncée en décembre 2015.

Quant aux deals impliquant les financial sponsors, la banque a notamment accompagné PAI lors de l'acquisition d'Etypharm (M&A + financement) et Advent / Oberthur sur l'opération Safran Identity & Security.

Mérite également d'être mentionné le deal franco-allemand SEB / WMF d'un montant de près de 1,6 milliards d'euros sur lequel Citi est intervenue côté cédant.

Aujourd'hui, Citi emploie plus de 50 personnes en CIB au sein du bureau de Paris qui compte au total un peu plus de 150 employés. « Citi France continue à recruter et à investir », souligne Cédric Léoty.

La banque cible notamment les professionnels avec une expertise européenne ou mondiale. « Après le Brexit, la France devient un pays encore plus important », note le banquier.

« Nous avons la capacité à couvrir nos clients sur tous leurs besoins de services financiers au sens large. C'est l'une des grandes forces de Citi », observe Cédric Léoty.

« Nous avons une Corporate Bank puissante et bien perçue par ses clients. Toutes les filiales dans le monde sont importantes... Même pendant la crise, nous sommes restés auprès de nos clients. Depuis cette période, nous avons créé une relation de confiance extrêmement forte. Dans le M&A c'est essentiel... La confiance vis à vis des personnes est importante, celle vis à vis des institutions elles-mêmes l'est également. Je pense que nous avons été capables de la maintenir et la développer au fil des années », estime Cédric Léoty.

« Notre stratégie de conquête est très rationnelle, systématique et sereine... L'ambiance au sein de la banque est extraordinaire car nous sommes beaucoup à avoir déjà travaillé ensemble... Ce sont des personnes qui aiment gagner ensemble. C'est très important », observe Nicolas Desombre.

« La culture Citi est très « team spirit »... Dans la relation globale avec nos clients, nous sommes dans une logique de partenariat que les clients apprécient et reconnaissent », commente Cédric Léoty.

Quant aux perspectives du marché des fusions-acquisitions, « les clients français souhaitent aujourd'hui se développer à l'international avec de grosses acquisitions... Beaucoup de cibles se trouvent aux États-Unis où Citi est très bien placée, avec notamment une présence M&A sur toutes les très grandes transactions annoncées récemment (AT&T/Time Warner, B/E Aerospace / Rockwell Collins...) », note Cédric Léoty.

« En M&A, le premier trimestre 2016 en Europe a été difficile mais nous avons conservé nos objectifs sur l'année grâce à un fort rattrapage au deuxième et au troisième trimestre. La France reste l'un des marchés les plus importants et les plus stables en Europe. Après le Brexit, la France et l'Allemagne deviennent stratégiques, notamment pour nos clients asiatiques. Les clients français de la banque reviennent beaucoup sur les États-Unis parce que les marchés émergents sont encore perçus comme très volatils... On s'attend à une augmentation du nombre de deals cross-border dans les deux sens et aussi ... à de nombreuses restructurations », conclut Nicolas Desombre.

M&A Transactions

Ongoing  Financial Advisor to RTE in the context of the proposed sale of a minority stake by shareholder EDF  €4.2bn Jul-16	Completed  Citi acted as sole financial advisor to PAI Partners on the acquisition of French pharma company Ethypharm  Undisclosed May-16	Completed  Citi acted as co-advisor to 3i Infrastructure and Deutsche AM in the acquisition of airport ground support equipment owner TCR  c.€650m Apr-16	Pending  Financial Advisor to Central Retail Corporation in the acquisition of Big C Vietnam, a subsidiary of Casino  €1.0bn Apr-16
Completed  Citi acted as exclusive financial advisor to Orange on the acquisition of Lexsi  Undisclosed Apr-16	Completed  Exclusive Financial Advisor to Credit Agricole SA's Regional Banks in relation to the reorganization of the Group structure €18.0bn Feb-16	Ongoing  Financial Advisor to Areva on the sale of a 75% stake in Areva NP to EDF  €2.2bn Jul-15	Ongoing  Citi acted as Sole Financial Advisor to Michelin on the Acquisition of Levorin  Undisclosed Aug-16
Completed  Financial advisor to the Caisse des Dépôts et Consignations for the renegotiation of its agreements with Groupama regarding Icade  Undisclosed Dec-15	Completed  Citi served as exclusive financial advisor to Valeo S.A. on its agreement to acquire Spheros Group  Undisclosed Dec-15	Completed  Citi Acted as exclusive financial advisor to Faurecia on the sale of its Automotive Exteriors business to Plastic Omnium  €665m Dec-15	Completed  Sole Financial Advisor to Neptunes Orient Lines Limited on its sale to CMA CGM  €5.0bn Dec-15
Completed  Financial advisor to Solairedirect on the sale of a majority stake to Engie  Undisclosed Amount Jul-15	Completed  Advisor to CVC on its acquisition of Linxens  \$1.7bn Jul-15	Completed  Financial Advisor to Casino SA on the restructuring of its Latam subsidiaries  €1.6bn Jul-15	Completed  Advisor to PAI Partners on the sale of Swissport International AG to HNA Group  \$2.8bn Jul-15

BULLETIN D'ABONNEMENT

Je souhaite souscrire un abonnement d'un an à **Fusions & Acquisitions Magazine**

à partir du mois de _____

Vous trouverez ci-joint un chèque de 800 € libellé à l'ordre de la société éditrice, Dealflow-Data, appartenant aux rédacteurs de la revue (un virement bancaire peut également être effectué*)

Nom _____

Fonction _____

Société _____

Activité _____

Adresse _____

Code postal _____

Pays _____

Téléphone _____

Mail _____

Date _____

Signature

L'EXPERTISE M&A DE DELOITTE ÉVOLUE

*Entretien avec Vincent Batlle,
Associé responsable des activités liées aux Transactions chez Deloitte,
et Charles Bédier, Associé responsable Conseil Fusions-Acquisitions chez Deloitte*

L'activité Financial Advisory de Deloitte regroupe les expertises en Transaction Services (financier, opérationnel et IT), Conseil M&A (Fusion-Acquisition), Conseil en intégration et Restructuring.

« Cette organisation génère des synergies entre nos différentes activités et permet d'accompagner les clients avec un service adapté à leurs besoins », commente Vincent Batlle. « Ainsi, nous travaillons souvent ensemble sur les problématiques de conseil en M&A et celles de due diligence. Nous disposons d'une offre conjointe qui permet d'apporter un service optimisé. Lorsque nous travaillons en « distressed M&A », nous collaborons avec l'équipe restructuring ».

L'activité M&A de Deloitte est focalisée sur les opérations mid cap (de 20 à 500 millions d'euros). Cette offre M&A de Deloitte se prolonge avec celle proposée par IEFT, dirigé par Marc Sabaté, Associé responsable M&A chez In Extenso Finance et Transmission, pour l'activité small cap (0 à 20 millions d'euros).

« Les activités small et mid cap requièrent des organisations et méthodes de travail adaptées à une typologie de clients qui est différente », note Charles Bédier.

En 2015, Deloitte et In Extenso Finance et Transmission ont conseillé 57 opérations sur ces activités small et mid-cap.

Deloitte compte plus de 220.000 collaborateurs dans le monde (10 000 en France) dont 1.750 sont des profes-



Vincent Batlle



Charles Bédier

sionnels du M&A. « Nous fonctionnons au sein de ce réseau mondial de façon totalement intégrée... Et nous bénéficions d'un maillage serré en région grâce à l'activité small, avec le soutien d'In Extenso Finance & Transmission », précise le responsable conseil Fusions-Acquisitions de Deloitte France.

Au niveau mondial, les collaborateurs Deloitte travaillent en réseau en fonction de leur communauté sectorielle et expertise métier.

A ce titre, Deloitte accompagne régulièrement des opérations cross border en étroite collaboration avec les firmes Deloitte à l'international. « Ainsi, nous avons conseillé Ingenico dans l'acquisition de Nera, société basée en Thaïlande et dont l'actionnaire était situé à Singapour. Ingenico nous a approché à Paris pour nous faire pitcher. Nous avons constitué une équipe avec des collaborateurs basés à Singapour pour exécuter cette opération. Nous avons accompagné conjointement Ingenico sur ce deal, clos récemment », explique Charles Bédier.

« Nous avons 1.750 personnes disponibles dans le monde, avec des représentations à la fois aux Amériques (États-Unis, Canada, Mexique), au Brésil et dans les autres pays d'Amérique du sud couverts par les États-Unis depuis New York.. Deloitte est très présent en Asie, notamment en Chine, en Inde, en Asie du sud-est, en Australie... et particulièrement au Japon avec une

équipe d'environ 80 personnes en M&A. Ainsi, nous avons accompagné le groupe japonais Konica-Minolta lors du rachat de la société MGI Digital, en mars 2016. L'opération a été réalisée par une équipe ad hoc franco-japonaise en co-exécution. Cela illustre notre capacité d'accompagnement et de conseil aux clients étrangers souhaitant investir en France ou aux clients Français qui souhaitent se développer vers l'international », commente Charles Bédier. « Il y a un an et demi, nous avons conseillé Jin Jiang sur le deal Louvre Hotels (1,5 milliard d'euros). Eutelsat nous a choisi pour vendre un actif dans le domaine des services maritimes par satellite – Wins – car

nous avons une présence à Malte et la capacité d'accompagner un deal international. L'actif a récemment été cédé à SpeedCast, société cotée en Australie avec un CEO français basé à Hong Kong », ajoute-t-il.

« Les deals de M&A vont de plus en plus être trans-



Marc Sabaté

frontaliers, ce qui nous permettra d'apporter une vraie valeur ajoutée... », souligne Charles Bédier.

« Nous pouvons chercher des acquéreurs dans le monde entier. Dans les équipes M&A de chacun des pays concernés, la demande est réorientée vers les personnes qui connaissent bien le secteur. Assez vite, les équipes dressent

une liste d'acteurs susceptibles d'être intéressés. En quelques jours, nous sommes capables d'avoir une réponse de la part des acquéreurs potentiels dans 20-30 pays », ajoute Vincent Batlle.

« Nous avons une relation pré-établie avec les acheteurs potentiels dans chacun des pays concernés. Nous connaissons leur stratégie », note Charles Bédier. « C'est un vrai réseau qui fonctionne. Les personnes qui le composent se connaissent bien car il y a une bonne stabilité au niveau des effectifs », assure-t-il.

Deloitte intervient donc sur l'ensemble du marché small et le mid cap, avec deux équipes distinctes totalement coordonnées.

En France, l'équipe Deloitte M&A mid cap compte une quinzaine de professionnels. Quant à l'équipe IEFT small cap, elle regroupe une quarantaine de personnes. « Basée à Boulogne, sous la direction de Christophe Estivin et Marc Sabaté, l'équipe IEFT small cap dispose d'un véritable dispositif régional, avec une présence forte à Lyon (suite à l'acquisition d'Aexecutive Fact en 2015), et une présence dans l'ensemble des autres régions (Lille, Nantes, Angers, Bordeaux, Montpellier, Marseille, Strasbourg) », précise Charles Bédier.

Outre son réseau international, la force de Deloitte réside dans sa capacité prendre en charge des opérations complexes. « Nous sommes capables d'ajouter d'autres expertises au savoir-faire purement banque d'investissement.. Nous menons de nombreuses missions conjointes avec l'équipe dédiée aux transactions services ce qui apporte une véritable valeur ajoutée pour nos clients. Ainsi, nous avons conseillé le groupe Sanofi dans la cession d'une unité de production en Italie. Nous sommes intervenus dans le conseil M&A et réalisé une Vendor Due Diligence. Les équipes Transactions Services et M&A ont travaillé de concert », explique Charles Bédier.

Selon Vincent Batlle, « le service intégré et End-to-End fait partie de la transformation des pratiques depuis 5-6 ans... Les opérations complexes sont plus nombreuses que par le passé. Auparavant, nous travaillions plus à l'achat qu'à la vente car les groupes français étaient assez peu vendeurs. En revanche, ils achetaient beaucoup pour rentrer sur les marchés en croissance. A l'époque, on parlait peu d'intégration. La réflexion était focalisée sur la stratégie à mettre en place pour trouver le bon partenaire. L'opération n'était pas forcément complexe techniquement. Depuis 2-3 ans, c'est différent. Les pays émergents

sont moins attractifs, puis les groupes – y compris français – font des revues de portefeuille et vendent des actifs. Ils cèdent tout ce qui n'est plus leur core business. Vendre peut s'avérer compliqué car il faut séparer, évaluer les conséquences sur l'organisation administrative, les systèmes d'information et les systèmes de management. La préparation à la cession est l'un de nos domaines d'intervention. Nos équipes post-merger intégration interviennent aussi dans la séparation ».

Aujourd'hui, « les groupes sont moins portés sur l'accès à de nouveaux marchés. Ils achètent pour accompagner leur transformation... Au lieu d'acheter un concurrent, le groupe achète une entreprise plus petite qui va diffuser l'innovation », commente Vincent Batlle.

« Dans ces transactions, il y a toutes les phases d'une opération de M&A classique. Une fois le rachat finalisé, il faut travailler à l'intégration des équipes, qui ont souvent une culture différente, et à la diffusion d'un nouveau mode de travail etc. Ce sont des dimensions de post-merge integration », explique-t-il.

« Aujourd'hui, les groupes ont conscience que l'intégration est clé. Mais cela est toujours compliqué à gérer, a fortiori lorsqu'on achète une entreprise qui ne nous ressemble pas. Nous avons beaucoup développé l'accompagnement post acquisition dans ses différentes dimensions... Pour les opérations internationales, nous utilisons également notre réseau mondial. Nous sommes ainsi en mesure d'envoyer des équipes dans tous les pays concernés pour accompagner l'intégration », précise Vincent Batlle.

Le marché a changé, à la fois à la cession et à l'acquisition, avec davantage de complexité sur les deals, le besoin d'aller plus vite et des risques d'exécution de plus en plus forts. Aujourd'hui, le pôle Transactions de Deloitte, dirigé par Vincent Batlle, propose une offre très large. « Nous avons la capacité à accompagner les transactions sur de nombreuses problématiques ».

« Nous sommes très flexibles dans nos approches. Nous faisons du sur-mesure et nos équipes s'adaptent aux besoins du client. Nos structures de rémunération sont également adaptées à cette approche modularisée et adaptée au besoin client », note Charles Bédier.

« Nous essayons d'apporter le maximum de valeur ajoutée à nos clients qui ont un degré d'exigence de plus en plus élevé », conclut Vincent Batlle, Associé responsable des activités de Transaction chez Deloitte.

FINANCIÈRE MONCEAU, UNE BOUTIQUE M&A QUI GRANDIT AU CÔTÉ DE SES CLIENTS

*Entretien avec Marc Irisson,
co-fondateur de Financière Monceau*

Financière Monceau a été créée par 4 associés qui travaillent ensemble depuis bientôt 10 ans. Il s'agit de Marc Irisson, Mathieu Lemesle, Jacques-Henri Rième et Sébastien Mathieu, qui se sont rencontrés au début de leur carrière chez MK Finance, une boutique small cap devenue In Extenso Finance & Transmission. « Nous avons fait nos armes sur les opérations small cap, avec une stratégie ciblée sur le volume. Assez vite, nous avons souhaité monter en gamme en termes de taille d'opérations. Ce fut l'élément déclencheur qui nous a poussé à créer notre propre structure en septembre 2011 », commente Marc Irisson. « L'été 2011 a été marqué par quelques soubresauts, notamment sur le marché de la dette. C'était un environnement compliqué », se souvient-il. C'est dans ce contexte où s'écrivent souvent de jolies histoires que les 4 associés créent Financière Monceau avec l'objectif de travailler sur des opérations entre 5 et 40 millions d'euros de valorisation. « Nous avons souhaité adapter notre approche, l'orienter vers la qualité plutôt que vers le volume. Nos prescripteurs, qui nous ont aussi poussé à créer notre propre structure, nous ont suivi en nous apportant des dossiers de meilleure qualité et de plus grande taille. Assez rapidement, nous avons atteint notre objectif, celui de ne pas descendre en dessous de 5 millions d'euros de valorisation. Après une dizaine d'opéra-

tions qui ont permis d'asseoir notre notoriété, nous avons souhaité déplacer le curseur et ne plus traiter de dossier inférieur à 10 millions d'euros. Aujourd'hui, nous avons pour segment les PME et ETI dont la valeur est comprise entre 10 et 100 millions, avec un cœur de cible compris entre 15 et 60 millions d'euros », précise Marc Irisson.

« Historiquement, nous étions très orientés vers les industriels. Nos opérations avec les fonds se cantonnaient au capital-développement. En montant en taille de deals, nous nous sommes tournés vers les fonds d'investissement. Les deals Destia, Rouzès ou Nelite en sont des exemples. D'autres sujets en cours démontrent également cette évolution », explique notre interlocuteur. Aujourd'hui, les opérations M&A représentent 60 % de l'activité, contre 30 % pour les opérations de LBO (et autres opérations à effet de levier) et environ 10 % pour celles de restructuring.

« Les parties prenantes ont de plus en plus tendance à orienter les dossiers de restructuring vers le M&A pour trouver une solution viable et durable. On regarde ces sujets avec attention », note l'associé.

Aujourd'hui, Financière Monceau compte douze personnes en France. « Depuis 2014, nous avons également une directrice en Chine qui nous accompagne notamment sur



©MilenaP – Financière Monceau

des sujets IT et retail compte tenu de son expérience », précise Marc Irisson.

Récemment, Financière Monceau a annoncé la création d'EDGE M&A, un réseau indépendant de conseil en fusions-acquisitions situé au Royaume-Uni, en Allemagne, en Chine et en France. Ce réseau regroupe trois professionnels de conseil en M&A : JB Business Consulting, présente en Allemagne et en Autriche, Vicdale au Royaume-Uni et Financière Monceau pour la France et la Chine. Le réseau compte une trentaine de collaborateurs en Europe dont 9 associés et ambitionne de s'implanter sur le continent nord-américain en 2017. « Nous travaillons sur la constitution d'EDGE M&A depuis fin 2015. La typologie des opérations que nous traitons aujourd'hui nous amène à cette réflexion (dans le M&A

ou sur les problématiques de financement). Nous souhaitons avoir un réseau resserré et efficace », commente Marc Irisson.

« L'objectif est d'offrir à nos clients la même qualité d'exécution que sur les opérations franco-françaises, en étant capables de connaître toutes les personnes dans les bureaux internationaux », souligne notre interlocuteur. C'est pourquoi EDGE cherche un partenaire de taille humaine aux États-Unis.

Depuis sa création, Financière Monceau a réalisé plus d'une trentaine de transactions. « En 2016, nous avons déjà mené 7 opérations et trois autres sont en exclusivité. Cette année, nous devons atteindre une dizaine d'opérations », estime l'associé. « Nous sommes en train de

mener des recrutements qui devraient nous permettre d'augmenter le volume de deals », ajoute-t-il.

Parmi les deals 2016, Destia est un cas symptomatique.

Financière Monceau a été de toutes les étapes structurantes dans la constitution du groupe Destia. L'histoire commence en 2012, Financière Monceau conseille alors les actionnaires de la société Avidom, spécialisée dans les services aux personnes âgées ou en situation de handicap. Son président, Benjamin Glauberg, cherche alors les moyens de soutenir la croissance de son entreprise sur un marché des services à la personne en plein boom. Le chiffre d'affaires d'Avidom s'élève à cette époque à un peu moins de 10 millions d'euros.

C'est dans ce contexte qu'intervient la Financière Monceau. Moins de six mois plus tard, l'équipe finalise la première opération avec l'entrée au capital du fonds d'investissement Paluel-Marmont Capital, filiale de la Compagnie Lebon.

Dans la continuité de cette relation de confiance nouée avec Avidom, Financière Monceau identifie, courant 2014, un nouveau partenaire pour renforcer le développement de la société sur le marché des services à la personne. L'équipe propose le rapprochement d'Avidom avec la société Sous Mon Toit, présidée par Xavier Mura et spécialisée dans la garde d'enfants à domicile. Sous Mon Toit possède un large réseau d'agences situé en province. Avidom est, quant à elle, basée en région parisienne. La complémentarité entre les deux sociétés est évidente. La fusion à parité entre Avidom et Sous Mon Toit se concrétise en février 2015, avec la constitution du groupe Destia.

Le contexte réglementaire des activités de maintien à domicile de personnes dépendantes et/ou handicapées devient soumis à agrément. Cette évolution pousse les plus petites structures à s'adosser pour bénéficier d'économies d'échelle. Présentant cette évolution, Financière Monceau conclut une troisième opération au profit de Destia. En février 2016, l'équipe recompose l'actionnariat du groupe pour lui donner les moyens d'entamer une nouvelle phase de développement. Cette opération permet la sortie de Paluel-Marmont Capital et l'entrée d'un nouvel investisseur financier, Azulis Capital, et de ses co-investisseurs, BNP Paribas Développement, MACSF, Société Générale Capital Partenaires.

Azulis Capital est désormais l'actionnaire de référence de la société, aux côtés de son management, Xavier Mura, le

président, et Benjamin Glauberg, le directeur général en charge du développement.

Le groupe Destia totalise désormais près de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et opère sur tout le territoire avec plus de 70 agences.

« Je suis particulièrement fier d'avoir accompagné les dirigeants de ce Groupe dans leur parcours entrepreneurial, partant d'une structure d'un peu moins de 10 millions d'euros de CA en 2012 à plus de 50 millions en l'espace de 4 ans », commente Mathieu Lemesle, associé fondateur de la Financière Monceau intervenu sur le deal.

La Financière Monceau a également accompagné le groupe Sirail, qui intervient dans le domaine ferroviaire. « Nous avons commencé par une problématique de re-composition du capital avec l'entrée d'un fonds pour faire du build-up. La première opération a été réalisée en janvier 2016. Le Groupe a acquis la société allemande Confecta (câblage ferroviaire) auprès de Nexans. D'autres acquisitions sont en cours de négociation », confie Marc Irsson.

En 2016, la boutique a conseillé les actionnaires de Nelite qui a ouvert son capital à EPF Partners dans le cadre d'une opération d'OBO. Créé en 2007, Nelite est un groupe de conseil, d'intégration et d'infogérance, spécialisé sur les technologies d'infrastructure Microsoft. « Après avoir fait entrer un fonds dans le capital de Nelite, l'objectif est de réaliser du build-up. Aujourd'hui, des négociations sont en cours », note Marc Irsson. « Ce sont des opérations qui nous permettent de grandir au côté de nos clients, d'augmenter la taille de nos deals pour des groupes en forte croissance. Le cas Destia est symptomatique de cette volonté. Beaucoup d'autres dossiers sont sur les mêmes rails », souligne le banquier d'affaires.

En 2016, Financière Monceau a également conseillé les cédants dans le cadre du MBI sur la société VDS (nettoyage industriel) reprise par Paluel-Marmont Capital, associé à un manager.

Méritent d'être mentionnées l'acquisition par le groupe d'ingénierie Nox de Jacobs France (filiale française de la société cotée américaine Jacobs Engineering), lors de laquelle la boutique a conseillé l'acheteur, ainsi que la réorganisation de capital de la société Rouzès, spécialisée dans la fabrication et pose de cloisons amovibles, via une opération de MBO.

LE CONSEIL M&A EST PLUS QUE JAMAIS TENU À L'HYPER-EXCELLENCE

*par Jean Boschat, Partner au bureau de Paris dans le secteur Private Equity et Industrie,
et Charles David, Directeur Private Equity M&A, A.T. Kearney*



Jean Boschat



Charles David

Les besoins en matière de conseil M&A des corporates et des fonds de Private Equity (PE) se sont largement sophistiqués au cours des dernières années. Quelles implications profondes cela a-t-il sur le métier de conseil ?

Les leviers de création de valeur des deals se sont complexifiés

Les marchés sous-jacents croissent mollement, les économies européennes et américaines tournent au ralenti et le moteur des BRICs achoppe. Les leviers de per-

formance top line et de coûts ont largement été travaillés depuis la crise financière de 2008-2009.

Enfin les cibles d'acquisition évoluent dans des environnements toujours plus incertains : elles sont en proie à des turbulences macro-économiques difficiles à prévoir (volatilité des prix des matières premières, ralentissement ou récession dans les BRICs, crise du crédit, Brexit, effet à long termes des politiques expansionnistes des banques centrales, etc.), elles font face aux mutations du digital, à l'entrée de nouveaux concurrents, ainsi qu'à de nombreuses fluctuations réglementaires.

La concurrence entre investisseurs s'amplifie et les valorisations sont tirées vers le haut

Aux equity stories de plus en plus complexes, s'ajoute une concurrence accrue sur les actifs de qualité qui fait monter leur prix.

Cette intensité concurrentielle provient de l'afflux de liquidités. Dans un monde à taux réels négatifs, les gestionnaires d'actifs se tournent vers le Private Equity, classe d'actif la plus performante bénéficiant du meilleur couple risque/rendement. Les corporates, ayant assaini leur bilan pendant la crise, cèdent des actifs non stratégiques et reconstitué leurs marges, mettent à profit leur position de trésorerie et les faibles taux d'endettement pour se développer massivement par croissance externe.

L'arrivée de nouveaux acteurs, tels que les fonds de pensions ou souverains (qui prennent des participations directes et désintermédièrent leurs general partners (GPs)), les fonds d'infrastructures mondiaux ou les investisseurs asiatiques, ne fait qu'accroître la pression sur les valorisations.

Les équipes M&A des corporates et des fonds sont aujourd'hui mieux armées et préparées

En premier lieu, les dossiers sont étudiés très en amont, jusqu'à plusieurs années pour certains. La thèse d'investissement, les enjeux du deal, le timing de cession et le profil de l'acquéreur envisagé par le vendeur sont ainsi identifiés très tôt. Ensuite, les équipes sont désormais très expérimentées. Elles consultent des experts sectoriels, s'entourent d'anciens dirigeants du secteur et réalisent une véritable pré-due diligence. Enfin, elles recherchent des situations non concurrentielles préemptives, afin d'éviter d'engager du temps et des moyens en pure perte ou de faire face à un processus d'enchère inflationniste.

Pour répondre aux besoins des équipes M&A, le conseil M&A doit déployer un ensemble de qualités et d'actifs essentiels et atteindre l'hyper-excellence.

Couvrir l'ensemble du cycle d'investissement M&A

Le conseil M&A accompagne ses clients corporates et fonds de Private Equity sur l'ensemble du cycle d'investissement. Il les aide d'une part à prendre les meilleures décisions d'achat ou de cession d'entreprises et contribue d'autre part à la création de valeur des sociétés acquises. Son spectre d'intervention est très complet.

Très en amont d'une acquisition éventuelle, le conseil M&A intervient sur des problématiques de revues de portefeuilles, d'évaluation de marchés, de tendances à long terme ou de recherche de cibles. Lorsqu'une cible est iden-

tifiée, le conseil évalue l'attractivité d'un investissement via une due diligence stratégique ou opérationnelle. Ces due diligences constituent le cœur d'activité du conseil M&A en pré-deal. Longtemps reléguées au rang des formalités voire du mal nécessaire pour obtenir le financement d'une transaction, elles sont devenues un élément central de décision de Go/No Go et de valorisation pour les investisseurs.

En phase de pré-deal, l'activité de conseil M&A corporate vise de surcroît à préparer le carve-out de cessions / scissions de participations ou le plan d'intégration d'une acquisition. Après la transaction, le conseil accompagne les dirigeants dans leur feuille de route stratégique (plan des 100 jours) ou dans la gestion du rapprochement. Aux côtés des actionnaires et du management durant la détention d'un actif, il participe aux projets de création de valeur à travers des leviers de développement (stratégie de croissance, build-ups, efficacité commerciale, pricing, innovation...) ou opérationnels (organisation, R&D, opérations, supply chain, achats, R&D). Enfin, il aide à valoriser au mieux les cessions d'actifs en élaborant des plans stratégiques, en développant des business plans ou en conduisant des vendor due diligences.

Formuler une vision de long terme et qualifier la valeur stratégique d'un actif

La due diligence est un véritable exercice d'analyse stratégique à long terme. Il ne peut se réduire à valider le taux de croissance d'un marché ou le business plan à cinq ans d'une société. Leur potentiel ne signifie pas qu'un actif sera attractif à plus long terme ni qu'il recèle une réelle valeur stratégique. Pour qualifier celle-ci, il convient d'évaluer trois dimensions :

• L'attractivité du marché

Quelle est la qualité du business model ? Quel est le niveau de rentabilité attendu ? Dans quel segment de marché opère la cible ? Le marché est-il suffisamment profond et quel est son potentiel de croissance ? Quels équilibres régissent les relations clients-fournisseurs ? Dans quel sens la réglementation peut-elle évoluer ? Quel est le niveau d'intensité concurrentielle ? Quelles sont les dynamiques de substitution ? Quelles sont ou peuvent être les évolutions technologiques ? Comment le digital peut transformer le secteur ? Comment le digital peut-il être vecteur de croissance ? Y-a-t-il des risques de rupture technologique ? Quels sont les barrières à l'entrée ?

• La position concurrentielle de la cible

Quels sont les actifs distinctifs de la cible ? Surperforme-t-elle ses concurrents ? Comment est-elle perçue par ses concurrents ? Quelle est la qualité de son offre, son positionnement, son management, son outil industriel ? Comment embrasse-t-elle les mutations de son secteur ? Quelle sera la structure de l'industrie à cinq ans, dix ans ou au-delà ?

• Les synergies lors de fusions

Comment la cible renforce-t-elle la position du nouveau groupe ? Quelles sont les complémentarités géographiques, de compétences, de gammes, de technologies, de clients, de canaux de distribution, d'outil industriel ? Quels enjeux de revenus et marges supplémentaires ? Quelles synergies de coûts ?

Lorsqu'elle répond à ces questions, l'analyse stratégique permet non seulement de qualifier la thèse d'investissement et le business plan associé, mais aussi d'évaluer la valeur stratégique de l'actif considéré.

Dans le cas des opérations de fusion, la stratégie doit précéder le processus de rapprochement. Il est capital de ne pas appréhender le dossier seulement par ses aspects techniques : c'est d'abord la naissance d'un nouveau groupe aux contours élargis et plus performant qui est en jeu. Avant donc d'envisager la façon dont les deux entités peuvent fusionner, il est nécessaire de définir l'ambition et la vision du nouvel ensemble. L'établir dès le pré-closing accélère l'intégration post-fusion en fixant les grandes lignes de la cible. Si le point d'arrivée n'est pas clair, il sera difficile aux équipes de dessiner la bonne trajectoire. Idéalement, il faut anticiper dès la phase de pré-closing les futurs principes de gouvernance, les grandes orientations stratégiques et les choix de modèle opérationnel. Il s'agit de rassurer les équipes, d'établir des points d'ancrage et de fixer le cap à suivre.

• **Gouvernance** : Quelle Direction pour nouveau Groupe ? La composition du nouveau Comité Exécutif sera-t-elle équilibrée ou privilégiera-t-elle l'une ou l'autre des organisations ? Quel schéma d'organisation des Business Units ou filiales ?

• **Stratégie** : Quel nouveau positionnement des marques et des gammes d'offres ? Quels marchés et segments de clients ciblés par quelles offres ? Quels objectifs commerciaux en capitalisant sur les synergies ?

• **Modèle Opérationnel** : Quels principes d'organisation et dimensionnement de la nouvelle entité ? Quels processus cibles ? Quel futur système d'information ? Quel niveau de synergies ?

Etablir les principes stratégiques et opérationnels du nouvel ensemble, à minima qualifier les scénarios possibles, permet de mener efficacement le rapprochement des sociétés et équipes après le closing.

Conjuguer les meilleures expertises au niveau mondial

Les opérations étant le plus souvent internationales, les leviers de création de valeur complexes, et les clients sophistiqués, l'apport d'expertise sectorielle ou fonctionnelle ainsi qu'une couverture mondiale sont devenus des prérequis pour traiter une grande partie des deals. Une équipe française ou européenne généraliste ne permet pas de couvrir la plupart des dossiers significatifs. À sa propre expertise M&A – due diligence, intégration –, le conseil s'adjoit les expertises qui permettront de traiter la problématique spécifique d'un dossier. Maître dans la gestion des deals, il doit aussi savoir intervenir, en rassemblant les compétences clés au sein de son cabinet sur des sujets de manufacturing, pricing, digital, etc., le tout dans des secteurs et géographies très vastes. Pour apporter la meilleure valeur à son client, le conseil doit pouvoir agréger expertises et talents au sein de son réseau mondial. Quand le sujet s'y prête, la capacité à s'ouvrir vers l'extérieur pour mobiliser les expertises les plus pointues en dehors de son cabinet est devenue un must.

Garder son indépendance de jugement

Lors d'un projet d'acquisition, la bonne recommandation est parfois de ne pas faire faire le deal. C'est pourquoi seul un jugement déconnecté de tout enjeu partisan peut aboutir à une recommandation objective : le conseil M&A doit être l'expression du meilleur conseil.

Pour éviter tout biais dans le conseil, le modèle de rémunération du conseil (si on en attend un conseil et non un support à la transaction) ne doit pas être assis significativement sur la réussite de la transaction. Si tel est le cas, d'aucuns pourraient être enclin à émettre une recommandation favorable dans le sens de son incentive. Lorsque l'indépendance de jugement est mise à l'épreuve, il ne faut pas transiger avec son éthique et préserver son jugement. Il en va de la crédibilité du conseil. C'est aussi ce qui fait la force et l'intérêt du métier.

Le conseil M&A est un métier passionnant qui exige aujourd'hui plus qu'hier encore le meilleur des qualités du consultant avec le souci permanent du conseil juste et de l'hyper-excellence au service de son client. C'est à la fois ce qu'attend le marché et ce dont il a besoin pour gérer avec succès une sophistication démultipliée.



INVESTIR EN CHINE

QUEL AVENIR POUR LES INVESTISSEMENTS FRANÇAIS EN CHINE ?

*par Jean-Charles Simon,
associé-gérant du cabinet Simon Associés*



A l'heure où les derniers chiffres de la croissance économique de la Chine viennent d'être publiés (elle devrait se stabiliser à environ 6,7% pour toute l'année 2016 dans la fourchette de l'objectif fixé par le gouvernement chinois), le dernier rapport publié par l'Institut de recherche financière de la Banque de Chine indique que les investissements, la consommation et la production industrielle ont tous augmenté au cours des derniers mois grâce aux mesures de relance du gouvernement et de la reprise des industries en amont. Cependant, il est avéré que la dynamique de l'économie chinoise demeure compliquée même si le gouvernement a réduit les taux d'intérêt, favorisé les investissements dans les infrastructures et engagé la réforme structurelle pour soutenir et développer la croissance. Certains avancent aussi d'autres indicateurs économiques négatifs: krach boursier, diminution des exportations, explosion de la dette, bulle immobilière, etc...

Toutefois, selon le rapport sur les investissements mondiaux 2015 publié par la CNUCED, la Chine est aujourd'hui en tête du classement mondial des pays destinataires de

flux d'IDE dans le monde, devant les États-Unis. Le pays figure également en tête du classement des économies les plus attractives pour les compagnies transnationales pour 2015-2017.

Dans le même esprit de maintenir son attractivité, une prochaine loi est attendue en Chine concernant les investissements étrangers et le nouveau catalogue qui devrait réduire les secteurs restreints, outre la suppression possible de l'approbation préalable du MOFCOM pour les entreprises à capitaux étrangers qui souhaitent investir dans les secteurs non restreints du catalogue. Plus généralement, certaines dispositions des règles applicables au sein de la FTZ de Shanghai seraient reprises.

La commercialisation récente de nouveaux fonds indiciels sectoriels est aussi un indicateur quand ils concernent l'énergie, la santé, le secteur bancaire et immobilier, la consommation des ménages.

La « terre promise » chinoise qui permettait aux groupes de réaliser des croissances externes à deux chiffres n'est plus et les filiales souffrent parfois du ralentissement de

l'économie chinoise, outre une compétitivité de plus en plus accrue. Certains groupes quittent même la Chine en y laissant des montants colossaux d'investissements infructueux (Mac Donald et son réseau, Walmart et son e-commerce, Uber).

Pour autant, faut-il boudier la Chine ? Certes pas. Est-ce encore opportun d'investir en Chine ? Certainement, avec une approche maîtrisée et réfléchie. Quelles peuvent être les opportunités pour les entreprises françaises dans ce nouveau contexte ? Nombreuses, à condition d'avoir une approche réaliste, rationnelle et inscrite dans le respect et la durée.

LES RÉFORMES STRUCTURELLES

La « nouvelle normalité » est un concept exprimé par le Président Xi Jinping pour nommer une croissance plus équilibrée et plus stable, devenue nécessaire à la durabilité d'une économie devenue la première puissance économique mondiale.

En vertu de cette "nouvelle normalité", le rythme important de la croissance s'efface pour laisser place aux réformes structurelles d'envergure indispensables. Il s'agit, en effet, de transformer l'économie vers un schéma s'appuyant davantage sur le secteur des services, la consommation et l'innovation. A moyen terme, la Chine change progressivement son modèle de croissance, du modèle manufacturier vers le tertiaire, de l'investissement vers la consommation, et des exportations vers la demande intérieure.

Ces réformes structurelles ne sont pas simples à mettre en place et, à l'aube du prochain plenum du Comité Central d'octobre, à un an du 19^{ième} congrès, il faudra être attentif aux messages qui seront donnés, poursuite des réformes s'inspirant des méthodes de management à l'occidentale ou retour vers un certain conservatisme.

Aujourd'hui, l'Etat continue d'intervenir sur la bourse et le crédit pour soutenir l'emploi et les entreprises déficitaires. Depuis 2008, le gouvernement chinois a injecté près de 4 000 milliards de dollars dans le système productif afin d'éviter un ralentissement de la croissance.

La dette totale de la Chine comprenant les ménages, les entreprises (hors banques), l'État et les collectivités locales a atteint 25.000 milliards de dollars à la fin 2015 et est déjà passée de 151% à 255% du PIB entre fin 2006 et fin 2015. Il s'agit du plus haut niveau d'endettement du monde.

En août, les quatre plus grandes banques commerciales chinoises, contrôlées par l'Etat, ont fait état d'une hausse sensible des créances douteuses à leur bilan au premier semestre 2016. Les banques chinoises ont par ailleurs effacé

pour plus de 300 milliards de dollars de ces créances douteuses en trois ans.

Le sujet inquiète de plus en plus les instances financières internationales (FMI au mois d'août dernier et la BRI ce mois-ci). D'autres analystes estiment cependant que les importantes réserves de devises étrangères de la Chine et le contrôle gouvernemental sur le système bancaire devraient aider à protéger l'économie chinoise des crises financières. Force est de constater que lors des dernières périodes de tension, l'Etat chinois a su prendre les mesures immédiates et radicales pour éviter l'aspiration dans des bulles explosives (dévaluation du yuan, fermeture des places boursières, renforcement du firewall pour contenir l'information, évincement des cadres du Parti...).

LA CHINE RESTE TRÈS ATTRACTIVE

Malgré le ralentissement de l'économie chinoise, les investissements étrangers en Chine continuent d'augmenter et les entreprises considèrent toujours la Chine comme un relais crucial de croissance et une des trois destinations prioritaires d'investissements.

La Chine est le deuxième pays ayant reçu le plus d'IDE (175 milliards de dollars) dans le monde, derrière les États-Unis. Cela étant, elle arrive largement en tête si on prend en compte le poids de Hong Kong, porte d'entrée vers la Chine.

Quelle que soit sa situation actuelle, la Chine n'en demeure pas moins le deuxième pays le plus riche du monde, le premier sur le plan commercial, et une puissance militaire importante. Quoi qu'il arrive, Pékin conservera ce statut et deviendra certainement la première puissance dès 2020. La Chine représente déjà 15% du PIB mondial...

La Chine est attractive par sa démographie et son marché intérieur caractérisé par l'explosion d'une classe moyenne et de ses capacités de production et de consommation. Et parce que Pékin a un objectif ambitieux : « parvenir en 2025 à la moyenne aisance pour l'ensemble de la population », c'est-à-dire que le revenu de chaque chinois devra être au minimum de 12 000 dollars (contre 7 600 dollars aujourd'hui). Avec 110 millions de personnes, cette classe moyenne vient de dépasser la classe moyenne américaine et les démographes annoncent qu'elle aura doublé en 2022...

La Chine est aussi attractive par ses capacités d'innovation. Fini le temps de la Chine qui copie, place à la Chine qui innove, à l'image de l'avion amphibie AG600 sorti des usines chinoises l'année dernière ou du dernier satellite de communication quantique Mozi mis en orbite en Août. D'après le dernier rapport sur l'indice mondial de l'innova-

vation 2016 publié le mois dernier, la Chine fait son entrée dans le top 25 des pays les plus innovants au monde et est passée au 17ème rang en ce qui concerne la « qualité de l'innovation », un indicateur qui tient compte de la qualité des universités, du nombre de publications scientifiques et du nombre de dépôts internationaux de demandes de brevet. Le pays ambitionne de devenir un leader mondial dans l'avancement technologique en investissant massivement dans la recherche. Dans le contexte du ralentissement économique, la Chine s'appuie sur l'innovation et l'esprit de l'entrepreneuriat pour maintenir la croissance. Une partie de la jeunesse se lance dans la création de Start-up. Selon les chiffres officiels, elles auraient créé 1,46 million d'emplois au cours du premier semestre de l'année.

Le dernier rapport de la Direction Générale du Trésor indique que les investissements français en Chine restent limités (1,9% du stock total des IDE français à l'étranger en 2014) mais qu'ils ont beaucoup progressé même s'ils restent deux fois moins importants que le stock allemand. Ce rapport précise aussi que les 1 600 entreprises françaises présentes en Chine (près de 2 900 implantations) sont à l'origine de plus de 570 000 emplois en Chine (contre 45 000 emplois pour les entreprises chinoises en France), les 15 sociétés françaises avec les plus importants effectifs en Chine représentant environ 64% de ces emplois. La destination des investissements français n'est plus limitée à quelques grands centres d'affaires situés dans des provinces côtières du sud et de l'est, ainsi qu'à Pékin, et s'oriente aujourd'hui vers les villes du centre et de l'ouest du pays.

Même si le secteur manufacturier (industrie chimique, automobile et transports, équipements informatiques et électroniques et métallurgie essentiellement) concentrait 42% du stock d'IDE français en Chine fin 2014, suivi du secteur des services financiers (21% du stock total) et des activités liées au développement durable (production et distribution d'eau, d'électricité, de gaz, gestion des déchets etc...environ 11% des stocks d'IDE français en Chine), les tendances devraient évoluer dans un marché chinois en pleine mutation.

Dans ce contexte général, le G20 des 4 et 5 septembre dernier, qui s'est tenu à Hangzhou en Chine, est arrivé à un moment très opportun pour la Chine qui s'efforce de montrer son nouveau visage et d'être ainsi la principale force de proposition sur quatre dossiers cruciaux pour l'avenir de l'économie mondiale: la relance économique, les réformes de la gouvernance économique mondiale, l'architecture financière de l'aide publique au développement et la reprise des cycles multilatéraux de négociation commerciale.

LES CLÉS DU SUCCÈS...

Miser sur une technologie, une marque, un produit différenciant...

Aujourd'hui, les consommateurs chinois connaissent et distinguent mieux les marques étrangères. Ils deviennent de plus en plus exigeants, à la recherche de nouveauté, de davantage d'originalité et de qualité.

Pour pénétrer le marché chinois, il faut y apporter une forte valeur ajoutée, par le biais de la technologie, de la marque, ou la différenciation des produits ou services. Les entreprises françaises en Chine ont des atouts immenses dans le secteur des hautes technologies comme l'aéronautique ou le nucléaire, ou celui de la mode et des cosmétiques. La France est un des leaders mondiaux de l'industrie du tourisme, en témoignent les derniers partenariats stratégiques entre les plus grands groupes français et chinois (Pierre et Vacances et HNA, Jin Jiang et Louvre Hotels, Club Med et Fosun).

La France regorge également de produits innovants, créatifs, surs et hauts de gamme. Les PME et ETI françaises ont des marques imprégnées d'histoire et de savoir-faire.

Pékin souhaitant relocaliser en Chine la production de biens aujourd'hui massivement importés comme les médicaments et produits cosmétiques, les start up et PME françaises dont le savoir-faire est reconnu dans ses secteurs d'activité peuvent y saisir des opportunités de développement sur le continent asiatique.

Le nouveau programme d'investissements d'avenir (PIA) en France, crédits budgétaires, prenant la forme de prêts, de subventions ou de placements, qui financent des projets de recherche et d'innovation et des initiatives liées à la transition écologique, doté de 10 milliards d'euros, est aussi un signe encourageant. Il intervient dans l'innovation des entreprises, le numérique et la croissance verte qui sont au coeur des priorités de la France. Ainsi que vient de le souligner le Premier Ministre français, la France sera ainsi à la pointe sur l'automatisation, l'impression 3D, l'Internet des objets, et construira son industrie du futur. Autant de sujet qui intéressent aussi la Chine !

Savoir se vendre

Etre visible sur un marché aussi immense que la Chine suppose un investissement majeur dans le marketing et le branding. Pour installer sa notoriété, il est important de bien calibrer ses campagnes de lancement dont les facteurs clés de succès sont le digital, un story telling fort en termes de contenu afin de fixer la curiosité du consommateur sur une longue période. Dans une récente publication, Alibaba Cloud Europe, filiale d'Alibaba, vient d'annoncer

la mise en place d'un datacenter en novembre en Europe. L'objectif assumé de ce géant chinois est d'aider les acteurs français à pénétrer le marché chinois, à déployer un site web ou une boutique en ligne sur une plate-forme chinoise.

Savoir s'adapter

Adapter ses produits au marché local, savoir profiter des opportunités et savoir déterminer le moment opportun pour pénétrer le marché.

La Chine accueille des investissements de toute nature, aussi dans le sport et en particulier dans le football, déclaré "cause nationale" par le président Xi Jinping, sport universel qui fédère l'enthousiasme et génère des profits. 700 milliards d'euros : c'est la part que doit atteindre le football dans l'économie chinoise d'ici 10 ans. 22.000 : c'est le nombre des académies de football en Chine d'ici 10 ans. L'objectif est final de la Chine est de devenir une puissance du foot mondial, ce qui devrait être possible avec 1.5 milliards d'habitants. A n'en pas douter, la Chine saura trouver les 25 stars de son équipe nationale pour être ambitieuse en 2026 ou 2030. De manière opportune, la Fédération Française de Football et la Ligue de Football Professionnel vont ouvrir un bureau commun en Chine.

Savoir investir dans les hommes, les relations, les réseaux, savoir se faire accompagner, écouter

Tout a été dit et écrit ou presque sur l'importance des relations en Chine qui sont le fer de lance d'une intégration réussie.

Pour faire des affaires en Chine, il faut connaître ses interlocuteurs, instaurer la confiance, nouer des relations personnelles. Et cela prend du temps...

Il faut savoir s'entourer, écouter, intégrer la culture chinoise, développer son réseau.

Savoir négocier des accords équilibrés

Protéger sa technologie car là est le plus grand risque pour les entreprises étrangères. Intégrer la notion d'équité dans les relations gagnantes gagnantes avec le Chine, ne pas tout accepter sous couvert de perspective de chiffre d'affaires mais savoir également protéger ses investissements, même si cela nécessite parfois de revoir ses priorités.

Savoir accepter une réciprocité

Enfin, Investir en Chine c'est aussi accepter que la Chine investisse en France.

Il n'est pas rare aujourd'hui de s'entendre dire que si les entreprises françaises veulent investir en Chine, nouer des partenariats, il faut qu'elles acceptent aussi que les entre-

prises chinoises demandent à se rapprocher d'elles en France (Fin 2015, Business France recensait 650 filiales d'entreprises chinoises et hongkongaises établies en France, surtout en région parisienne et en Rhône-Alpes, employant plus de 45 000 personnes).

D'ailleurs, en 2015, pour la première fois, la Chine est devenue exportatrice nette de capitaux. Autrement dit, ses investissements à l'étranger dépassent désormais ceux réalisés chez elle par le reste du monde. La Chine détient à présent près de 10 % des investissements directs (IED) dans le monde et ne cède plus la première place des IED qu'à un seul pays, les États-Unis.

Ceci afin de diversifier ses investissements, apprendre, ou encore acquérir des technologies avancées et des marques afin de satisfaire des consommateurs chinois exigeants.

En France, la récente inauguration de l'usine Synutra en Bretagne en est un parfait exemple. Les produits alimentaires fabriqués en Chine n'ont pas la cote et les nombreux scandales sanitaires restent en mémoire, quelque soient les filières, de la viande, de la volaille, du lait ou d'autres produits. Les défis à relever sont sensibles, notamment en matière de dépendance technologique, respect des normes sanitaires, protection de l'environnement et autonomie alimentaire.

Un autre exemple concerne les nombreuses entreprises chinoises qui choisissent la France, très bien connecté au reste de l'Europe, pour implanter des centres de R&D afin de tirer parti d'une main d'œuvre qualifiée et de la présence de clusters technologiques.

* * *

L'avenir des PME et ETI françaises est à l'international, même si elles sont encore trop peu nombreuses à s'y consacrer.

Les opportunités demeurent en Chine pour les entreprises françaises qui ne peuvent ignorer ce pays dans leur stratégie de développement international qui doit cependant inclure la prise en compte du temps, une approche concrète, pragmatique, raisonnable, cohérente et méthodique des situations.

La richesse et le potentiel d'avenir des relations économique franco-chinoises sont là. Il reste à devenir en adéquation avec l'amitié ancienne et confirmée de nos deux pays.

« LES ACQUISITIONS D'ENTREPRISES ÉTRANGÈRES PAR DES GROUPES CHINOIS ONT DOUBLÉ EN VOLUME AU PREMIER SEMESTRE 2016 »

*Par Cyril Kammoun,
Responsable des activités de Corporate Finance,
Degroof Petercam*

Malgré le ralentissement en cours dans l'Empire du Milieu, les acquisitions d'entreprises étrangères par des acteurs chinois se poursuivent à un rythme effréné. Cette lame de fonds s'inscrit dans une dynamique de long terme.



Les entreprises chinoises poursuivent leur stratégie de développement international en ciblant tout particulièrement les entreprises européennes. Au premier semestre 2016, 148 opérations ont été recensées en provenance de Chine : 97 ont ciblé des entreprises européennes (10 en France) et 51 des entreprises américaines. Le nombre d'opérations a doublé par rapport au premier semestre 2015. Une vingtaine d'opérations ont dépassé le milliard d'euros. L'acquisition du groupe suisse Syngenta par ChemChina pour 43 milliards de dollars est la plus grosse opération enregistrée par une entreprise chinoise à l'étranger. Parmi les transactions récentes, on peut également mentionner le rachat de l'éditeur finlandais de jeux vidéo Supercell Oy pour 7 milliards d'euros, celui de l'Allemand Kuka (robots industriels) pour 4 milliards d'euros ou celui de l'Américain Vizio (appareils élec-

troniques) pour 2 milliards de dollars. Cette augmentation spectaculaire des transactions profite également au secteur bancaire chinois qui supprime désormais les établissements américains dans le domaine des fusions-acquisitions (CICC, CCB, ICBC etc.).

Cette tendance à la multiplication des acquisitions étrangères par des entreprises chinoises va de pair avec la multiplication des secteurs ciblés. Elle s'inscrit dans une optique de long terme. En Chine, l'enrichissement des entrepreneurs, affiliés voire étroitement contrôlés par le Parti communiste, ne résulte pas d'initiatives individuelles. Un milliardaire chinois reste partie prenante d'une patrie qui a une revanche à prendre sur l'Histoire. Ce patriotisme ardent est une donnée fondamentale pour comprendre le développement de la Chine des trente dernières années. La puissance chinoise repose sur une démographie et des

*Shanghai - Pudong*

bases historiques et culturelles très fortes qui permettent aux élites chinoises de se projeter dans l'avenir. Les groupes contrôlés par l'Etat peuvent également compter sur la mise à disposition de liquidités conséquentes. Les réserves de change chinoises restent supérieures à 3.000 milliards de dollars malgré la politique d'intense soutien au yuan menée ces derniers mois.

Pas de contraintes de court terme

Il faut changer notre regard sur la Chine et ne plus concevoir uniquement l'économie chinoise comme « l'atelier » du monde destiné à fournir des biens de qualité médiocre ou juste des copies de savoir-faire des pays développés. L'accès à la technologie occidentale par les entreprises chinoises ne vise pas, contrairement aux idées reçues, à s'accaparer l'innovation pour prendre le contrôle de nos marchés mais davantage à développer leur marché intérieur. Le prix élevé payé lors de certaines acquisitions

témoigne d'une vision de long terme. Les Chinois ne cherchent pas à faire le « deal » le plus économique ou rentable à court terme mais à conquérir des « marques » ou des technologies capables de déployer leur potentiel sur le marché chinois ou plus largement la zone « Asie Pacifique » en priorité. Le taux de retour sur investissement à court terme n'est pas l'objectif prioritaire.

Par ailleurs, les sociétés chinoises ont peu accès aux marchés financiers internationaux. Les conglomérats chinois n'ont pas la capacité d'emprunt des multinationales occidentales qui lancent régulièrement et aisément des émissions obligataires ou des augmentations de capital. En prenant le contrôle de groupes étrangers, ces conglomérats chinois s'offrent une crédibilité, une signature pour financer leur développement, en leveragant des actifs ou des marques matures et établies, et en redéployant les liquidités sur des ensembles corporate plus larges, ou sur des zones de croissance forte.

DEGROOF PETERCAM

Forte de son histoire remontant à 1871, Banque Degroof Petercam est une institution financière indépendante proposant ses services à des investisseurs privés et institutionnels ainsi qu'à des organisations.

Basés à Bruxelles, elle emploie 1.400 professionnels en Belgique, au Luxembourg, en France, en Espagne, en Suisse, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Italie, et à Hong Kong.

Degroof Petercam propose à ses clients des services alliant banque privée, gestion institutionnelle, investment banking (corporate finance et intermédiation financière) et asset services. L'établissement gère plus de 50 milliards d'euros d'actifs au profit d'investisseurs particuliers et de familles, de sociétés, de fonds de pension publics et d'entreprises, des compagnies d'assurances et des organisations gouvernementales et sans but lucratif.

Présente en France depuis 2001, la banque offre à ses clients privés et institutionnels, ainsi qu'aux entreprises, une large gamme de services dans les métiers de la gestion de fortune, de la banque d'affaires et de la gestion d'actifs. Basée à Paris et présente à Lyon, Lille et Toulouse, Degroof Petercam France emploie près de 115 professionnels.

PRENDRE UNE PARTICIPATION DANS UNE SOCIÉTÉ CHINOISE : UNE OPÉRATION EN DEHORS DES CODES HABITUELS DU M&A

*Par Fanny Nguyen,
Lefèvre Pelletier & Associés Shanghai*

Le 8 octobre 2016, le ministère du commerce ("MOFCOM") a publié des mesures administratives modifiant et simplifiant la procédure d'investissement pour les sociétés étrangères en Chine. Cette réforme devrait s'accompagner d'un remplacement du catalogue des investissements qui classe les secteurs d'activité autorisés, restreints ou interdits aux sociétés à capitaux étrangers par une liste de secteurs interdits.

Jusque dans les années 2000 et l'adhésion de la Chine à l'OMC, pour de nombreux secteurs d'activité, les restrictions réglementaires chinoises contraignaient les sociétés étrangères à créer des joint-ventures avec des sociétés domestiques chinoises si elles souhaitaient s'implanter dans ce pays.

Beaucoup de joint-ventures ont échoué. Le partenariat entre une société étrangère et une société chinoise est en effet difficile à gérer au quotidien et les intérêts ne sont pas toujours alignés.

La décennie suivante a vu la Chine se libéraliser permettant ainsi aux sociétés étrangères de se développer de manière autonome. De nombreuses sociétés se sont alors implantées en sociétés à capitaux 100% étrangers (Wholly Foreign Owned Enterprise « WFOE ») mais parmi elles, beaucoup reconnaissent que l'investissement financier et humain est lourd pour un retour très faible sur le court, parfois, moyen terme.

Désormais, pour des raisons principalement économiques, on voit apparaître de nouvelles tendances. Les sociétés étrangères désireuses d'établir rapidement une présence sur le territoire chinois se tournent vers des opérations d'acquisition ou des joint-ventures dans lesquelles un partenaire chinois va mettre à disposition des actifs (principalement immobiliers), des relations d'affaires privilégiés (« guanxi ») et une connaissance immédiate du marché en échange d'un transfert de savoir faire. Cette dernière option permet souvent une meilleure transition managériale, et aussi de limiter les risques de concurrence déloyale ou de disparition des actifs intangibles de la société (notamment les clients).

Tout comme en Europe, un processus d'acquisition de société passe par différentes phases dont la signature d'une

lettre d'intention, la réalisation d'un audit juridique, fiscal et comptable, la négociation et la signature d'un contrat de cession et d'un contrat de joint-venture, le closing et le paiement du prix. Cependant même pour ceux qui sont préparés ou aguerris aux prises de participation dans des sociétés, une opération d'acquisition en Chine nécessite une adaptation à un mode de fonctionnement différent de ce que nous pouvons vivre en Europe.

La lettre d'intention « chinoise » est un document qui permet de définir un contexte d'investissement et la (re)structuration envisagée pour aboutir à une prise de participation par la société étrangère au sein de la société chinoise. Il est généralement dans ce cas évoqué la question des flux financiers et les contraintes encore existantes du fait du poids encore important de l'administration du contrôle des changes sur ces opérations transfrontalières. C'est aussi l'occasion souvent proposée de structurer cette acquisition chinoise en dehors de la Chine (Hong Kong ou Singapour par exemple). Bien que n'ayant pas toujours de valeur juridique, elle pose les intentions et permet au futur acquéreur de lancer les opérations d'audit sur la cible.

S'il est possible mais peu recommandé de rédiger et signer une lettre d'intention sans conseils juridiques, il est plus que nécessaire de bien s'entourer quand vient le moment des audits, juridique, comptable et fiscal. La visite sur site est nécessaire pour avoir accès à un maximum de documents, constater l'existence des actifs et pour obtenir des explications des actionnaires de la société cible sur les éléments obtenus. Cette étape met en exergue généralement la différence de gestion et de management entre une société domestique et une société étrangère. En Chine, il est fréquent pour les sociétés chinoises d'opter pour une double comptabilité, une officielle pour les déclarations auprès des autorités locales et l'autre pour la tenue des comptes reflétant l'activité réelle.

Cela rend donc difficile la valorisation de la société pour le futur acquéreur. La détermination du prix de cession par le partenaire chinois ne se base pas sur les mêmes fondamentaux que ceux que les sociétés européennes ont à l'esprit. L'actionnaire chinois va évaluer la valeur de sa société non sur la base d'un EBITDA comme cela

est usuel en Europe mais souvent sur la base de son potentiel pour l'acquéreur. Ce peut donc être un multiplicateur, souvent élevé, du chiffre d'affaires, ou encore sa valeur estimée sur la base d'une cotation en bourse éventuelle. Les montants peuvent être drastiquement différents dès le départ et il est alors nécessaire pour réaliser l'opération de s'assurer que les intérêts soient alignés pour s'accorder sur un prix de cession.

Parallèlement à l'audit et aux discussions commerciales, le contrat de cession doit être proposé par l'acquéreur aux actionnaires chinois le plus tôt possible en version bilingue (chinois / français ou chinois / anglais) pour une meilleure compréhension commune. Les contrats d'acquisition ou de prise de participation en Chine sont généralement plus simples que ceux que nous avons l'habitude d'avoir sur des opérations similaires en Europe. Cela s'explique par plusieurs raisons dont notamment le fait qu'ils vont devoir être soumis aux autorités chinoises pour enregistrement de la cession et actualisation de la licence d'activité de la société cible. Il faut donc que ceux-ci soient lisibles pour les officiers en charge (sinon l'enregistrement sera retardé). D'un point de vue juridique et opérationnel, il est plus difficile de mettre en place des transactions avec une complexité telle que nous la connaissons en Europe. La pratique du droit des affaires en Chine (et de ce type d'opération) est encore récente. Ainsi, toute tentative d'innovation ou sortie des standards chinois devra être expliquée aux autorités chinoises au risque d'être rejetée. Il est par exemple peu envisageable sur une structuration uniquement en Chine continentale de mettre en place un mécanisme de complément de prix basé sur les résultats futurs de la société.

Dans le cas de prise de participation au sein d'une société chinoise, la négociation et la rédaction du contrat de joint-venture est aussi un élément important de l'opération. Ce contrat de joint-venture qui s'apparente à un pacte d'actionnaires, régira la gestion de la société et les relations entre les actionnaires. Là encore, il existe des standards pour les contrats de joint-venture et si l'acquéreur souhaite mettre en place des mécanismes tels que le droit de sortie conjointe, les clauses de good leaver ou de bad leaver, il devra s'assurer que ceux-ci sont compris et acceptés du partenaire chinois mais aussi des autorités locales.

Comme indiqué, la signature du contrat d'acquisition donne lieu à un enregistrement auprès des autorités chinoises afin de pouvoir par la suite modifier la licence d'activité pour en refléter le nouvel actionnariat. Alors qu'en France, il est possible de se limiter à un simple enregistrement fiscal, en Chine, plusieurs autorités doivent être informées de l'opération (notamment le

ministère du commerce, le bureau des taxes et la SAFE – administration en charge du contrôle des changes). Il faudra donc encore compter au minimum deux mois pour finaliser les démarches administratives et obtenir la licence actualisée de la société acquise.

En Chine, tout est possible. Les étapes d'une opération d'acquisition peuvent ne pas être dans le même ordre que celui que nous connaissons, les renégociations des accords déjà signés sont fréquentes et l'opération peut s'arrêter à tout moment sans raison valable. Sans pour autant remettre en cause l'intérêt des parties à la transaction, le calendrier d'une telle opération peut aussi être très flexible. Certaines transactions peuvent se signer en moins de deux mois avec des sessions de négociations sur plusieurs jours consécutifs tandis que d'autres peuvent s'étaler sur un an avant la signature d'une simple lettre d'intention. Il peut arriver que les actionnaires de la société cible discutent de son rachat avec une société étrangère tout en préparant sa cotation en bourse. Il revient donc généralement à la société étrangère et à ses conseils d'encadrer l'opération dans une période de temps qui leur est adaptée, le rythme des négociations peut aussi avoir un impact sur la réussite de la transaction.



Fanny Nguyen

Le contexte culturel est également un facteur déterminant dans ce type d'opération. Chacune des parties à la transaction étant étrangère l'une pour l'autre, les risques de maladresse s'accroissent et la communication n'est pas toujours fluide. Des malentendus sont courants, d'où l'importance de disposer de traductions fiables de tous les documents essentiels à la transaction. Les partenaires chinois essaient souvent de pallier à cette différence culturelle en invitant à chacune des étapes du processus les partenaires étrangers à des diners de travail. Ces diners sont l'occasion de faire passer des informations et messages importants. Ne pas y assister serait une erreur et serait très mal perçu par le partenaire chinois.

Il est malgré tout possible de passer outre ces difficultés car aujourd'hui la Chine est un marché incontournable voire essentiel pour beaucoup d'industriels qui suivent leurs clients ou ont besoin de vendre leurs produits sur le marché chinois. Un moyen de limiter le risque d'échec d'une transaction consiste à sélectionner une cible qui est déjà connue de l'acquéreur. Ce peut être un distributeur, un fournisseur, un concurrent qui n'est pas encore craint ou encore un partenaire qui distribue des produits complémentaires.

Il est aussi légitime de se demander comment ces méthodes de négociation pourraient impacter nos marchés européens à l'heure où nous voyons de plus en plus de groupes chinois investir en Europe habitués à ces pratiques...

L'ÉVOLUTION ET L'ENCADREMENT RÉGLEMENTAIRE DES INVESTISSEMENTS CHINOIS EN FRANCE¹



*par Pascal Bine, Avocat Associé,
Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP*

Les investissements directs à l'étranger chinois se sont beaucoup développés sur les quinze dernières années. Alors qu'ils représentaient moins de un milliard de dollars au début des années 2000, ils se sont élevés à 118 milliards de dollars en 2015². Sur l'année en cours, les entreprises chinoises ont déjà annoncé plus de 200 milliards de dollars d'acquisitions à l'échelle internationale. Ce montant comprend le rachat de la société suisse Syngenta, le premier fabricant mondial de pesticides, par le groupe public chinois ChemChina pour un montant de 44 milliards de dollars. Cette opération, qui devrait se finaliser au cours du premier trimestre 2017, représente l'acquisition la plus importante réalisée à ce jour par un groupe chinois à l'étranger.

Au sein de l'Europe, la France fait partie, avec l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie, des pays les plus convoités par les investisseurs chinois. Parmi les opérations les plus importantes réalisées en France ces dernières années figurent

l'entrée de Dongfeng au capital de Peugeot (2014), le rachat d'Alcatel-Lucent Entreprise par China Huaxin (2014), l'OPA de Fosun sur ClubMed (2015), la cession de 49,99% de la société Aéroport Toulouse Blagnac au consortium chinois Symbiose (2015), le rachat de Louvre Hotels Group (Campanile, Kyriad) par le groupe hôtelier chinois Jin Jiang (2015), et la cession de 49% du capital de Servair, la filiale de restauration à bord d'Air France, au groupe chinois HNA (2016).

L'ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS DIRECTS À L'ÉTRANGER CHINOIS

Longtemps concentrés sur les secteurs de l'énergie et de la production manufacturière, les investissements chinois à l'étranger se sont beaucoup diversifiés ces dernières années, pour s'étendre à tous les secteurs d'activité, notamment ceux de l'agroalimentaire, de l'immobilier, de la finance, du high-tech, des produits de consommation, des télécommu-

¹ L'auteur remercie Florian Landry pour sa contribution à cet article.

² Source : "Pourquoi les entreprises chinoises investissent-elles à l'étranger ?" Chunyan Li, Les Echos, 29 avril 2016.

nications, du tourisme et du luxe. Cette évolution reflète l'évolution en cours du modèle économique chinois, marquée par le développement de la classe moyenne, de la consommation intérieure et des services. Les investisseurs chinois sont attirés aujourd'hui par le savoir-faire étranger et les marques d'envergure internationale et la perspective de les développer sur le marché chinois³. Leur pouvoir d'attraction est de taille puisqu'ils offrent à la fois des moyens financiers très significatifs et l'accès au marché intérieur chinois. La diversification des investissements chinois à l'étranger s'inscrit également dans une stratégie visant à redorer l'image de marque et la réputation du pays en l'associant à des groupes, des produits ou des concepts prestigieux ou populaires (comme les clubs de football)⁴.

Autre évolution récente : le rôle des entreprises privées. Les investissements chinois à l'étranger ont longtemps été placés sous le monopole de fait des entreprises d'Etat. Les entreprises privées ont cependant vu leur part dans le flux d'investissements chinois à l'étranger augmenter de façon significative ces dernières années. Aujourd'hui les entreprises d'Etat ne représentent plus que 10% du nombre total des entreprises chinoises investissant à l'étranger. En valeur, les investissements d'origine publique ou financés à partir de fonds publics demeurent largement majoritaires, du fait de l'importance des investissements réalisés par des groupes publics comme ChemChina ou le fonds souverain China Investment Corporation, dont les actifs sous gestion s'élevaient à 770 milliards de dollars à la fin de l'année 2015⁵.

La dernière évolution notable concerne le type d'opérations réalisées. Les investissements chinois à l'étranger se sont longtemps cantonnés à des prises de participations minoritaires. Aujourd'hui, les investisseurs chinois n'hésitent plus à devenir actionnaire de référence, voire à prendre le contrôle de sociétés étrangères, y compris via des OPAs.

LA DIVERSIFICATION DES INVESTISSEMENTS CHINOIS EN FRANCE

La France constitue une parfaite illustration de ce mouvement de diversification des investissements chinois à l'étranger.

Les marques de luxe françaises et, plus généralement, le "made in France" sont devenus des produits très attractifs pour les investisseurs chinois, comme en témoignent le rachat du groupe de prêt-à-porter de luxe SMCP (Sandro, Maje, Claudie Pierlot) par le groupe de textile chinois Shandong Ruyi Technology (2016) ou encore celui du dentellier haut de gamme calaisien Desseilles (fournisseur, entre autres, de La Perla et d'Eres) par le fabricant de fibre textile chinois Yongsheng (2016).

Même tendance dans le secteur de l'art de vivre à la française où les investissements chinois se sont multipliés, notamment dans le secteur viticole (la vente du Château Renon en 2014 a porté à cent le nombre de domaines passés sous pavillon chinois⁶). Dans le secteur du tourisme, Fosun a finalement réussi son acquisition du ClubMed (2015), à l'issue d'une bataille boursière homérique face à l'investisseur italien Andrea Bonomi. Le groupe chinois HNA a, quant à lui, scellé un partenariat stratégique avec Pierre & Vacances et pris une participation minoritaire dans le groupe de villages de vacances français (2016). Dans le secteur de l'hôtellerie, le groupe chinois Jin Jiang, qui a acquis Louvre Hotels Group en 2015, a affiché son ambition d'atteindre 29% du capital d'AccorHotels⁷.

D'autres secteurs économiques français ont attiré des capitaux chinois ces dernières années. C'est le cas notamment des télécoms (rachat de la branche Entreprise d'Alcatel Lucent par China Huaxin Post and Telecommunication Economy Development Center en 2014), des infrastructures de transports (rachat en 2015 de 49,9% du capital de la société d'exploitation de l'aéroport Toulouse-Blagnac par la filiale française de Casil (China Airport Synergy Investment Limited), elle-même détenue par le consortium chinois Symbiose) et de l'agro-alimentaire (association entre Synutra, le numéro trois de la nutrition infantile en Chine, et la coopérative des Maîtres laitiers du Cotentin en 2015 pour l'ouverture d'une nouvelle usine de production de lait de 35.000 m² à Méautis, dans la Manche).

Outre ces opérations de prise de contrôle, les investisseurs chinois participent également au sauvetage de grands groupes français (entrée de Dongfeng, le 2ème constructeur automobile chinois, au capital de PSA Peugeot Cit-

³ Source : "Faut-il avoir peur des investissements chinois ?" François Candelon, *Les Echos*, 10 août 2016.

⁴ Source : "Pékin, en quête de savoir-faire et d'influence", *Le Figaro Economie*, 27 octobre 2016.

⁵ Source : "Le fonds souverain chinois GIG veut miser plus sur la France", *Les Echos*, 22 mars 2016.

⁶ Source : *Dico du Vin*.

⁷ AccorHotels - Jin Jiang veut monter au capital, *l'État inquiet*, *Les Echos*, 2 juin 2016.

roën à hauteur de 800 millions d'euros d'actions nouvelles en 2014, projet de participation du chinois CNCC (China National Nuclear Corporation) au plan de recapitalisation en cours d'Areva).

L'ENCADREMENT RÉGLEMENTAIRE DES INVESTISSEMENTS CHINOIS EN FRANCE

Les investissements chinois génèrent souvent de l'inquiétude, voire de la suspicion. La cession par l'État français de 49,9% du capital de l'infrastructure aéroportuaire de Toulouse-Blagnac a ainsi fait l'objet de critiques, certains mettant en avant les risques que l'opération ferait peser en matière d'intelligence économique.

La France dispose cependant des outils nécessaires pour contrôler les investissements étrangers dans des activités sensibles exercées sur le territoire national. Ces derniers sont soumis à l'autorisation préalable du ministre de l'Economie lorsqu'ils sont effectués dans des secteurs touchant aux intérêts de la nation en matière de défense et de sécurité nationale et de protection de l'ordre public. Le champ d'application de cette réglementation a été sensiblement élargi par le décret n° 2014-479 du 14 mai 2014 (le "décret Montebourg"), et s'étend dorénavant aux investissements réalisés dans des secteurs dits stratégiques (l'eau, la santé publique, l'énergie, les réseaux et services de transports, les réseaux et services de communications électroniques et les infrastructures d'importance vitale).

Lorsqu'une opération tombe dans le champ d'application de la réglementation française des investissements étrangers, l'autorisation du ministre de l'Economie est généralement conditionnée à la souscription par l'investisseur étranger d'un certain nombre d'engagements tenant à (1) la gouvernance de la société cible (maintien du siège en France, nationalité des administrateurs et dirigeants sociaux, désignation d'un administrateur ou dirigeant exécutif en charge de surveiller les activités sensibles), (2) la gestion opérationnelle des activités sensibles (localisation des centres de R&D, poursuite des contrats en cours avec les clients sensibles, maintien de la propriété intellectuelle et des capacités industrielles en France, etc.) et (3) à la protection des données et informations sensibles détenues par la société cible (maintien des habilitations requises, mise en place de zones d'accès restreintes, etc.).

Plusieurs acquisitions réalisées par des investisseurs chinois en France au cours de ces dernières années ont été soumises à la procédure de contrôle des investissements étrangers. Dans certains cas, l'opération a également été soumise à une procédure équivalente dans d'autres juridictions, notamment aux États-Unis où l'acquisition d'entreprises ex-



La Grande Muraille de Chine

ploitant des activités sensibles par des investisseurs étrangers fait l'objet d'une revue par le Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS) et, lorsque la cible dispose d'informations classées secret défense, par le Defense Security Service (DSS). Dans ce type de configuration, où l'opération fait l'objet d'une revue par les autorités en charge du contrôle des investissements étrangers de plusieurs juridictions, il est essentiel de bien préparer en amont et gérer le processus de revue (en anticipant notamment les demandes ou les problèmes potentiels) afin d'éviter un blocage ou un retard dans le calendrier de l'opération.

La contrainte réglementaire est encore plus forte lorsque l'opération est également soumise, du fait du statut de l'investisseur chinois ou de la nature de ses activités, à l'approbation préalable des autorités chinoises, notamment celle du SASAC (State-Owned Assets Supervision and Administration Commission), l'agence gouvernementale en charge de la supervision et de la gestion des actifs détenus par l'État chinois, et du MOFCOM (le Ministère du Commerce de la République Populaire de Chine). Ces autorités ont en effet tendance à conditionner leur accord au fait que toutes les autorisations requises dans les autres juridictions concernées (au titre notamment de la régle-

mentation des investissements étrangers) aient déjà été obtenues, ce qui peut soulever des difficultés pour certaines d'entre elles.

UN CONTEXTE POLITIQUE PARTICULIER

Au plan politique, le rachat d'entreprises françaises par des investisseurs asiatiques a soulevé des difficultés dans certains cas. La vente de Dailymotion par Orange en 2015 constitue un bon exemple. A l'origine, c'est le groupe hongkongais PCCW qui devait être le bénéficiaire de cette opération, mais l'opposition du gouvernement français à cette vente a finalement conduit Orange à céder Dailymotion à Vivendi. Les moyens d'action de l'Etat français sont assez limités lorsque les opérations visent des secteurs, comme celui du tourisme, qui ne relèvent pas de la réglementation des investissements étrangers. Dans ce cas de figure, la pression politique constitue le seul levier possible. L'intérêt du groupe Jin Jiang pour AccorHotels a ainsi récemment attiré l'attention des pouvoirs publics français et conduit le Président François Hollande à déclarer à propos d'AccorHotels qu'il resterait "très attentif à ce que le capital reste diversifié"⁸. Le projet d'investissement de Fosun dans le capital de la Compagnie des Alpes, actuellement en cours de discussion, soulève également des inquiétudes au niveau des élus locaux.

Le développement des investissements chinois à l'étranger a suscité des réactions politiques similaires dans d'autres pays. C'est le cas notamment aux Etats-Unis où le rachat en 2016 de la société de production hollywoodienne Legendary Entertainment par le chinois Wanda et l'acquisition récente de 25% du capital du groupe Hilton par HNA ont créé une certaine émotion. Il en est de même en Australie où les autorités politiques ont bloqué cette année, au nom des intérêts de la nation, le rachat de S Kidman, le plus grand propriétaire foncier du pays, et le projet d'acquisition de la société d'exploitation du premier réseau électrique national (Ausgrid) par des groupes chinois. Le sujet est devenu particulièrement sensible en Allemagne où les autorités politiques ont décidé de geler, coup sur coup, deux projets d'acquisitions de sociétés allemandes par des investisseurs financiers chinois : le rachat de Ledvance, la filiale ampoule traditionnelle du groupe d'éclairage Osram, par le fond chinois IDG Capital Partners et l'OPA du fond Fujian Grand Chip Investment sur le fabricant allemand d'équipements pour l'industrie électronique Aixtron.

Ces deux décisions interviennent à la suite de l'acquisition du constructeur de robots industriels Kuka, l'un des fleurons de la technologie allemande, par le groupe chinois Midea à la fin de l'été 2016, que les autorités allemandes ont finalement validé après avoir essayé de trouver un chevalier blanc européen. Cette opération, intervenue dans un secteur considéré comme stratégique, a donné lieu à de nombreuses critiques et à une vive agitation médiatique, certains s'inquiétant du risque de fuite technologique, d'autres prônant la nécessité de mettre en place un contrôle des investissements extra-communautaires à l'échelon européen. Au Royaume-Uni, le gouvernement de Theresa May a finalement approuvé en septembre dernier, après une période d'hésitation, le projet d'Hinkley Point, qui prévoit la construction de deux réacteurs nucléaires EPR par EDF et son partenaire chinois CGN dans le sud-est de l'Angleterre. A cette occasion, le gouvernement britannique a annoncé son intention de renforcer son contrôle des infrastructures sensibles en prenant une "golden share" dans les futurs projets nucléaires afin de s'assurer que des participations significatives dans des sociétés de construction ou d'exploitation de centrales nucléaires au Royaume-Uni ne puissent pas être vendues sans son accord.

Le développement des investissements chinois en France démontre que notre pays peut faire preuve d'attractivité et laisse présager une intensification des relations d'affaires franco-chinoises. Dans certains cas, ces investissements vont permettre d'ouvrir les portes du marché chinois à des groupes français, offrant à ces derniers des perspectives de croissance importantes. Les appétits chinois à l'étranger, notamment dans le secteur des infrastructures sensibles et des hautes technologies, suscitent des interrogations et des réactions négatives dans plusieurs pays. La France, pour ce qui la concerne, dispose déjà des outils nécessaires pour contrôler les investissements étrangers visant des activités sensibles ou stratégiques sur le territoire national. D'autres pays européens, notamment l'Allemagne, poussent pour la mise en place d'un contrôle des investissements extra-communautaires à l'échelon européen, qui aurait vocation à s'appliquer aux investissements chinois dans des secteurs stratégiques. Le défi politique aujourd'hui est de savoir où placer le curseur entre, d'un côté, la nécessité d'éviter les risques de fuites de technologies sensibles, et, de l'autre côté, l'opportunité de favoriser le développement des groupes nationaux sur le marché chinois.

⁸ *Le Figaro*, 6 juin 2016.

INVESTISSEMENTS CHINOIS EN EUROPE ET EN FRANCE : UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE MALGRÉ DES OBSTACLES PERSISTANTS

*par Raphaële François-Poncet, associée responsable droit boursier,
et Guillaume Nataf, avocat counsel, Baker & McKenzie*



Raphaële François-Poncet



Guillaume Nataf

Les investissements chinois en Europe ont connu une année record en 2015 avec 23 milliards de dollars¹, soit une augmentation de 27 % par rapport à 2014 (18 milliards de dollars). Avec 3,6 milliards de dollars investis et une hausse de 160 % par rapport à 2014 (1,3 milliard de dollars), la France est, au côté du Royaume-Uni et l'Italie, dans le trio de tête des destinations privilégiées de ces investissements.

Derrière cette croissance constante des investissements chinois qui visent des secteurs très diversifiés sur le vieux continent, on trouve un large éventail d'acteurs publics

comme privés, déterminés à déployer une stratégie de croissance externe hors de leurs frontières. Fait marquant, ces investisseurs ne se laissent pas détourner de leurs objectifs par les obstacles rencontrés en Chine, comme dans les pays européens où se trouvent leurs cibles. Bien au contraire, les investisseurs chinois continuent de poser leurs jalons, s'enracinant petit à petit dans le paysage européen et notamment français des fusions-acquisitions, maîtrisant progressivement, pour les plus actifs d'entre eux, les différentes techniques d'acquisitions possibles dans les juridictions concernées. Désormais positionnés en acteurs incontournables du marché, les investisseurs chinois sont

¹ *Bird's Eye View, Baker & McKenzie, Juillet 2016*

à la fois sollicités, espérés et paradoxalement redoutés par les pouvoirs publics qui souhaitent encourager avec vigilance une opportunité de développement pour l'économie française mais aussi par le grand public et les entreprises, soucieuses de protéger leur savoir-faire sans renoncer à saisir des gisements de croissance exceptionnels.

PRÉDOMINANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES CHINOISES ET ÉMERGENCE DES ACTEURS PRIVÉS

Les facteurs de cet engouement

Les entreprises chinoises, publiques comme privées, ciblent de plus en plus l'Europe, ce qui peut s'expliquer par plusieurs raisons.

En premier lieu, une volonté des pouvoirs publics d'encourager une internationalisation des entreprises, avec l'adoption de la politique du "Going Out" dès 2002 qui soutient les investissements des entreprises publiques hors des frontières. Plus récemment, cette stratégie d'implantation internationale s'est renforcée et élargie à l'Europe mais aussi l'Afrique, pour diversifier une allocation d'actifs dirigée jusqu'alors, en priorité, vers d'autres pays asiatiques et les Etats-Unis. Elle s'est également assouplie pour permettre à des acteurs privés d'y participer.

En second lieu, l'évolution déjà engagée du modèle économique chinois vers une économie de transition est venue renforcer le flux initié par les pouvoirs publics. Ainsi, l'augmentation des coûts de production, et plus particulièrement l'apparition de nouvelles normes environnementales et sociales poussent les entreprises à abandonner progressivement la production "low cost" pour se tourner vers des secteurs à plus grande valeur ajoutée dont elles trouvent la maîtrise hors de leurs frontières. Le ralentissement économique du pays ces dernières années n'a fait qu'accélérer cette tendance, incitant les investisseurs chinois à s'intéresser de plus en plus au secteur des services pour gagner en compétitivité ou, facteur moins avoué, s'affranchir des contraintes imposées par un contrôle des changes toujours présent.

Conséquence de cette orientation, ces entreprises recherchent désormais au-delà des secteurs traditionnellement visés comme l'énergie et des infrastructures, l'accès à une technologie de pointe, un savoir-faire industriel et commercial utilisable pour croître sur leur marché domestique, des marques reconnues qu'elles peuvent ensuite exploiter auprès d'une clientèle chinoise tandis que d'autres visent à sécuriser leur approvisionnement ou bien à se rapprocher de leurs consommateurs européens. Point saillant

de ce développement, les investissements dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie qui font grimper les statistiques et témoignent d'une volonté d'accompagner une clientèle hors de ses frontières.

Les entreprises publiques chinoises toujours dominantes

Dans ce paysage, les entreprises publiques chinoises, pionnières d'une pénétration du marché européen, continuent de représenter près des deux tiers des investissements réalisés par les groupes chinois en 2015 sur le continent. En France, ces entreprises, moins présentes ces dernières années, restent orientées vers les secteurs stratégiques à forte intensité capitaliste comme celui de l'énergie, des infrastructures ou de l'automobile. L'opération la plus importante depuis 2000 dans l'hexagone a été ainsi l'œuvre du fonds souverain CIC, avec une prise de participation minoritaire dans GDF Suez pour un montant de 3,2 milliards de dollars en 2011. A côté de ces secteurs traditionnellement recherchés, les investissements visent également des industries stratégiques de pointe comme les télécommunications (CIC avec Eutelsat en 2012).

La même évolution s'observe à l'échelle européenne. Ainsi entre 2000 et 2015, la principale opération en valeur en Europe a été l'œuvre du conglomerat de chimie Chem-China avec le rachat de Pirelli pour 7,7 milliards de dollars en 2015.

La montée en puissance des acteurs privés

Mais en parallèle de ces entreprises publiques, les investisseurs privés intensifient leur présence en Europe et particulièrement en France. Cet appétit progresse dans des secteurs très variés de l'industrie et des services sous de multiples formes malgré des obstacles réels.

En France, les groupes privés se tournent, depuis 2015, essentiellement vers l'immobilier, l'hôtellerie et le tourisme. A lui seul, ce secteur concentre près de 85 % en valeur des investissements chinois en France en 2015 (3 milliards sur les 3,6 milliards investis) avec l'entrée en force d'acteurs majeurs tels que Jin Jiang (Louvre Hotels Group, AccorHotels) et Fosun (Club Med, Compagnie des Alpes).

Mais tout aussi frappants sont le nombre d'opérations réalisées et la multiplicité des secteurs concernés.

L'intérêt traditionnel pour les secteurs des transports et des infrastructures ou de l'automobile ne se dément pas et l'arrivée au capital du consortium Symbiose dans l'Aéroport de Toulouse-Montaudou en témoigne.

Les prises de participation dans le secteur agro-alimentaire, en particulier viticole, sont plus récentes. L'entrée du

groupe alimentaire SSCW au capital du négociant Diva Bordeaux ou l'acquisition de vignobles, devenu un signe de réussite pour quelques riches particuliers chinois, en sont des exemples, plus d'une centaine de châteaux étant passés ces dernières années sous leur contrôle, même si ces acquisitions ne concernent que très rarement des domaines de tout premier plan. L'implantation d'une usine de lait en poudre dans le Finistère (Synutra) et d'une autre dans le Calvados (Biostime) ou récemment l'achat de terres agricoles élargissent encore le champ des actifs visés.

Cette dynamique de croissance se manifeste également dans les secteurs de la santé, de l'assurance ou encore du prêt-à-porter avec notamment deux opérations emblématiques en 2016 (SMCP racheté par Shandong Ruyi Technology et Iro repris par Fosun) sans oublier le cinéma avec l'entrée toute récente au capital d'Europacorp du chinois Fundamental Films.

UNE MAÎTRISE TOUJOURS PLUS POUSSÉE DES TECHNIQUES D'INVESTISSEMENT

La multiplicité des schémas d'acquisition exploités est une autre caractéristique des investissements chinois pour réussir leur implantation en Europe. La structuration en interne des équipes juridiques et financières des groupes chinois a beaucoup évolué ces dernières années et de nombreuses sociétés disposent désormais de directions qualifiées, d'experts familiarisés avec les différents schémas d'acquisition pratiqués en Europe et notamment en France, pour surmonter les obstacles réglementaires, linguistiques ou techniques. Certaines directions juridiques comptent ainsi plus de trente juristes. Cette capacité d'adaptation au marché permet à ses acteurs une réactivité souple et pragmatique ainsi qu'un positionnement stratégique qui poussent les banques et autres intervenants du marché domestique à se tourner vers eux lorsque des opportunités se présentent.

Ainsi les investissements chinois en France peuvent revêtir différentes formes, allant de la création de joint-venture à la prise de participation minoritaire ou l'acquisition de bloc de contrôle de sociétés cotées. L'expérience Club Med a démontré que ces groupes ne redoutent plus les batailles boursières, ni les contentieux menés avec l'appui de l'équipe de direction de la cible. Fosun aura ainsi mis près de 2 ans

pour acquérir le Club Med face à l'homme d'affaires italien Andrea Bonomi.

Les opérations d'acquisitions directes d'actifs ou l'implantation de sites industriels en France se développent également. Ainsi Inesa a lancé son projet d'usine de fabrication de LED dans la Meuse. Même si ces opérations ne représentent qu'une faible proportion des investissements chinois totaux, elles démontrent la capacité d'adaptation de ces acteurs également présents sur les opérations complexes de reprises d'entreprises en difficulté (l'entreprise de dentelles Desselles, en liquidation judiciaire en mars 2016, rachetée par Hangzhou Yongshen Holding).

Forts de cette maîtrise du cadre juridique et financier dans lequel ils doivent opérer, certains investisseurs chinois, et en premier lieu les entreprises d'Etat, peuvent répondre aux contraintes rencontrées dans leur développement à l'étranger.

DES CONTRAINTES IMPORTANTES QUI N'ENTAMENT PAS CETTE VOLONTÉ D'INVESTISSEMENT

En dépit de la forte progression constatée des investissements chinois en Europe, les entreprises chinoises font face à des contraintes d'importance.

Les exigences administratives rencontrées par les entreprises chinoises dans leur pays

Même si depuis six ans les procédures administratives ont été considérablement assouplies pour les investissements à l'étranger, les entreprises chinoises restent néanmoins soumises à l'obligation d'autorisation préalable avec un mécanisme de simple notification ("recordal") ou d'autorisation ("approval") selon le pays cible de l'investissement et la sensibilité de l'industrie concernée. L'examen des dossiers de demande d'investissements les plus significatifs par diverses autorités gouvernementales (SASAC², NDRC³, MOFCOM⁴, SAFE⁵) peut, notamment pour les projets initiés par les entreprises d'Etat, ralentir significativement la réalisation de la transaction. Ces procédures d'autorisation préalable varient en effet en fonction de la taille (avec un seuil critique pour les investissements supérieurs à 100 millions de dollars), du pays cible de l'investissement, du secteur concerné (minier ou de l'énergie par exemple) et de la

² State-owned Assets Supervision and Administration Commission

³ National Development and Reform Commission

⁴ Ministry of Commerce

⁵ State Administration of Foreign Exchange

qualité de l'investisseur (les entreprises d'Etat gérées par les instances gouvernementales centrales ou les entreprises dépendront directement du MOFCOM ou de directions locales suivant les cas).

Mais en Chine, le principal obstacle rencontré par les investisseurs chinois se situe au niveau du contrôle des changes, placé sous l'autorité de la SAFE. Assoupli dans les années 2000, le gouvernement chinois a resserré ce dispositif depuis 2015, pour garantir la stabilité du "ren-minbi" et dévalué deux fois sa monnaie au mois d'août de cette même année. En conséquence, les investissements à l'étranger se trouvent davantage contrôlés par le service gouvernemental compétent, bien qu'à ce stade, ces obstacles ne semblent pas impacter l'attractivité de l'Europe pour les investisseurs chinois.

Par ailleurs, l'aléa lié à un manque éventuel de disponibilité de liquidités en devises convertibles se trouve renforcé et pousse certains investisseurs à conserver dans des filiales étrangères des comptes destinés à disposer des liquidités nécessaires pour assurer ces financements ou mettre en place d'autres montages permettant d'écarter ces obstacles. Lorsqu'il s'agit d'une société d'Etat, de tels schémas sont souvent à exclure mais on observe à l'inverse que les investissements directement soutenus par les pouvoirs publics bénéficient d'une approche pragmatique dans la gestion du dossier qui permet généralement d'obtenir les autorisations et les financements de manière accélérée.

Un cadre juridique français contraignant

Les entreprises chinoises doivent également faire face à des contraintes juridiques dans les pays européens, en particulier en France.

En effet, plusieurs dispositions législatives et réglementaires ont été prises ces dernières années pour limiter les investissements étrangers dans l'hexagone, notamment dans les secteurs dits « sensibles ».

Ainsi, le décret Montebourg de 2014 a élargi significativement le champ des activités soumises à une autorisation préalable du Ministre de l'Economie en cas de prise de contrôle d'une société dont le siège social est en France, mais aussi pour l'acquisition de tout ou partie d'une branche d'activité ou le franchissement du seuil de 33,33 % de détention du capital ou des droits de vote d'une société française. Si de lourdes sanctions sont, en outre, prévues en cas de violation de cette

procédure d'autorisation préalable, aucun projet d'investissement chinois n'a, semble-t-il, pour le moment, été refusé sur le fondement de ce texte.

De même les lois Florange et Hamon, ont également fixé de nouvelles contraintes à l'entrée encadrant notamment tout projet d'acquisition ou de cession des PME.

Plus difficiles à appréhender, les contraintes liées à la réglementation française et européenne des concentrations n'en demeurent pas moins très importantes, au même titre que les dispositions d'application extraterritoriales dévolues à certains domaines sensibles comme la législation américaine ITAR⁶, applicable au matériel exporté à l'étranger et utilisé par les sociétés françaises et plus généralement, la revue par le CFIUS⁷ des investissements étrangers aux Etats-Unis.

Ces dispositions législatives et réglementaires, bien que contraignantes, ne semblent pas décourager les entreprises chinoises. Beaucoup ont intégré ce cadre juridique dont elles savent, dans certains cas, exploiter les failles comme le montre l'achat récent de terres agricoles en France au moyen d'un dispositif permettant de contourner le droit de préemption des Safer.

LES INVESTISSEMENTS CHINOIS : UNE OPPORTUNITÉ POUR LA FRANCE ?

Les entreprises en France ne sauraient se priver ni des opportunités de financement offertes par les investissements chinois, ni des nouveaux débouchés stratégiques pour leurs activités sur le marché intérieur chinois. Encourager ce flux n'empêche pas de demeurer vigilant et sans doute les pouvoirs publics seront-ils amenés à faire évoluer la législation sur les investissements soumis à autorisation préalable, pour les acteurs chinois comme pour les autres. Sans anticiper sur les pouvoirs du législateur, la question de la révision éventuelle du seuil de 33,33 % du capital qui n'a pas la même pertinence pour un groupe du CAC 40 que pour une PME non cotée ou la révision des principes de gouvernance applicables aux sociétés cotées exerçant des activités dans un domaine sensible seront-elles un jour posées. Mais l'évolution de la législation sur ces questions comme sur celle de la fiscalité doit demeurer raisonnable et circonscrite pour ne pas décourager les investisseurs chinois de plus en plus sollicités par d'autres pays, également soucieux de renforcer leur attractivité pour attirer ces acteurs incontournables du marché.

⁶ *International Traffic in Arms Regulations*

⁷ *Committee on Foreign Investment in the United States*

INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS : LES INVESTISSEURS CHINOIS OPTENT POUR LA JOINT-VENTURE À LA FRANÇAISE

*par Edouard Milhac, avocat associé,
Rémy Lefebvre, avocat de CMS Bureau Francis Lefebvre
et Nicolas Zhu, avocat associé de CMS, China*



Edouard Milhac



Rémy Lefebvre



Nicolas Zhu

« La République Populaire de Chine considère toujours la France comme un partenaire stratégique important » déclarait le président Xi Jinping le 6 septembre 2016 lors du sommet du G20. Avec un montant d'investissements directs étrangers (IDE) valorisé à 136 milliards de dollars US en 2015, la France constitue en effet, après le Royaume-Uni, le deuxième pays européen privilégié par les investisseurs chinois et hongkongais.

Cette attractivité tient essentiellement à la taille du marché intérieur français, à sa place au sein du marché européen et à son potentiel d'ouverture à l'Afrique francophone. L'analyse des récentes opérations d'investissement montre toutefois que les investisseurs chinois cherchent aujourd'hui davantage à acquérir les technologies et le savoir-faire développés par les entreprises françaises que d'étendre leur réseau commercial. Dans ce contexte, alors même que les opérations de prise de participation dans le capital de sociétés françaises se multiplient, la constitution de partenariats franco-chinois sous la forme de Joint-Ventures françaises apparaît être la nouvelle tendance.

La nouvelle convention fiscale franco-chinoise a eu pour effet d'intensifier les opérations de prise de participation au capital de sociétés françaises

Depuis l'acquisition du capital de la société Adisseo par le groupe chinois Bluestar en 2006, les opérations d'acquisition d'une fraction du capital d'une société française ont constitué la structure type des investissements chinois en France. En témoignent ainsi l'entrée du constructeur automobile chinois Dongfeng au capital de PSA et l'acquisition de la société ClubMed en 2015 par la société privée Fosun Group. Plus récemment, c'est le groupe chinois HNA qui souscrivait à l'augmentation de capital réservée du groupe Pierre et Vacances Center Parc pour acquérir 10% de son capital. Ces opérations visent essentiellement des sociétés exerçant leur activité dans les secteurs de la santé, l'alimentation, le loisir, le divertissement et le sport. Cela ne tient pas au hasard. Ces secteurs apparaissent en effet cohérents avec le 13e plan quinquennal chinois adopté le 16 mars 2016 par le gouvernement central. Les secteurs à haute technologie où l'innovation est clé sont également ciblés par les investisseurs chinois.

L'entrée en vigueur, le 28 décembre 2014, de la nouvelle convention fiscale franco-chinoise a eu pour effet de faciliter ce type d'opérations en limitant le coût fiscal afférent aux distributions de dividendes réalisées par des sociétés françaises au profit de leur actionnaire chinois. Ces distributions ne sont dorénavant soumises à une retenue à la source en France qu'à hauteur de 5% de leur montant brut lorsque l'actionnaire chinois détient directement au moins 25% du capital de la société distributrice (un taux de 10% reste applicable dans les autres situations). L'attractivité des sociétés françaises cibles s'en trouve mécaniquement accrue. Reste que la France, contrairement à beaucoup d'autres pays, se réserve le droit d'imposer les plus-values réalisées par les sociétés chinoises à l'occasion de la cession de titres de sociétés françaises lorsque ces premières détiennent directement ou indirectement au moins 25% du capital de la société dont les titres sont cédés.

Il n'est donc pas rare de voir les investisseurs chinois structurer leur acquisition en France au travers d'une société holding établie dans un autre pays européen, cette dernière ayant vocation à gérer l'intégralité des investissements réalisés en Europe.

L'attractivité du savoir-faire industriel français a pour corollaire le développement de partenariats franco-chinois sous la forme de Joint-Ventures françaises

L'analyse de la pratique montre que l'attractivité de l'hexagone est étroitement liée aux actifs de propriété industrielle développés et détenus par les sociétés françaises (brevets, savoir-faire, marque commerciale).

La Joint-Venture française s'avère particulièrement adaptée à ce contexte. En pratique, l'associé chinois apporte des fonds à la structure juridique (généralement constituée sous la forme d'une SAS en raison de la grande liberté dont disposent les associés dans l'organisation de la société) tandis que l'associé français apporte ses actifs incorporels. Sur le territoire français, le partenaire chinois bénéficie de l'aura de la marque commerciale française et le partenaire français dispose de fonds supplémentaires pour mener à bien de nouveaux projets. Sur le territoire chinois, la Joint-Venture constitue une filiale sous la forme d'une société chinoise à capitaux exclusivement étrangers (WFOE) qui bénéficiera du réseau de l'investisseur chinois pour pénétrer le marché. On observe également en pratique que la Joint-Venture entre le partenaire français et le partenaire chinois peut être constituée dans un autre pays européen en fonction du secteur dans lequel les partenaires opèrent.

Si la mise en place de Joint-Ventures franco-chinoises n'est pas une nouveauté, ces structures communes étaient traditionnellement constituées directement sur le territoire

chinois. Les contraintes du droit chinois (obligation que le partenaire chinois exerce le contrôle au sein de la structure commune, nécessité d'obtenir une approbation et un enregistrement préalables des autorités chinoises pour toute opération ayant trait au capital de la structure commune, difficulté de rapatriement des fonds compte tenu des règles relatives au contrôle des changes) conjuguées aux mésaventures rencontrées par certaines sociétés françaises ont eu pour conséquence d'inverser cette tendance. Désireuses de bénéficier d'une main d'œuvre qualifiée et compte tenu du soutien du gouvernement chinois aux investissements étrangers, les sociétés chinoises privilégient dorénavant le recours à une structure commune française pour implanter leur centre de R&D, bénéficier de la souplesse de notre droit interne et étendre leur activité au marché intérieur.

Certains investisseurs chinois demeurent frileux à l'idée de constituer une Joint-Venture française

Reste que bon nombre d'investisseurs chinois demeurent frileux à l'idée de constituer une Joint-Venture française et préfèrent procéder directement à l'acquisition des actifs industriels stratégiques. Ainsi, dans le secteur de la nutrition santé où la propriété intellectuelle constitue un actif à haute valeur ajoutée, la collaboration franco-chinoise peut être structurée sous la forme d'un accord de distribution par lequel la société française s'engage à développer une gamme de produits à partir de ses brevets. En parallèle, la société chinoise procède à l'acquisition de la marque commerciale de la société française afin de l'exploiter sur le territoire chinois. Toutefois, dans un souci légitime de protection de leurs actifs stratégiques, certaines sociétés françaises préfèrent concéder l'usage de ces actifs plutôt que de procéder à leur cession.

Ces décisions d'investissement par les sociétés chinoises et hongkongaises montrent in fine que le savoir-faire développé par les entreprises françaises reste très prisé. Dans ce contexte, si la constitution de Joint-Ventures en France avec un partenaire chinois se dessine comme la nouvelle tendance, il n'en demeure pas moins que la propriété industrielle constitue un actif éminemment stratégique et que rien ne doit être laissé au hasard dans la négociation de ces partenariats. Les sociétés françaises bénéficient en effet d'une position de force et l'opportunité d'entrer en collaboration avec un partenaire chinois doit, à ce titre, être minutieusement évaluée. Un projet de partenariat suppose que chacun apporte un savoir-faire et l'une des parties ne peut se contenter d'apporter des fonds, puisqu'alors l'équilibre entre les parties apparaît trop déséquilibré.

AELIOS FINANCE ANNONCE UNE FUSION AU SEIN DE SON ALLIANCE INTERNATIONALE ET DEVIENT OAKLINS

*Entretien avec Eric Félix-Faure,
associé-fondateur, Aelios Finance*



Créée en 2004, la banque d'affaires Aelios Finance est dédiée à l'univers du small / mid cap, qui « était, de notre point de vue, mal adressé », estime Eric Félix-Faure, associé-fondateur, Aelios Finance. Cette banque d'affaires indépendante intervient dans le coverage corporate finance de manière globale (M&A advisory, ECM, DCM, Capital raising ...).

Aelios, qui choisit un positionnement généraliste, a été créée en 2004 par 6 associés. Douze ans plus tard, la maison compte 32 personnes (dont 26 banquiers). Implantée à Paris, à Toulouse et à Lyon, elle a réalisé à ce jour plus de 300 transactions.

En 2015, Aelios est intervenue sur 33 opérations closes dont 3 levées de fonds, le reste étant partagé à parité entre les opérations de LBO et de rapprochement industriel. L'établissement table sur une trentaine d'opérations en 2016.

« Nous avons à notre service une alliance trentenaire de banques d'affaires dans une quarantaine de pays (60 grandes villes) qui rassemble près de 700 professionnels dans le monde. Selon Reuters, sur le segment de 0 à 500 millions d'euros, nous sommes la sixième banque d'affaires mondiale en nombre de deals réalisés », note Eric Félix-Faure.

Aujourd'hui, il a une grande nouvelle à annoncer :

« Nous avons décidé de fusionner au sein de cette alliance pour passer sous le pavillon commun. Nous tra-

vailons sur ce sujet depuis plus de deux ans », explique notre interlocuteur.

Effectif en octobre, ce rapprochement démontre les capacités d'exécution internationale de la banque. « C'est une évolution naturelle de notre alliance – dont le nom historique est M&A International. A l'origine, c'était un réseau qui est devenu une alliance intégrée, avant de fusionner dans une seule et même entité sous un nom commun ».

Ainsi, Aelios Finance – qui avait rejoint l'alliance en 2005 - change de nom pour devenir Oaklins Aelios. « Nous avons monté une partnership mondial avec une organisation classique », précise Eric Félix-Faure.

« C'est une vraie fusion, à l'issue de laquelle la plupart des membres abandonnent leur marque tout de suite. Le but étant de fonctionner de façon encore plus intégrée », souligne-t-il.

Au cours des 5 dernières années, l'entité fusionnée a réalisé 1 500 transactions dont plus de la moitié transfrontalières.

« Au sein de cette alliance, nous avons déployé 14 industry groups au niveau mondial. Aujourd'hui, le but est de monter des équipes ad hoc avec un coverage mondial, avec une expertise industrielle et des connaissances locales », explique le co-fondateur d'Aelios Finance.

« C'est excitant. C'est un pas de plus pour bien servir nos clients. Le marché se globalisant nécessite ce genre de



START OF A NEW ERA

Aelios Finance becomes
Oaklins

UNE NOUVELLE BANQUE D'AFFAIRES MONDIALE AVEC L'EXPÉRIENCE DE PLUS DE 5.000 TRANSACTIONS

Oaklins est en 2015 la banque d'affaires mondiale mid-market n°1 (classement MergerMarket) et N°6 (classement Thomson Reuters) en nombre de transactions (valeur d'entreprise < 500m US\$).

700 SPÉCIALISTES SECTORIELS INTERNATIONAUX COUVRANT 14 INDUSTRIES

Aerospace & Defense – Automotive – Business Support Services – Construction & Engineering Services – Consumer & Retail – Energy
Financial Services – Food & Beverage – Healthcare & PeopleCare – Industrial Machinery & Components – Media – Private Equity
Real Estate – Technology

UNE COUVERTURE MONDIALE UNIQUE AVEC UNE PRÉSENCE DANS 40 PAYS ET 60 BUREAUX

SÉLECTION DE TRANSACTIONS **OAKLINS AELIOS**



Oaklins Aelios – précédemment Aelios Finance – a réalisé plus de 300 transactions depuis 2004, devenant ainsi la banque d'affaires indépendante de référence en France. En fusionnant avec Oaklins, la plus expérimentée des banques d'affaires mid-market au monde, nos 32 spécialistes à Paris, Lyon et Toulouse, ont désormais accès aux 700 professionnels coopérant activement au sein de groupes sectoriels dédiés dans 40 pays à travers le monde.

LES FUSIONS-ACQUISITIONS PROGRESSED EN EUROPE TANDIS QUE LES TRANSACTIONS SONT RÉDUITES SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN

*par Maud Mercier-Pain,
Directrice de l'activité Global Solutions and Services
chez Willis Towers Watson France*



La dernière édition du Quarterly Deal Performance Monitor (QDPM, l'observatoire trimestriel des fusions-acquisitions) de Willis Towers Watson, cabinet de conseil et de courtage, révèle que l'activité M&A s'est accélérée en Europe au troisième trimestre avec une poussée du nombre de fusions-acquisitions menées à bien, en passe d'atteindre un plus haut niveau sur cinq ans d'ici la fin de l'année selon les données publiées. Le marché nord-américain, même s'il représente encore près de 50 % du total des opérations mondiales, s'est contracté de 15 % depuis l'an dernier en termes de volume et en cumul annuel.

L'étude, menée en partenariat avec la Cass Business School – prend en compte les performances des actions des sociétés une fois les transactions finalisées. Au cours du trimestre, les acquéreurs ont continué d'inscrire des performances financières excellentes, avec une série ininter-

rompue de quinze trimestres de surperformance. Ces sociétés ont ainsi dégagé une surperformance de 5,2 points de pourcentage par rapport à l'indice du marché¹. En légère baisse il est vrai par rapport aux 5,8 points du trimestre précédent. Le nombre de mégatransactions finalisées en 2016 (d'une valeur supérieure à 10 milliards de dollars) pourrait atteindre un record depuis le lancement de l'indice en 2008, avec cinq opérations conclues ce trimestre et 22 opérations depuis le début de l'année, soit le nombre de mégatransactions enregistrées pour l'ensemble de l'année 2015.

« Au dernier trimestre, nous nous demandions si l'activité M&A marquait une pause ou plafonnait, mais face à la croissance du volume des opérations en Europe, à la surperformance continue des actions des acquéreurs et au nombre important des mégatransactions qui viennent soutenir le marché, il est évident que l'activité des fusions-

¹ Sauf indication contraire, l'indice MSCI World est l'indice utilisé par défaut.

acquisitions est très robuste et que les acquéreurs continuent de dégager de la valeur. »

La répartition régionale des transactions révèle une baisse sensible des volumes en Amérique du Nord, avec 94 transactions finalisées durant le trimestre, contre 118 au troisième trimestre 2015. Ce ralentissement du nombre d'opérations finalisées contraste avec le renforcement de la surperformance des acquéreurs nord-américains par rapport à l'indice¹, qui est passée de 1,5 pp au deuxième trimestre 2016 à 6,2 pp au troisième trimestre 2016. En Europe, il est à noter non seulement une nette augmentation des volumes de transactions (47 opérations finalisées au troisième trimestre 2016 contre 35 au deuxième trimestre 2016) mais aussi une surperformance de 7,8 points par rapport à l'indice régional, prolongeant une série ininterrompue de six trimestres de surperformance pour les sociétés européennes impliquées dans des transactions.

L'étude révèle également une progression significative des transactions rapides durant le trimestre, avec 45 % des opérations contre 36 % au deuxième trimestre 2016. La vitesse de finalisation s'avère par ailleurs fortement contrastée selon les régions. En effet, environ la moitié des opérations réalisées en Amérique du Nord (60 %) et en

Europe (47 %) sont finalisées en moins de 70 jours à compter de leur annonce, contre moins d'une opération sur cinq (18 %) en Asie.

Maud Mercier conclut : « La baisse relative des volumes aux États-Unis pourrait s'expliquer par les incertitudes persistantes liées aux élections présidentielles prochaines, mais la surperformance des entreprises participant aux opérations de fusion-acquisition dans la région nous suggère que celles qui osent se lancer sont récompensées. Le dynamisme du marché géographiquement vaste des mégatransactions de plus grande envergure indique en outre que les entreprises continuent de croire au potentiel de transformation et de création de valeur ajoutée des transactions. »

Concernant plus spécifiquement la répartition sectorielle, il est à noter que les secteurs de l'énergie et de l'électricité, mais aussi des télécommunications ont sous-performé leurs indices de marché respectifs. Pour tous les autres secteurs industriels, les opérations M&A ont enregistré de meilleures performances que les indices sectoriels. Les opérations transfrontalières, transrégionales et intra-sectorielles ont affiché une nette progression par rapport au trimestre précédent, avec des surperformances respectives de 4,4, 1,8 et 8,6 pp.

À PROPOS DE WILLIS TOWERS WATSON HUMAN CAPITAL M&A

Au sein de Willis Towers Watson, Human Capital M&A Practice conseille ses clients sur l'ensemble des aspects relatifs aux ressources humaines d'une transaction. Cette activité de conseil s'étend des éléments clés du processus de due diligence financière à l'intégration des effectifs une fois la transaction finalisée.

À PROPOS DE WILLIS TOWERS WATSON

Willis Towers Watson est l'un des plus grands cabinets de conseil, de courtage et de solutions logicielles au monde. Nous aidons nos clients internationaux à faire du risque un vecteur de croissance.

Willis Towers Watson, dont les origines remontent à 1828, compte 39 000 collaborateurs dans plus de 120 pays. Nous concevons et proposons des solutions de maîtrise du risque, de gestion des avantages sociaux, d'accompagnement des talents et d'optimisation du capital pour protéger et aider les institutions et les individus. Forts d'un positionnement unique, nous savons où se croisent talents, actifs et idées : un avantage que nous mettons au service de la performance des entreprises. Ensemble, libérons les potentiels.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur willistowerswatson.com.

LINCOLN FÊTE SES DIX ANS À PARIS

« Lincoln International est aujourd'hui devenu un acteur de référence du M&A mid cap mondial »

*Entretien avec Dominique Lecendreau, CEO France & Managing Director,
Et François Rispoli, Managing Director, Lincoln International*



Dominique Lecendreau



François Rispoli

Au démarrage du projet il y a 10 ans, l'idée était d'avoir une approche du marché des M&A mid cap « différente de ce qui se faisait de manière générale ».

« L'idée de départ était de créer une vraie équipe mondiale et non pas plusieurs équipes qui s'allient au gré des intérêts personnels. C'était un pari ambitieux et un peu fou... », se souvient François Rispoli, Managing Director au sein de Lincoln International, l'un des cinq associés fondateurs du bureau parisien.

Aujourd'hui reconnue comme un acteur de référence, cette banque d'affaires consacrée au mid cap a démarré en 2006 son expansion internationale à partir de son implantation historique à Chicago en intégrant une équipe à Francfort et une à Paris.

Le bureau parisien compte aujourd'hui 25 personnes (dont une vingtaine de banquiers). « Dès le départ, notre projet était de construire une banque d'affaires pour le mid cap qui aurait une ambition mondiale », confie François Rispoli.

« Dix ans plus tard, nous sommes fidèles à ce positionnement. Notre offre répondait bien à certaines attentes du marché... Nous sommes sous la même bannière plus de 450 personnes dans le monde en 2016 (contre moins d'une centaine il y a 10 ans). Nous venons d'annoncer l'ouverture de notre 17^{ème} bureau cet été, aux États-Unis et travaillons actuellement à la création d'une 2^{ème} implantation en Inde pour la fin de l'année. Cette présence mondiale nous donne un angle très différenciant sur le marché », souligne notre interlocuteur.

Aujourd'hui, Lincoln International est présent en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Asie. La banque d'affaires dispose de 4 bureaux aux États-Unis (Chicago, New York, Los Angeles et Dallas) et d'un bureau à Sao Paulo au Brésil. En Europe, son bureau allemand compte une quarantaine de professionnels à Francfort. Lincoln est également présent à Londres, Milan, Madrid et Amsterdam. Son bureau de Vienne couvre également l'Europe de l'Est, sans oublier le bureau de Moscou qui compte 7 professionnels.

En Asie, Lincoln dispose de bureaux à Tokyo, Pékin et Mumbai.

Le 2nd bureau indien est prévu à Bangalore. « ce bureau aura une coloration très tech Bangalore étant la capitale de l'IT en Inde. Il sera animé par une MD indienne qui connaît parfaitement ce marché », commente François Rispoli.

« Nous souhaitons continuer notre déploiement, notre maillage des zones économiques les plus attractives », souligne François Rispoli. « Dans notre segment de marché, le mid cap, nous avons probablement déjà la couverture géographique mondiale la plus complète. Cette présence nous donne une force de frappe et une capacité d'intervention très appréciée de nos clients. Cela nous donne également une forte visibilité auprès des donneurs d'ordres, en particulier auprès des grands corporates, ainsi qu'auprès des fonds de private equity, eux mêmes de plus en plus multinationaux ».

D'autres ouvertures de bureaux sont à attendre pour compléter le dispositif de Lincoln, notamment en Scandinavie, au Moyen Orient, ou en Amérique latine.

« Nous avons aussi tout un pan de notre stratégie qui se voit moins à l'extérieur mais qui est tout aussi critique pour nous et pour nos clients. Il s'agit de renforcer les outils et les liens internes au groupe... Avec plus de 450 professionnels, il est impératif d'avoir de bons outils de partage d'information. Ainsi, nous déployons depuis deux ans un CRM mondial, un outil puissant de partage d'informations et de pilotage des process. Puisqu'un grand nombre de nos projets sont cross-border et « cross-équipes », c'est impératif de permettre à tout le monde de savoir en temps réel ce qui se passe sur nos marchés et nos projets. C'est devenu un élément clé pour nos clients.. Nous avons beaucoup investi dans les outils IT de partage d'informations et nous allons continuer à le faire. La réactivité et l'intelligence de marché qu'apporte cette fluidité d'accès à l'information aide nos clients à faire la différence », estime François Rispoli.

Quant à la proportion des opérations cross-border, elles représentent les 2/3 des deals au sein du bureau parisien.

Au niveau du groupe, cette proportion est de près de 50% compte tenu du poids des États-Unis. « C'est un marché très actif et qui génère aussi beaucoup de deals domestiques », commente François Rispoli.

« Nous sommes culturellement très attentifs à cette capacité de trouver des solutions internationales. Lorsqu'un client a une réflexion qui peut inclure un dual track, une solution stratégique versus une solution LBO, nous avons la capacité de valider de manière aussi efficace l'une et l'autre de ces options », explique le banquier d'affaires.

Quant aux clients de Lincoln, « nous avons une base de clientèle à laquelle nous sommes attachés dans sa diversité ». Il s'agit de trois principaux types de clients. Le private equity (selon Mergermarket, Lincoln est le premier conseil mondial aux fonds private equity sur les sell side) pèse près de 50% de l'activité de la banque. Les autres 50% se répartissent entre les grands corporates et les sociétés familiales. « Nous tenons beaucoup à cet équilibre », souligne François Rispoli.

« Nous sommes aujourd'hui fiers de notre présence auprès de grands corporates tels que Safran, Airbus, Air Liquide, Engie, Saint Gobain et de nombreux autres en France et à l'international. Nous travaillons avec ces groupes dans la durée.... Lincoln a su devenir un partenaire sur les opérations mid cap et nous travaillons dur pour mériter cette confiance. C'est une clientèle importante à plus d'un titre pour nous, à Paris et dans nos autres bureaux internationaux. Au-delà des opérations que nous accompagnons pour ces clients, cette proximité avec les groupes nous permet de donner à nos clients du private equity un accès à des opérations de spin-off réalisées par les corporates. Les fonds apprécient notre implication auprès des grands groupes et en retour nos clients corporates apprécient l'accès aux fonds mid cap qu'ils connaissent souvent moins bien que les fonds large cap. Quant aux sociétés familiales, qui ont des problématiques d'évolution de leur capital, elles valorisent notre accès à la fois aux grands groupes et aux fonds d'investissement ».

Le fait d'avoir une grille de lecture mondiale est extrêmement précieux.

« Aujourd'hui, Lincoln compte près d'une centaine de MD qui se connaissent tous très bien. Nous avons plusieurs réunions annuelles, des réunions sectorielles et beaucoup d'échanges et d'interactions sur les deals », commente Dominique Lecendreux, CEO France & Managing Director.

L'approche sectorielle est extrêmement importante pour Lincoln qui s'est organisé en 15 équipes sectorielles :

- Aerospace & Defense
- Building & Infrastructure

- Chemicals
- Distribution
- Energy & Power
- Food & Beverage
- Industrials
- Technology & Media
- Automotive & Truck
- Business Services
- Consumer
- Electronics
- Financial Institutions
- Healthcare
- Packaging

« Nous avons des expertises internationales fortes dans ces secteurs. Nous avons souhaité conserver l'approche relationnelle de la banque d'affaires mid cap en y ajoutant des expertises sectorielles fortes au sein du groupe. Nos experts ont une connaissance mondiale de leurs secteurs. Cette combinaison de contacts locaux et d'approche sectorielle internationale n'est pas très répandue dans le mid cap », estime François Rispoli. « L'approche sectorielle est centrale à notre développement. Les compétences sectorielles de chaque nureau sont mises au service de tout le groupe ».

« Pendant dix ans, nous avons construit des ancrages nationaux forts dans une quinzaine de pays. Nous avons connu une rapide expansion géographique. Aujourd'hui, nous avons des démarches ciblées de renforcement de nos compétences sectorielles. Lincoln souhaite ainsi continuer de se renforcer dans un certain nombre de domaines comme notamment le healthcare ou le tech », ajoute Dominique Lecendreau.

Quant à la taille des opérations conseillées par l'établissement, « Aujourd'hui, nous avons un pied dans le segment des deals de 30 à 100 millions d'euros de valeur d'entreprise et un second pied dans le segment des deals de 100 à 300 millions. Ce dernier segment se développe fortement au plan mondial », commente Dominique Lecendreau.

En 2015, Lincoln est intervenue sur 165 opérations (closées) au niveau du groupe dont 22 en France. « L'année 2016 continue sur cette bonne lancée. Depuis le début de l'année, nous avons déjà conseillé 16 opérations en France. Nous devrions au moins égaler l'excellente performance de l'an dernier », confie le CEO France.

En 2016, Lincoln a notamment conseillé son client Plastic Omnium dans le cadre de la cession de sa filiale allemande Sulo Emballagen au groupe hollandais Fields Group. La banque est également intervenue sur le LBO secondaire de Ligier en tant que conseil du cédant, 21 Centrale Partners.

Lincoln est également intervenue sur la consolidation du groupe Les Affiches Parisiennes.

Son équipe dédiée au conseil en levée de dette a conseillé le FCDE pour structurer la dette lui permettant de racheter Babcock Wanson. La maison est également conseil du groupe Lisi pour certaines cessions d'activités en France. Elle a assisté le groupe Spie pour la cession de sa filiale portugaise. Lincoln a orchestré la cession à SEB de la société allemande Emsa, spécialisée dans l'équipement de la maison.

L'établissement est intervenu sur la cession de Sateco (matériaux de construction) pour le compte d'Omnes Capital, Pechel Industries et LFPI, au profit d'un consortium mené par Naxicap.

Lincoln a également conseillé le fonds européen Motion Equity Partners et sa société de portefeuille Tokheim lors de la vente de la filiale anglaise de cette dernière - Fairbanks - à un groupe américain.

Mérite également d'être cité le LBO Françoise Saget Linvosges cédé par Alpha à Eurazeo PME (Lincoln était déjà intervenu sur la cession de cette entreprise à Alpha en 2010).

Une autre illustration de cette activité très diversifiée est la cession par le fonds d'investissement Syntegra de la société AML. « Nous avons cédé cette entreprise à l'issue d'un process dual track très compétitif, au groupe industriel chinois Johnson Electric », explique François Rispoli.

Enfin, Lincoln a conseillé Suez (un client récurrent) lors d'une acquisition en Inde ; Driplex, spécialisée dans l'ingénierie des systèmes de traitement de l'eau.

Lincoln est aujourd'hui reconnu comme un intervenant de référence du conseil M&A mid cap au niveau mondial.

Une autre caractéristique de Lincoln : « les MD sont très présents sur les dossiers car, de notre point de vue, le succès d'une opération mid cap le demande. Dès le démarrage de nos activités, les associés étaient très impliqués sur les dossiers, en partie par nécessité car nous avons démarré avec peu de ressources... Nous avons conservé cette culture et cela n'est probablement pas étranger à notre fort taux de concrétisation des opérations. », souligne Dominique Lecendreau.

Selon lui, « dans les deals cross border, il y a de nombreux sujets relationnels. Il s'agit de pouvoir combler les différences culturelles, d'aider les gens à se comprendre, d'être force de propositions, de comprendre les blocages. C'est un travail de seniors essentiel pour les opérations mid cap. Nos clients le reconnaissent », conclut le CEO France de Lincoln.

NAISSANCE DE FIDUCIAL LEGAL BY LAMY

crédit photo Jean-Baptiste Laissard



*Entretien avec Eric Baroin, Avocat Associé,
Fiducial Legal by Lamy*

Fondé en 1965 par Bruno Lamy et faisant partie des toutes premières créations de sociétés d'avocats, le cabinet Lamy & Associés a choisi de rejoindre Fiducial.

Cet adossement stratégique va permettre au cabinet de convertir en atouts les transformations majeures qui se présentent, en accédant à des moyens financiers, humains et technologiques d'envergure.

Ce rapprochement s'est concrétisé le 31 mai 2016 par la création de Fiducial Legal by Lamy.

« En créant son cabinet, Bruno Lamy a mis la priorité sur le droit des affaires. Il sentait le potentiel économique de cette activité. Au sein du cabinet, il a voulu faire co-habiter des intervenants du monde judiciaire (au sens contentieux) et du conseil juridique et fiscal. Tout le développement du cabinet s'est fait dans cette direction et en fait Bruno LAMY a réalisé avant la future réforme, la fusion des professions d'avocat et de conseil juridique en proposant ainsi une double compé-

tence faisant la force du Cabinet. Très novatrice à l'époque, l'idée consistait à proposer une offre globale, avec deux métiers différents mais très complémentaires », commente Eric Baroin, associé spécialisé en droit des sociétés qui a rejoint le cabinet en 1988.

« Le titre de conseil juridique a été reconnu en 1971 car la vie des affaires a généré elle même une autre profession du droit », précise notre interlocuteur.

En 1991, arrive la fusion des professions d'avocat et de conseil juridique permettant à ces derniers de recueillir le titre d'avocat dans un objectif de simplification. « Cependant, les deux professions restent différentes, bien que très complémentaires », estime Eric Baroin. « Peu d'opérations de rapprochement ex nihilo entre les cabinets de conseil et d'avocats ont fonctionné », note-t-il.

Aujourd'hui, le cabinet compte une centaine de personnes dont une cinquantaine d'avocats (11 associés), avec une présence à Lyon et à Paris.

Les principaux clients du cabinet sont des PME et des ETI. Les opérations de private equity – côté fonds ou côté sociétés innovantes – représentent une grande partie de ses activités. « Nous conseillons aussi bien des start-up souhaitant lever des fonds que des fonds qui investissent dans ces entreprises. Cela nous permet d'avoir une meilleure compréhension du business et de proposer des solutions pragmatiques à nos clients », explique Eric Baroin.

Le cabinet souhaite conserver sa taille humaine et l'implication des associés dans les dossiers. « L'associé délègue mais contrôle tout. Nous sommes présents à toutes les réunions d'importance. C'est apprécié par le client. Un associé ne travaille qu'avec 3 ou 4 collaborateurs. C'est notre modèle qui permet de générer au sein de nos collaborateurs de futurs associés », confie Eric Baroin, lui-même arrivé au cabinet en qualité de collaborateur.

Les futurs associés sont cooptés par l'ensemble des associés existants. C'est la culture du cabinet.

« Depuis quelques années, nous réfléchissons activement à l'évolution du cabinet car le monde change. Certains métiers sont balayés à toute vitesse, d'autres métiers se créent. Certains modèles économiques vieux de 40 ans sont balayés ou bien fortement remis en cause. Nous avons souhaité être attentifs car le marché n'est pas acquis de manière permanente. Aujourd'hui, nous sommes en bonne santé mais il faut anticiper pour ne pas subir... Pour anticiper, il faut pouvoir financer le développement, la formation... car le marché devient de plus en plus concurrentiel, avec l'apparition de nouveaux acteurs. Pour suivre toute cette évolution, il faut investir dans la technologie et dans la formation », commente Eric Baroin.

Avant de finaliser l'opération avec Fiducial, le cabinet fut contacté par un des big four souhaitant intégrer une équipe connaissant bien les PME, avec des associés « chefs d'entreprise ».

Puis Fiducial a déclaré son intérêt avec son emblématique dirigeant Christian Latouche, une figure de l'entreprenariat à Lyon où se trouve le siège de son groupe. « L'approche de Fiducial s'est inscrite dans un schéma différent reposant sur le développement d'un pôle juridique et judiciaire d'excellence dans les grandes métropoles s'appuyant sur l'expertise et l'expérience du

Cabinet Lamy. L'idée est de développer notre modèle d'avocat spécialisé proche du chef d'entreprise qui cible la PME et l'ETI (Fiducial possède le cabinet Sofiral qui traite les TPE) », explique Eric Baroin.

Fiducial souhaitait développer un vrai pôle juridique dans le cadre de son offre full services, d'où le nom Fiducial Legal by Lamy.

« Avec la loi Macron, qui a autorisé les sociétés pluri-professionnelles, nous sommes les premiers à rapprocher un cabinet d'avocats d'une structure multi-services avec une branche comptable importante », note notre interlocuteur.

Cette fusion illustre la notion de société pluri-professionnelle instituée par la loi Macron en 2016.

« J'ai toujours pensé que le chiffre et le droit étaient indissociables. Les experts-comptables sont des interlocuteurs au quotidien des chefs d'entreprise. L'alliance avec un partenaire français de premier plan comme Fiducial permet de partager les rôles dans l'objectif de mieux satisfaire le client », estime Eric Baroin. Selon lui, « c'est un élément clé dans le rapprochement avec Fiducial ».

« Nous avons la même culture d'approche globale du chef d'entreprise », souligne-t-il. « Couplée avec notre velléité de développement et le respect de nos valeurs d'indépendance, cette culture commune partagée par Christian Latouche a conduit au rapprochement ».

Fiducial est également une maison ancienne dont l'origine remonte à 1970. Aujourd'hui, Fiducial est un groupe international réalisant plus de 1 milliard de chiffre d'affaires.

« Nous souhaitons développer notre expérience dans le droit des affaires dans les grandes capitales en régions », confie notre interlocuteur. « Aujourd'hui, le client, même au début de son activité est très vite confronté à toutes les problématiques d'échanges hors des frontières, de fiscalité internationale, de digitalisation etc.. avec une nécessité de réagir vite », note-t-il.

« La loi Macron permet d'envisager des rapprochements inimaginables il y a quelques années. Aujourd'hui, nous avons de vrais sujets de discussion avec d'autres professions de l'environnement judiciaire », conclut Eric Baroin.

PROTEX INTERNATIONAL, UNE BELLE ENTREPRISE FAMILIALE À LA RECHERCHE D'ACQUISITIONS CIBLÉES

*Entretien avec Robert Moor,
Président, Protex International*



Protex International est une société familiale créée en 1932 par Frédéric Moor. Son fils Robert Moor se retrouve à la tête de l'entreprise après le décès de son père. Il a alors 22 ans et sa société ne compte que 3 salariés. Aujourd'hui, Protex International emploie 600 personnes à travers le monde.

A l'origine, Frédéric Moor détenait avec un groupe d'amis 50 % du capital aux côtés d'une société suisse qui possédait les actions restantes. « Par diverses interventions, la famille a pu reprendre la totalité du capital en 1955 », se souvient Robert Moor.

« Protex » signifie « produits pour le textile ». La société était initialement axée sur cette activité. En 1955, la volonté de diversification s'est imposée, notamment dans les produits pour le papier. « A l'époque, le textile était essentiellement du coton et le papier de la cellulose : il y avait

une similitude dans la fibre, d'où la mise en œuvre de ce que nous appelons la fertilisation croisée », explique le dirigeant. « Ensuite, nous nous sommes orientés vers d'autres activités, notamment dans le traitement des eaux, ce qui a conduit à la création d'Aquaprox. »

Très vite, le Groupe a voulu non seulement développer une expertise dans les marchés de niche de la chimie mais aussi s'internationaliser.

Si Protex utilisait au départ des produits d'origine pétrolière, le Groupe a cherché à utiliser davantage de produits d'origine naturelle, ce qui l'a amené à s'intéresser aux compositions parfumées. « Nous avons ainsi acquis la société Sozio à Grasse, près de Nice et nous avons également commencé à fabriquer des produits biochimiques, ce qui nous a conduit à créer la société Bioprox », commente Robert Moor.

Le groupe a simultanément créé des filiales à l'étranger, d'abord en Europe, avec Protex Netherlands aux Pays-Bas, Protex Extrosa en Allemagne mais aussi en Italie (Prox-Italia), au Portugal (Prox Lda), au Royaume-Uni... Rapidement, le marché américain est devenu une nécessité et Synthron – devenu aujourd'hui Prox-Chem – a été acquise aux États-Unis en 1970 et s'est orientée dans les autres activités du groupe. Protex s'est progressivement diversifié dans les produits pour l'industrie électronique et les additifs pour peintures.

« Nous avons commencé à nous développer en Asie, notamment à Hong-Kong dans les années 80 et nous avons migré vers la Chine, la Corée du Sud, l'Indonésie, la Thaïlande et Taïwan, avec à chaque fois, l'envie d'y lancer nos autres activités : parallèlement au développement du textile, nos additifs pour peintures sont aussi fabriqués aux États-Unis et en Chine. Notre filiale Protavic, dans la chimie de l'électronique, a des sœurs aux États-Unis, en Chine et en Corée du Sud... » explique le chef d'entreprise.

Aujourd'hui, Protex est présent dans 18 pays à travers le monde et cherche à se développer davantage à l'international.

Si les établissements-conseils qui ciblent les sociétés mid-cap sont nombreuses et actives, il reste souvent délicat, selon l'entreprise, de trouver de futures cibles.

Fusions & Acquisitions Magazines s'intéresse aujourd'hui à l'identification préalable des sociétés à vendre, en France et à l'étranger, qui sont sur le marché des transactions et intéressent les entreprises familiales.

L'international représente aujourd'hui 80 % du volume d'affaires de Protex International qui s'établit à 200 millions de dollars.

L'entreprise a déjà réalisé une dizaine d'acquisitions. « Actuellement, nous entendons poursuivre notre croissance externe et nos priorités seraient les États-Unis, les pays européens développés tels que l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Autriche, la Suède et la Suisse mais nous restons ouverts géographiquement. L'essentiel est de trouver des cibles avec un ADN compatible afin que l'intégration soit porteuse pour tous », précise Robert Moor.

Les deux dernières acquisitions de Protex concernent des sociétés américaines dont les incorporations sont réussies et remontent à fin 2014. « Actuellement, les cibles que nous regardons ne répondent pas exactement à nos critères et nous continuons à chercher, en

étant – il est vrai – sélectifs », constate le dirigeant qui considère que la réussite de l'opération est étroitement liée à l'exigence mise en amont lors de la phase d'identification.

Depuis le 1er janvier 2016, son groupe a passé au crible 32 dossiers. « Il y en a peut-être 1 ou 2 qui vont se matérialiser, mais tant que rien n'est signé... », estime Robert Moor.

Pour Protex, la taille d'acquisition peut être comprise entre 10 et 50 millions d'euros, même si l'expérience montre qu'il est plus aisé d'intégrer plusieurs petites sociétés qu'une seule entreprise de taille significative. Robert Moor insiste sur l'importance de la rentabilité et du potentiel de croissance des cibles examinées : « La reprise d'une société permet de rechercher les points de mutualisation apportant de la valeur ajoutée et de dégager des synergies. Nous sommes très attentifs, lors de l'étude des dossiers de croissance externe, à la qualité des clients avec un bon historique en termes de règlements et nous veillons à ce qu'aucun client ne représente plus de 15% du chiffre d'affaires. Autre point de vigilance : une situation environnementale et fiscale saine ».

L'autre facteur clé dans la sélection des opportunités est le capital humain. A cet égard, Robert Moor considère que le management doit, s'il le souhaite, rester dans la société acquise car cela reste un élément précieux de l'intégration de la cible.

Quant aux secteurs, Protex explore un large spectre d'activités : « Nous regardons des acquisitions potentielles dans la chimie pour découvrir une nouvelle technologie, un « know-how » spécifique, nous rapprocher de clients locaux ou renforcer nos marchés mais nous sommes aussi intéressés par d'autres secteurs d'activités récurrentes dans le B to B : l'inspection et la certification de services, la production ou la distribution d'équipements de sécurité, les laboratoires d'analyses hors pharmacie ou encore la location d'équipements pour l'industrie sont des domaines qui s'inscrivent également dans notre stratégie » lance Robert Moor.

Il existe un réel marché des sociétés mid-cap, aussi bien du côté des vendeurs que des acquéreurs. Ce sont les banques et les cabinets de conseil en M&A qui obtiennent des mandats de vente qui sont les plus à même de proposer des cibles potentielles grâce en particulier à leur réseau international. Leur capacité à déceler et à présenter des entreprises à vendre est différenciante...

LA LOI POUR UNE REPUBLIQUE NUMERIQUE EN 10 POINTS CLES

*par Florence Chafiol, Avocat Associé,
et Stéphanie Lapeyre, Avocat, August & Debouzy*

Après un long processus d'élaboration et de concertation (deux grandes consultations nationales, plus de 2500 amendements déposés, 9 commissions permanentes saisies), le Projet de loi pour une République numérique a été définitivement adopté par le Sénat le 28 septembre et a été publié au Journal officiel le samedi 8 octobre 2016. Il cherche à « faire de la France le pays d'un certain numérique : un numérique partout, par tous et pour tous », selon Axelle Lemaire.



Florence Chafiol



Stéphanie Lapeyre

Pu bliée au Journal officiel du 8 octobre, la « Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique » est entrée en vigueur le lendemain. Divisée en quatre parties et composée de 113 articles, elle prévoit une ouverture accrue des données publiques, une meilleure protection pour les internautes contre les comportements abusifs, un meilleur contrôle de leur présence en ligne et un accès amélioré pour tous au numérique. Les principales nouveautés instaurées par la nouvelle loi sont ainsi les suivantes :

1- L'Open data : La loi pour une République numérique crée un véritable droit à l'Open data. Le texte impose en effet aux personnes chargées d'une mission de service public (administrations de l'État, établissements publics, collectivités locales et entreprises délégataires d'un service public) de mettre à disposition, par défaut, les différents documents publics en leur possession dans un format permettant à toute personne privée de les réutiliser facilement. Cela concerne également les décisions de justice et les codes sources des administrations. Ce droit s'inscrit dans

la continuité du droit d'accès aux documents administratifs consacré par la loi du 17 juillet 1978. De nombreux décrets d'application doivent être pris entre fin 2016 et début 2017 afin de préciser ces dispositions et une consultation sur ce sujet est ouverte sur le site d'Étalab jusqu'au 20 octobre 2016.

2- La portabilité des données : Les internautes disposeront, à compter du 25 mai 2018, d'un « droit à la portabilité » en vertu duquel ils pourront récupérer les données qu'ils ont mises en ligne. Cette mesure vise à favoriser la mobilité des consommateurs et des entreprises en permettant à chacun de quitter un service avec son historique numérique afin de pouvoir ensuite transférer ses données vers un autre service. La portabilité des données bénéficiera ainsi notamment aux start-up en leur facilitant l'accès au marché. Des décrets d'application seront pris en mars 2017 pour clarifier les modalités de mise en œuvre de ce nouveau droit. Il est intéressant de noter que le droit à la portabilité des données est également prévu dans le Règlement européen sur la protection des données personnelles mais avec un champ d'application différent : alors que le droit à la portabilité instauré par le Règlement européen ne concerne que les données à caractère personnel, la loi pour une République numérique impose également à la plupart des sites internet de restituer à l'internaute qui en fait la demande tous les fichiers mis en ligne par ce dernier ainsi que les informations liées à son compte utilisateur, sauf si les données en question ont fait l'objet d'un enrichissement significatif de la part du fournisseur de service, notion dont il faudra comprendre et définir les contours.

3- La « mort numérique » : Qu'advient-il de notre profil Facebook si nous disparaissions ? La nouvelle loi vient répondre à cette question en créant un droit à la mort numérique permettant à toute personne d'organiser, de son vivant, les conditions de communication et de conservation de ses données à caractère personnel après son décès. En l'absence de directives laissées par le défunt, ce sont ses héritiers qui pourront demander l'accès, la modification ou la suppression de ses données.

4- La loyauté des plateformes et information des consommateurs : L'ensemble des sites qualifiés de « plateforme en ligne » (notamment les marketplaces, les sites comparateurs et les plateformes d'intermédiation) devront désormais se plier à différentes obligations de transparence et de loyauté. Selon la nature de leurs activités, ces plateformes devront ainsi par exemple informer le consommateur des conditions d'utilisation du service proposé, des modalités de référencement et de classement des contenus ou encore de l'existence de liens capitalistiques, con-

tractuels ou financiers avec les personnes référencées. Certaines plateformes devront également aménager sur leur site internet un espace dédié aux professionnels leur permettant d'informer les utilisateurs des droits et/ou obligations qui leur sont applicables dans le secteur de la vente/prestation de services à distance. Par ailleurs, afin de lutter contre la pratique des « faux avis », les sites diffusant des avis de consommateurs devront préciser si ces avis font ou non l'objet d'un contrôle et, si tel est le cas, indiquer les caractéristiques principales dudit contrôle. Enfin, la nouvelle loi vise à réguler l'activité des plateformes de location immobilière (telles que Airbnb) en prévoyant notamment une obligation de déclaration préalable dans certaines cas et en interdisant la location d'une résidence principale plus de 120 jours par an. La plupart de ces mesures feront l'objet de décrets d'application au cours des mois de février et mars 2017.

5- La protection des données personnelles et de la vie privée : Les mineurs, souvent peu conscients des risques auxquels ils s'exposent en intervenant massivement sur internet et notamment sur les réseaux sociaux, bénéficient à présent d'un « droit à l'oubli » obligeant le responsable du traitement à effacer, dans un délai d'un mois, les données personnelles les concernant s'ils en font la demande. S'il n'est pas fait droit à cette demande dans le délai susmentionné, la personne concernée peut saisir la CNIL, qui se prononce dans un délai de trois semaines. A noter que si le responsable de traitement a transmis les données en cause à un tiers lui-même responsable de traitement, le premier devra prendre des mesures (« raisonnables » selon la loi), pour informer le tiers qui traite ces données que la personne concernée a demandé l'effacement de tout lien, copie ou reproduction vers celles-ci. Cette dernière disposition risque cependant d'être vidée de son sens par des responsables de traitement arguant de l'impossibilité de prendre des mesures compte tenu de leur caractère « déraisonnable ». A noter que le responsable du traitement pourra en outre s'opposer à ladite demande dans certaines circonstances : traitement de données nécessaire à la liberté d'expression et d'information, respect d'une obligation légale, motifs de santé publique, etc. Par ailleurs, la pratique consistant à diffuser en ligne des sons ou des vidéos à caractère sexuel sans le consentement des personnes concernées, dénommée « revenge porn », est désormais plus sévèrement et facilement punie (deux ans d'emprisonnement et 60 000 € d'amende). Enfin, les responsables de traitement devront informer les personnes concernées de la durée pendant laquelle les données personnelles les concernant seront conservées ou, en cas d'impossibilité, des critères utilisés permettant de déterminer cette durée. Cette dernière mesure va obliger de nom-

breuses sociétés à mettre en place une politique de conservation des données cohérente et à adapter leur Politique de confidentialité ou leurs Conditions Générales de Vente/d'Utilisation afin de fournir aux personnes concernées les informations nécessaires.

6- Les sanctions de la CNIL : En cas de manquement aux règles de protection des données personnelles, les entreprises s'exposent désormais à une sanction de la CNIL qui pourra aller jusqu'à 3 millions d'euros, au lieu des 150.000 euros prévus jusqu'à présent. Il ne s'agit cependant que d'une phase de transition puisque, à compter de l'entrée en vigueur du Règlement européen sur la protection des données en mai 2018, la CNIL pourra prononcer des sanctions allant jusqu'à 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial d'une entreprise. Cependant, les obligations ne rentrant pas dans le champ dudit Règlement resteront soumises à une amende de 3 millions d'euros. Par ailleurs, la CNIL pourra désormais imposer au responsable de traitement sanctionné d'informer individuellement de cette sanction chacune des personnes concernées par le manquement, ce qui risquera de porter gravement préjudice à l'image et à la réputation de la personne ou de l'entreprise fautive.

7- La recherche : Le texte cherche à préserver le niveau d'excellence des chercheurs français en leur accordant la possibilité d'explorer les textes et données incluses ou associées aux écrits scientifiques sans autorisation préalable des auteurs. Les chercheurs dont les travaux ont été financés par l'Etat pourront en outre mettre en ligne gratuitement lesdits travaux après une période allant de 6 mois à 1 an.

8- La liberté de panorama : Jusqu'à présent il était interdit, sauf cas très spécifiques, de diffuser publiquement une photo dont le sujet principal était une œuvre protégée par le droit d'auteur, sans l'autorisation des ayants droit de l'œuvre. La loi pour une République numérique est venue poser une exception à ce principe en instaurant une liberté de panorama qui permet dorénavant à toute personne de prendre une photo ou de diffuser (notamment en ligne) l'image d'une œuvre protégée placée en permanence dans un espace public. Afin de ne pas léser les ayants-droits qui ont ardemment critiqué cette nouvelle disposition, les parlementaires se sont cependant accordés pour restreindre cette liberté sur deux points : la liberté de panorama est ainsi réservée aux seules personnes physiques, en excluant donc les associations, et ne peut faire l'objet d'un usage à caractère commercial.

9- La neutralité du Net : La neutralité du Net, c'est-à-dire l'accès sans discrimination aux contenus transitant sur

le réseau, est à présent enfin consacrée. Le respect de cette obligation par les fournisseurs de service sera contrôlé avec attention par l'ARCEP.

10- L'accès au numérique : La nouvelle loi, cherchant à favoriser l'accès au numérique pour le plus grand nombre, impose une obligation de couverture réseau aux opérateurs et de lourdes sanctions en cas de manquement (avec une amende plafonnée à 130 euros par habitant non couvert ou 3 000 euros par kilomètre carré non couvert ou 80 000 euros par site non couvert). Les départements devront en outre accorder une aide à « toute personne ou famille éprouvant des difficultés particulières » pour payer ses factures d'Internet. Par ailleurs, l'accès des personnes sourdes, malentendantes ou handicapées au numérique sera facilité (obligation de mise en place d'une plateforme numérique de traduction simultanée, accessibilité des sites web, etc.). Le texte encadre également les compétitions de jeux vidéo organisées en la présence physique des participants qui ne sont donc plus illégales (sous réserve de respecter certaines obligations, notamment d'ordre financier). Dans ce domaine encore, plusieurs décrets doivent être pris dans les mois à venir pour préciser ces nouvelles dispositions.

Il est intéressant de noter que plusieurs dispositions initialement prévues ont finalement été retirées du projet final afin d'aboutir à un texte de consensus (transmission au fisc des revenus bruts générés par les utilisateurs des plateformes, diligence des hébergeurs en cas de contrefaçon, dispositions relatives aux moteurs de recherches, stockage des données sur le territoire de l'Union européenne, etc.) La disposition instaurant une action de groupe en matière de données personnelles n'a pas été retenue non plus mais cette disposition a été reprise par le projet de loi pour la Justice du XXIème siècle, qui a été définitivement adopté par l'Assemblée nationale le 12 octobre 2016. Toutefois, son utilité et par la même sa mise en œuvre risquent d'être assez restreintes puisqu'elle permettra exclusivement d'obtenir la cessation d'un manquement et non sa réparation.

La loi pour une République numérique va à présent débiter son chantier d'application selon le calendrier annoncé par Axelle Lemaire et Manuel Valls le 10 octobre. Une quarantaine de textes d'application sont ainsi attendus entre novembre 2016 et le printemps 2017. Il ne fait dès lors nul doute que le paysage numérique français va être considérablement bousculé dans les mois à venir.

RESPONSABILITÉ DU DIRIGEANT : LA PRUDENCE EST DE MISE

*par Nicolas Sidier, Avocat Associé,
et Pierre Détrie, Avocat à la Cour, Péchenard et Associés*



Nicolas Sidier



Pierre Détrie

Un arrêt de juillet 2016 de la Cour de cassation¹ vient rappeler les risques auxquels peuvent s'exposer les dirigeants dans le cadre d'une liquidation judiciaire clôturée pour insuffisance d'actif. Dans cette espèce en effet, le dirigeant, qui n'avait été en fonction que pendant quelques mois avant le dépôt de bilan, a été condamné à supporter les pertes de la société liquidée à hauteur de 1.000.000 euros. La faute reprochée était de ne pas avoir tenté d'obtenir une recapitalisation alors que celle-ci était nécessaire à la survie de la société. En clair, il est reproché au dirigeant de ne pas avoir convoqué d'assemblée générale même si celle-ci aurait pu refuser de voter en faveur de l'augmentation de capital.

L'occasion de revenir sur le régime applicable, lequel repose sur les dispositions de l'article L. 651-2 du Code de commerce :

« Lorsque la liquidation judiciaire d'une personne morale fait apparaître une insuffisance d'actif, le tribunal peut, en cas de faute de gestion ayant contribué à cette insuffisance d'actif, décider que le montant de cette insuffisance d'actif sera supporté, en tout ou en partie, par tous les dirigeants de droit ou de fait, ou par certains d'entre eux, ayant contribué à la faute de gestion. En cas de pluralité de dirigeants, le tribunal peut, par décision motivée, les déclarer solidairement responsables. »

¹ Cass. Com., 12 juillet 2016, n° 14-23.310, n° 658 D

Cette règle de responsabilité se fonde sur la trilogie classique : une faute (de gestion), un préjudice (l'insuffisance d'actif) et un lien de causalité (« ayant contribué à »).

Si cette condamnation paraît très sévère, les circonstances particulières de l'espèce étaient propres à justifier celle-ci.

En effet, ce dirigeant était à la fois président et associé de la société en liquidation dont l'intégralité des actions avait été acquise par ce dernier et son frère deux mois avant le dépôt de bilan. Il a été établi que les acquéreurs avaient pris, lors de l'acquisition des titres de la société, l'engagement exprès de la recapitaliser à hauteur de 300.000 euros pour couvrir les besoins en trésorerie des mois d'août et de septembre, ce qui démontrait leur bonne connaissance de la situation et en particulier du besoin en fonds propres. Il a par ailleurs été relevé que le dirigeant avait été déclaré insolvable notoire plusieurs mois avant la date à laquelle il avait pris cet engagement ce qui remet en cause sa bonne foi au moment de la conclusion de son engagement.

La faute de gestion retenue peut toutefois sembler étonnante dans la mesure où l'apport de fonds à la société est le fait de ses associés, ce qui est d'ailleurs relevé par la Cour d'appel. Elle poursuit cependant en affirmant qu'un dirigeant peut être négligent en omettant de tenter à une augmentation de capital.

Si ce raisonnement peut sembler rigide, il s'explique sans doute par la volonté des magistrats de sanctionner de manière générale le comportement du dirigeant associé

qui avait été, pour dire le moins, peu transparent voire déloyal vis-à-vis de la société.

Comme l'indique la Cour d'appel, un dirigeant qui a connaissance de la nécessité de recapitaliser rapidement la société qu'il dirige a deux obligations alternatives : soit prendre les initiatives nécessaires pour procéder à une augmentation de capital, soit, à défaut de fonds, demander l'ouverture d'une procédure collective.

Un dirigeant ne saurait donc s'abriter derrière la responsabilité des associés pour échapper à sa propre responsabilité, a fortiori quand il a pris comme c'était le cas ici un engagement exprès de recapitalisation qu'il n'a pas respecté. Il est intéressant à cet égard de relever que même si cet engagement a été pris avec un tiers (le vendeur), c'est l'intérêt de la société qui est finalement déterminant dans l'appréciation de la faute.

La responsabilité du dirigeant implique donc non seulement vigilance mais aussi évidemment loyauté vis-à-vis de la société d'autant que le Code de commerce prévoit « qu'aucune décision de l'assemblée générale ne peut avoir pour effet d'éteindre une action en responsabilité contre les administrateurs ou contre le directeur général pour faute commise dans l'accomplissement de leur mandat » (article L. 225-253 du Code de commerce).

Il ne faut donc pas perdre de vue, même si le consensualisme tient une place prépondérante, que la société ne fonctionne pas comme n'importe quel contrat et conserve, y compris pour les SAS, une part institutionnelle essentielle.

A propos de Péchenard & Associés :

Créé il y a plus de 50 ans par Christian Péchenard, le cabinet d'avocats Péchenard & Associés s'est développé autour de 4 départements : communication, entreprise, social et sport.

Certifié ISO 9002 depuis 1994 et ISO 9001 depuis 2003, Péchenard & associés compte 5 associés entourés de 14 collaborateurs.

SERENA CAPITAL, UN FONDS CRÉÉ « PAR DES ENTREPRENEURS POUR DES ENTREPRENEURS »

*Entretien avec Marc Fournier,
co-fondateur & Managing Partner de Serena Capital*



Lancé en 2008 par Xavier Lorphelin, Philippe Hayat et Marc Fournier, le fonds d'investissement Serena Capital « a été créé car l'entrepreneuriat est au cœur de nos vies depuis plus de 20 ans », explique Marc Fournier. Les trois fondateurs connaissent bien le monde de l'entrepreneuriat ayant créé plusieurs sociétés.

Au début de sa carrière, Philippe Hayat avait repris la société Bâches de France. Spécialisée dans les bâches pour camions, celle-ci s'est diversifiée dans les bâches pour façades puis dans les technologies permettant de créer de la publicité sur ces bâches. Quelques années plus tard, Philippe Hayat a revendu l'entreprise à un groupe industriel. « Puis nous avons créé tous les trois Kangaroo Village, un incubateur revendu par la suite à

la Société Générale », se souvient Marc Fournier. Ensuite, Philippe Hayat a repris une société d'archivage physique pour la digitaliser et vendre trois ans plus tard à Iron Mountain, leader mondial de l'archivage.

Quant à Xavier Lorphelin, après ses études à Stanford, il a créé la société JSource en 1997. Après avoir revendu cette entreprise spécialisée dans la programmation sécurisée pour les cartes à puce, il participe en 2000 à l'aventure Kangaroo Village.

D'origine américaine, Marc Fournier a fondé sa première entreprise en 1995. « Tout est parti de l'idée de donner des cours d'anglais pour arrondir mes fins de mois. Ainsi, j'ai créé une école qui a été rachetée par l'Institut français de gestion

». Avant de co-fonder Kangaroo Village, Marc Fournier a travaillé dans l'e-commerce dans la Silicon Valley.

Après avoir cédé Kangaroo Village en 2002, les trois hommes travaillent au sein de la Société Générale. Cinq ans plus tard, ils décident de monter un fonds « créé par des entrepreneurs pour des entrepreneurs ».

Tout a commencé avec une équipe de 4 personnes en 2007. Le fonds a été officiellement levé en 2008. Aujourd'hui, l'équipe est composée d'une quinzaine de personnes dont 6 partners, 1 directeur de participations et 3 chargés d'affaires, auxquels s'ajoute une équipe de « growth enablers ».

Situé rue Auber dans le 9^e arrondissement de Paris, ce fonds est à l'image de ses trois fondateurs. « Nous sommes constamment dans une logique de construction. Ici, il n'y a pas de petites tâches. Chacun participe à la vie communautaire de Serena. Notre logique est de faire progresser les gens au sein de Serena », souligne Marc Fournier.

Ici, pas de dorures ni de colonnes en marbre, tout est simple et fonctionnel et la bonne ambiance est au rendez-vous.

« Pour nous, le retour sur investissement passe par la création de valeur au sein de l'entreprise. Lorsque nous faisons des due diligences, ce sont des vraies due diligences terrain. Ainsi, lorsque nous avons investi dans AramisAuto, nous nous sommes rendus dans des agences et nous avons vendu des voitures. Lors du rachat de RSI Video Technologies (solutions de vidéo sécurité), nous sommes allés dans des salons professionnels, notamment en Angleterre et aux États-Unis, afin d'échanger avec les clients », explique le co-fondateur de Serena Capital. « Pour qu'on puisse aider, il faut qu'on voit les clients et qu'on touche les produits quand c'est possible », insiste-t-il.

Une fois l'investissement réalisé, « nous faisons notre maximum pour être de vrais partenaires ». « Nous sommes souvent détachés par le conseil d'administration pour épauler le dirigeant sur des missions « spéciales ». On n'hésite pas à se déplacer avec les dirigeants et à prêter main forte sur des sujets importants pour la société », commente Marc Fournier. Dans cette logique, Serena peut proposer aux sociétés en portefeuille les services de ses « growth enablers ». Alexandra André s'occupe de la communication et de la représentation externe pour les sociétés du portefeuille. Charles Rousset, s'occupe, quant à lui, des fonctions financières. Deux autres « growth enablers » vont prochainement rejoindre Serena : l'un dédié à la fonction RH, l'autre aux fusions-acquisitions sur les USA.

« Tout en étant transverses pour les sociétés du portefeuille, ce sont des sujets ponctuels. Une start-up ne

cherche pas une agence de publicité tous les jours », sourit notre interlocuteur.

« Cette organisation et le dialogue permanent avec les dirigeants permettent d'accélérer le développement des entreprises et d'éviter les erreurs », souligne Marc Fournier.

Les fonds historiques de Serena investissent dans les tours B et C. « Nous allons prochainement annoncer la levée d'un nouveau fonds focalisé sur les tours seed et A », précise le co-fondateur.

Les critères d'investissement de Serena sont bien déterminés. Le premier élément c'est le facteur humain. Chez l'homme porteur du projet, deux qualités sont importantes (elles peuvent paraître antinomiques au premier regard) : la capacité d'écoute et la conviction dans le projet. « Nous cherchons un dirigeant qui est passionné, qui connaît bien son marché et avance sans hésiter et, en même temps, qui sait écouter le marché pour se réinventer et avancer », explique Marc Fournier.

Les autres éléments importants sont la taille de marché et la capacité à développer.

D'une façon générale, Serena Capital investit dans des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 1 million d'euros. « Nous aidons les sociétés à passer de 15 à 300 personnes, de 2 à 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et à se développer à l'international ». Nous avons investi dans de très belles sociétés telles qu'Alkemics, TVTY, Cheerz, Lengow, Textmaster, Icontainers, Melty Group, AramisAuto...

Serena investit entre 3 et 10 millions d'euros et prend autour de 25 % du capital.

La durée d'investissement est comprise entre 3 et 6 ans.

Le premier fonds de Serena Capital atteignait 100 millions d'euros et le second 130 millions.

L'année prochaine débutera la levée d'un troisième fonds.

Serena investit dans les technologies (sauf les biotech et medtech). Le fonds peut s'intéresser aux semi-conducteurs, aux télécoms, à l'Internet, aux logiciels...

« Nous recevons entre 1.000 et 1.200 dossiers par an et nous investissons dans 4-5 dossiers », précise Marc Fournier qui gère avec Xavier Lorphelin le master Innover et Entreprendre à l'ESCP. Philippe Hayat a, quant à lui, mis en place la filière entrepreneuriat à Sciences Po et à l'ESSEC. « Nous sommes au contact permanent de l'innovation. Les étudiants de ces masters ont lancé près d'une centaine de sociétés en vie aujourd'hui », conclut Marc Fournier.

LA START-UP LUCKYLOC LÈVE 2 MILLIONS D'EUROS

*« Notre leitmotiv est de faire transporter une voiture
aussi facilement qu'un colis »*

Entretien avec Claire Cano, fondatrice, Luckyloc



Idris Hassim et Claire Cano

Dans le cadre de ses études à HEC, Claire Cano étudie pendant six mois à l'Université d'Auckland en Nouvelle-Zélande. Elle y découvre de nombreuses PME dynamiques « qui font évoluer l'économie du pays ». Lors des cours dédiés à l'entrepreneuriat, Claire Cano étudie les créations d'entreprises en Nouvelle-Zélande et découvre un concept qui n'existe pas en France. Il s'agit de la société Transfert Cars qui offre aux particuliers la possibilité de location gratuite de véhicules. « Ce sont des véhicules rapatriés entre plusieurs points de la Nouvelle-Zélande. Cela permet de faire face aux besoins des loueurs néo-zélandais », précise Claire Cano.

« J'ai toujours été attirée par l'entrepreneuriat et j'ai décidé de développer cette idée en France », explique-t-elle. En dernière année d'études, la jeune femme choisit la spécialité HEC Entrepreneurs. « Avec mon associé Idris Hassim, nous avons créé une plate-forme web afin de permettre aux particuliers de louer une voiture à 1 euro. Nous avons dé-

marré le projet lors de notre stage de fin d'études à partir de juin 2012. Nous avons rencontré des loueurs courte durée comme Europcar, Avis, Entreprise, Rent-a-car afin de leur proposer cette solution. Puis nous avons créé notre plate-forme avec l'aide de loueurs qui avaient de vraies problématiques de rapatriement de véhicules », se souvient notre interlocutrice. Lancée fin 2012, l'entreprise conclut des accords avec des loueurs, notamment avec des réseaux de franchisés exploitant la marque Europcar. Cette solution leur permet d'économiser des frais de transport car elle ne coûte en moyenne qu'une centaine d'euros, au lieu de 300-400 euros pour les solutions de transport par camion. « Bien entendu, notre offre comprend l'assurance du véhicule (avec le groupe MMA) », précise la fondatrice de Luckyloc.

L'offre concerne tout type de véhicules, y compris les utilitaires, qui ont également besoin d'être rapatriés. « Sur ce segment, nous travaillons avec Rent-a-Car afin de per-

mettre à ses clients de louer des véhicules utilitaires en aller simple. Nous sommes aujourd'hui le rapatrieur exclusif de Rent-a-Car pour les véhicules utilitaires. La société travaille également avec ADA et Ucar », note Claire Cano. « Nous sommes devenus le principal partenaire logistique de ces sociétés ».

En 2014, l'entreprise décide de créer un pool de convoyeurs professionnels afin de compléter l'offre de Luckyloc.

« Luckyloc c'est une offre aléatoire. En cas de non disponibilité, les loueurs peuvent utiliser nos convoyeurs professionnels. Cela permet de sécuriser le service », explique Claire Cano. « Aujourd'hui, nous avons 300 convoyeurs professionnels choisis par nos soins. Les prix restent inférieurs à ceux du transport par camion », précise-t-elle.

« Cette nouvelle offre nous a permis de servir de nouveaux acteurs, notamment les concessionnaires qui vendent des véhicules et ont besoin de les livrer aux entreprises et aux particuliers. Ce sont les plus grands consommateurs de transport de véhicules en France », note notre interlocutrice.

Les vendeurs de véhicules sur Internet s'intéressent également à Luckyloc. Ainsi, « nous avons un accord privilégié avec Aramis Auto, qui livre désormais les véhicules à domicile. Ce sont également les premiers en France à pratiquer la reprise de véhicules à domicile », souligne Claire Cano.

Luckyloc a réalisé sa première levée de fonds en 2013 pour un montant de 300.000 euros, avec des investisseurs privés et le groupe L'Argus.

Récemment, la société a conclu un second tour de financement de 2 millions provenant des fonds Hi Inov (Hi Inov 1 et SNCF Digital Ventures) et InnovAllianz (fonds d'investissement d'Allianz France géré par Idinvest).

« Nous avons cherché des fonds qui ont un apport métier important, plutôt que de simples financiers », souligne Claire Cano.

Hi Inov gère les fonds de Dentressangle Initiatives et de SNCF Digital Ventures. « Le groupe Norbert Dentressangle, qui a une forte expérience de croissance sur les métiers de la logistique, pourra nous apporter des compétences complémentaires, tout comme SNCF Digital Ventures, qui investit dans les sociétés spécialisées dans les domaines de mobilité et de transport... Nous avons cherché des investisseurs qui peuvent nous apporter leur ex-



périence. Pour devenir leaders sur le marché, nous avons besoin d'apprendre des autres... Puis nous avons des synergies de business, notamment avec Allianz sur le projet de rapatriement de véhicules en panne une fois réparés. Au sein du groupe SNCF, nous avons un partenariat avec le service Auto/Train (permettant de déplacer des véhicules par train). Lorsqu'une destination n'est pas disponible via Auto/Train, le site redirige vers Expedicar », explique Claire Cano.

« Expedicar est notre deuxième marque qui englobe toutes nos offres de transport. Sur Expedicar, vous pouvez choisir la solution de transport de véhicules qui vous correspond le mieux par rapport à votre délai, votre besoin et à la route que vous choisissez. Bien entendu, l'offre Luckyloc est la moins chère. Notre leitmotiv est de faire transporter une voiture aussi facilement qu'un colis », sourit la fondatrice.

Aujourd'hui, le site compte 200.000 inscrits. En 2015, l'entreprise a réalisé un volume d'affaires de 1,2 million d'euros et table sur 3 millions en 2016. Elle déplacera 30.000 véhicules cette année, toute activité confondue.

Avec les fonds levés, « nous allons faire beaucoup de développement commercial ».

Mais ce n'est pas tout. « Nous souhaitons digitaliser complètement l'expérience de livraison de véhicules, proposer des outils d'état des lieux sur mobile et aussi des outils de suivi des véhicules ».

« Nous réfléchissons aussi au développement international, qui est demandé par nos clients.

Notre ambition consiste à transformer le transport des véhicules à l'unité », conclut Claire Cano.

LE GUIDE DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES

Nouvelle édition (6^e)

Par Florence Henriët

Les Éditions du Management, septembre 2016, 672 pages, 67 euros

230 cabinets analysés : les 65 premiers du marché, 68 cabinets de niches incontournables, 127 structures créées depuis 2010

- Une opinion indépendante de l'auteur
- Des informations inédites
- Un panorama complet de la profession et de son écosystème



Disponible en librairie ou par le site www.editionsdumanagement.com

en version papier ou numérique

INDÉPENDANT, FIABLE, PRATIQUE

VIVIEN & ASSOCIÉS PRÉSENTE SON ÉQUIPE M&A

*Entretien avec Nicolas Vivien, Emmanuel Chauvet, Bernard Laurent-Bellue,
Louise Rials, Laetitia Amzallag, avocats associés,
et Céline Bordonné, counsel, Vivien & Associés*

Créé fin 1999 par une équipe de 5 avocats, Vivien & Associés intervient depuis son origine en matière de fusions-acquisitions, de droit fiscal et de droit social. Aujourd'hui encore le transactionnel est son cœur de métier. Ses fondateurs viennent pour la plupart de cabinets internationaux. « Nous avons tous connu les bons et les mauvais côtés de ces cabinets. Nous avons souhaité faire aussi bien avec une équipe réduite et sans la pesanteur d'une grosse structure... », commente Nicolas Vivien. Le cabinet a su résister à la tentation d'une croissance trop rapide, privilégiant volontairement un développement endogène à partir de collaborateurs soigneusement sélectionnés et favorisant des relations de grande qualité en interne et avec ses clients. Aujourd'hui, Vivien & Associés rassemble 44 personnes dont 35 avocats. Parmi les 14 associés, la moitié concentre son activité en M&A, « centre de gravité » du cabinet. L'équipe s'inscrit dans une relation durable avec les clients. « Cette relation de confiance que nous créons au fil des années, c'est notre ADN », souligne Laetitia Amzallag.

Vivien & Associés accompagne majoritairement des industriels français et étrangers. Le cabinet a toujours été extrêmement discret. « Nous avons beaucoup de réticence à communiquer sur nos opérations car nous considérons que c'est aux clients de le faire s'ils le souhaitent, pas à nous », estime son fondateur.

Les 7 associés corporate M&A ont chacun développé leurs spécificités. Le cabinet couvre de nombreux secteurs d'activités : énergie (énergies renouvelables et oil & gas, incluant des entreprises françaises et internationales de premier plan), entertainment, communication, marketing, logistique, pharmacie (opérations d'acquisitions ou de joint-venture en France et à l'international), agri-business et coopératives agricoles (le cabinet compte parmi ses clients plusieurs groupes agroalimentaires très dynamiques dont les opérations atteignent souvent des montants très importants), santé, luxe et cosmétiques, etc. Nicolas Vivien précise : « Les opérations sur lesquelles nous conseillons nos clients peuvent atteindre plusieurs centaines de millions

d'euros mais notre cœur d'activité se situe sur des opérations mid-cap, souvent au profit d'acteurs internationaux ».

Depuis sa création, l'international génère en effet plus de 50 % de l'activité du cabinet, particulièrement au sein de l'équipe M&A. Vivien & Associés s'appuie sur un réseau de correspondants étrangers choisis suivant les besoins précis des clients. Aujourd'hui, le cabinet se rapproche d'un réseau en création –sans exclusivité– avec un cabinet allemand pivot composé d'une quarantaine de personnes et plusieurs autres cabinets de premier plan, notamment en Europe de l'Est. Pour des raisons historiques, le cabinet a tissé très tôt des liens naturellement forts avec les pays anglophones, les pays nordiques et le Benelux. Le cabinet a d'ailleurs un bureau à Bruxelles où exerce un associé de l'équipe M&A, Jacques Epstein. Ce nouveau rapprochement orienté cette fois vers l'Est est donc complémentaire du dispositif existant et permettra au cabinet d'offrir à ses clients un accompagnement géographique très complet.

L'ÉQUIPE

Nicolas Vivien, fondateur de Vivien & Associés, a exercé chez Stibbe Simont Monahan Duhot et Debevoise & Plimpton, à New York et à Paris. Il conseille majoritairement des clients industriels pour leurs opérations de M&A (acquisitions, cessions, JVs) françaises ou internationales. « Nous travaillons avec certains de nos clients depuis plus de 20 ans dans une atmosphère de confiance très agréable et très créatrice de valeur. Nous sommes parfois devenus leur mémoire extérieure. Nous sommes très fiers de cette relation », souligne Nicolas Vivien.

Cofondatrice du cabinet, Judith Fargeot a exercé antérieurement au sein du département fiscal du cabinet Willkie Farr & Gallagher et des départements corporate et affaires internationales des cabinets Stibbe Simont Monahan Duhot et Herbert Smith. Judith exerce dans le domaine opérations de M&A et des opérations de structure, notamment celles à forte dimension financière. Elle accompagne fréquemment des entreprises actives dans l'entertainment ainsi que des coopératives agricoles.



Bernard Laurent-Bellue a, quant à lui, intégré Vivien & Associés en 2008, après avoir passé une quinzaine d'années chez Klein & Associés (devenu Klein Goddard), Ernst & Young Société d'Avocats et Ginestie Magellan Paley-Vincent. Son activité est centrée sur le M&A, à parité entre les groupes industriels et les fonds d'investissement. Comme Nicolas Vivien, il connaît certains de ses clients depuis plus de 20 ans. Son activité de conseil aux dirigeants d'entreprises intègre la négociation dans certains contextes pré-contentieux et le suivi des litiges quand le contentieux survient. Bernard Laurent-Bellue a également développé au fil des années une pratique régulière en droit boursier et dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

Laetitia Amzallag, associée M&A chez Vivien & Associés, rejoint le cabinet en 2001, après avoir travaillé pour Moquet Borde (devenu Paul Hastings). Associée depuis 2009, Laetitia Amzallag a « grandi avec ce cabinet ». Elle a développé une expertise dans le secteur des énergies renouvelables et travaille notamment pour le groupe Akuo Energy, premier producteur indépendant d'électricité en France. Elle est notamment intervenue lors d'acquisition de projets, d'entrée d'investisseurs au capital de l'entreprise puis dans les sociétés de projets... « C'était une grande chance d'avancer et de progresser ainsi avec un client », estime-t-elle.

Arrivé chez Vivien & Associés il y a 9 ans, Emmanuel Chauvet a été coopté associé en 2011. Ancien de Slaughter & May (dont le bureau de Paris a été absorbé depuis par Bredin Prat), il exerce essentiellement côté acquéreur. Au

delà du M&A transactionnel, il accompagne ses clients lors de restructurations, de réorganisations, en étroite collaboration avec l'équipe fiscale. Il intervient également sur des dossiers contentieux, notamment dans des cas de litiges entre actionnaires, et a développé une pratique internationale importante, notamment au profit d'une clientèle scandinave ou anglo-saxonne.

Louise Rials, également associée de l'équipe M&A, a rejoint le cabinet en 2002 comme stagiaire. En 2006, elle rejoint Latham & Watkins durant 3 ans et intervient alors principalement en private equity. En 2009, Louise Rials revient chez Vivien & Associés pour diversifier son activité. Elle en devient associée en janvier 2015. Louise intervient de manière récurrente pour un acteur indépendant de la production audiovisuelle et du spectacle vivant ainsi que pour un certain nombre d'entrepreneurs et de start-ups, en particulier dans le cadre de leurs levées de fonds. Elle assiste également un certain nombre de coopératives agricoles, en binôme avec Judith Fargeot, dans leurs dossiers M&A. « Les associés sont très présents sur les dossiers, nous sommes tous très hands on », souligne Louise Rials.

Céline Bordonné a, elle-aussi, grandi au sein de l'équipe M&A du cabinet qu'elle a rejoint en 2005. Elle intervient aujourd'hui, fréquemment aux côtés de Judith Fargeot, à la fois pour des clients industriels et des fonds d'investissements, en fusions & acquisitions et sur des levées de fonds. Céline Bordonné est devenue la première counsel du cabinet le 1^{er} janvier 2016.

LE BREXIT POURRAIT BOOSTER LES FUSIONS & ACQUISITIONS EN FRANCE

*Par Philip Whitchelo, vice-président
pour la stratégie et le marketing produits chez Intralinks*



Le choc des résultats du référendum du Brexit a fait trembler les marchés dans le monde entier, faisant planer le spectre d'une nouvelle crise économique pour le Royaume-Uni et l'Europe. Mais alors que l'incertitude demeure quant aux conséquences du Brexit sur le long terme, les implications sur le marché mondial des opérations de fusions & acquisitions se font déjà sentir.

Fournissant depuis plus de 15 ans la plupart des datarooms virtuelles (VDR – Virtual Data Room) utilisées pour échanger les données nécessaires à la réussite de ces opérations hautement sensibles, Intralinks est bien placée pour suivre les flux transactionnels et les variations du marché. Notre indice DFP s'intéresse aux transactions de fusions & acquisitions qui sont encore en phase initiale, c'est-à-dire des mandats de vente et transactions en phase d'évaluation préalable, sur l'ensemble du globe. Ce positionnement en fait un outil particulièrement utile pour

prévoir l'évolution de l'activité sur le marché mondial des fusions & acquisitions. Sa fiabilité est également contrôlée par un organisme indépendant. Nous sommes informés de l'existence d'une transaction approximativement six mois avant qu'elle ne soit officialisée et c'est ainsi que nous D'après l'indice Deal Flow Predictor (DFP) publié par Intralinks® Holdings, Inc. (NYSE:IL), premier fournisseur mondial de services et logiciels de gestion des opérations de M&A pouvons anticiper les tendances.

Les premières indications post-référendum confirment une divergence continue des activités de fusions & acquisitions entre le Royaume-Uni et le reste de l'Europe : dans les quatre semaines suivant le 23 juin, les activités de M&A en phase initiale dans la zone EMEA (hors Royaume-Uni) ont connu une croissance de 19,8 % par rapport à la même période l'année dernière, mais ont diminué de 7,4 % au Royaume-Uni.¹

La zone EMEA affiche la plus forte croissance du nombre de fusions & acquisitions en phase initiale au second trimestre 2016, et cela malgré l'incertitude entourant le calendrier et les conditions du Brexit. Néanmoins, le choc de cette annonce a eu pour conséquence de placer le Royaume-Uni en dessous de la moyenne européenne.

La bonne performance de la zone EMEA est stimulée par l'augmentation du nombre de projets en cours en France, en Italie et en Espagne. Les secteurs les plus dynamiques sont la santé, l'énergie, les biens de consommation, la distribution et les produits industriels, tandis que les secteurs des matériaux et des télécommunications, médias et technologies faiblissent.

Plusieurs signaux indiquent que la France pourrait profiter du Brexit pour booster le marché des fusions & acquisitions. La France affiche une croissance à deux chiffres des activités de M&A en phase initiale, ce qui signifie que, par rapport à 2015, nous devrions assister d'ici la fin de l'année à une forte augmentation des opérations de fusions & acquisitions en France. La France pourrait clairement tirer son épingle du jeu si les membres de l'UE attirent l'attention des acteurs au détriment du Royaume-Uni, la demande d'actifs britanniques se réduisant suite au Brexit.

De plus, si la demande d'actifs européens va effectivement augmenter au cours des six prochains mois, la France pourrait connaître une croissance encore plus

forte des activités de M&A en phase initiale au cours de l'exercice 2016.

En Europe, l'Allemagne a connu un rebond et affiche de nouveau une croissance positive des activités de M&A en phase initiale de 9 % au 2^e trimestre 2016, après quatre trimestres marqués par une forte volatilité. Le sang-froid de la chancelière allemande Angela Merkel dans sa gestion économique permet aux entreprises allemandes de poursuivre leurs plans d'investissement avec plus d'assurance. Le défi pour Angela Merkel est de prouver qu'elle peut appliquer l'approche ferme, mais réfléchie qui la caractérise aux négociations de sortie entre l'UE et le Royaume-Uni, en particulier en ce qui concerne le maintien de l'accès du Royaume-Uni aux marchés européens, tout en faisant son possible pour dissuader d'autres pays de suivre cet exemple et de quitter l'UE.

A l'échelle mondiale le Brexit n'est pas le seul facteur à prendre en compte, L'Amérique du Nord est le principal facteur qui influence une prévision d'une croissance annuelle mondiale globalement nulle, ou très faible, des annonces de fusions & acquisitions pour l'exercice 2016. Dans la première moitié de l'année, les acteurs en Amérique du Nord ont décidé de tempérer face à la concomitance d'un ralentissement de la croissance économique, d'une perspective de nouvelles hausses de taux d'intérêt par la Réserve fédérale en 2016 et d'incertitudes sur l'issue de l'élection présidentielle américaine en novembre.

¹ D'après l'indice Deal Flow Predictor (DFP) publié par Intralinks® Holdings, Inc. (NYSE:IL), premier fournisseur mondial de services et logiciels de gestion des opérations de M&A

RÉCAPITULATIF 2016 : A PARAÎTRE DÉBUT 2017

Le **Récapitulatif** annuel de **Fusions & Acquisitions Magazine** vous apportera la vision la plus exhaustive de toutes les transactions finalisées en 2016, classées à l'intérieur de cinq sections :

- les acquisitions franco-françaises ;
- les acquisitions françaises à l'étranger ;
- les acquisitions étrangères en France ;
- les buy-outs/buy-ins ;
- les joint-ventures.

Les transactions exclusivement hexagonales ainsi que les joint-ventures sont classées par secteur d'activités (codes NAF) des sociétés cibles. Pour les opérations cross-border, les classements sont effectués par pays.

Pré-commandes par mail au prix de 280 € TTC : contact@fusions-acquisitions.fr

LES RESSOURCES HUMAINES : LA CLEF DE LA RÉUSSITE DE VOS OPÉRATIONS DE M&A !



*par Karine Artus,
Expert en M&A et restructurations
Managing Director, KSA Partners*

En Europe, on constate que seuls 23% des opérations permettent de créer de la valeur et à contrario, dans 39% des cas, ces opérations se révèlent être destructrices de valeur.

La capacité à créer de la valeur est guidée par la capacité à intégrer l'acquisition sans perturber la continuité de l'activité de l'entreprise.

Ce processus, encore mal maîtrisé, se clôt bien trop souvent par un échec, à tel point que dans 47% des cas, les entreprises décident de ne pas intégrer l'acquisition renonçant de ce fait à une partie des objectifs de création de valeur de leurs acquisitions.

La création de valeur issue de l'opération est étroitement liée au processus d'intégration mis en œuvre. Cependant, ce processus est complexe et se traduit encore par un échec dans 60% des cas.

Un constat d'échec de la méthodologie traditionnelle d'intégration des acquisitions par l'IT ou par la finance ;

- 70% des acquisitions ne génèrent pas les synergies escomptées
- 50% des acquisitions subissent un déclin de la productivité et des résultats nets inférieurs

- 47 % des talents et personnes clés quittent l'entreprise dans la première année suivant l'acquisition
- 77% des acquisitions ont une « pay back period » supérieure à 10 ans
- 50% des acquisitions déduisent de la valeur pour l'actionnaire

Les causes d'échecs les plus fréquentes sont liées aux facteurs humains. Il est désormais indispensable d'intégrer les acquisitions par l'axe RH.

En 2015, la France a enregistré, 147,21 milliards d'euros d'opérations de M&A, dont 70 % d'investissements étrangers. Pour assurer le succès économique de ces opérations, les entreprises ont aujourd'hui besoin d'un accompagnement spécifique en ressources humaines avec quatre enjeux cruciaux :

- la culture (nationale et d'entreprise),
- les problématiques de leadership,
- les risques financiers liés aux ressources humaines
- et également l'accompagnement lors d'opérations de séparation.

La « culture » dans le cadre professionnel n'est ni plus ni moins que la façon de travailler ensemble. Frileuses face au

sujet, les entreprises européennes et françaises ont longtemps pensé pouvoir s'en sortir en faisant l'impasse quand il s'agissait de mettre en œuvre un projet d'intégration culturelle. La tendance s'est aujourd'hui inversée face au constat que les opérations de M&A ne créent pas de valeur lorsqu'il y a absence de cohésion du management et défaut d'engagement des salariés.

Les entreprises souhaitent désormais être accompagnées sur le terrain lors de leurs opérations de M&A : au niveau des modes de communication à mettre en place, de la façon de conduire un projet, en formant les équipes de direction ou en proposant une hotline aux managers, ou de manière plus complète par des enquêtes en ligne auprès de tous les salariés de façon ponctuelle et régulière, accompagnées d'une analyse et d'une restitution à l'ensemble de l'entreprise.

Une opération de M&A suppose également une réflexion avec ou à propos des dirigeants en place sur les systèmes de rémunération et la rétention attendue. Ce sujet conserve son acuité aujourd'hui, avec une complexité réglementaire qui n'est pas spécifique à la France : différé le paiement des actions (« earn-out » ou « lock-up »), émission d'actions de préférence, de warrants ou bien de bonus long terme en cash... L'internationalisation des transactions - avec des acquéreurs qui ne connaissent pas les marchés locaux et veulent, pendant au minimum 3 à 5 ans, capitaliser sur l'expertise des dirigeants en place - accroît ce besoin de conseil en matière de rémunération des exécutifs.

En parallèle, et c'est relativement nouveau, les multi-acquéreurs, tirant les leçons d'intégrations passées qui ont parfois échoué parce qu'ils n'avaient pas eu le courage d'adresser ce sujet au moment du closing, sont de plus en plus enclins à réaliser des évaluations approfondies de leurs pools de talents et de personnes-clés. L'approche ancienne, qui consistait à obtenir des informations orales de deux ou trois dirigeants de la société à propos des autres membres du Comex, ne suffit pas.

Il s'agit désormais de faire un véritable diagnostic et connaître l'expérience et les compétences de tous les dirigeants, ainsi que de la ligne managériale du dessous qui pourra prendre la relève, des experts R&D et responsables de comptes clés, de sécuriser les plus importants, de comprendre comment ils se projettent dans le nouvel environnement, de repérer les potentiels et de leur ouvrir des perspectives de carrière. Deux techniques existent.

- La première possibilité, est l'Assessment Center dont le but est de donner à l'acquéreur une réponse sur la capacité d'un salarié à occuper un poste et de fournir à celui-ci

des éléments objectifs pour l'aider à mieux appréhender son futur rôle ou à envisager un changement de rôle.

- La deuxième option est l'entretien individuel d'évaluation, dont l'objectif est uniquement de répondre à l'employeur sur les capacités du salarié à remplir sa mission dans le nouveau contexte.

Par ailleurs, les acquéreurs doivent gérer les risques financiers des ressources humaines. Le marché du M&A est, en effet, aujourd'hui un marché de vendeurs, avec peu de cibles disponibles et donc des prix élevés. Les fonds de private equity ont levé en 2015 – au niveau mondial – 160 milliards de dollars de plus qu'ils n'ont investi et recherchent donc des projets alternatifs incluant des offres en partenariat avec des acheteurs stratégiques et/ou des investissements sur des marchés ou pays moins habituels pour eux. Or, les Due Diligences sont plus tardives et sur un temps plus restreint. Les acheteurs doivent accepter de prendre plus de risques (plan social à mettre en œuvre après l'acquisition ou reprise d'engagements de retraite à prestations définies...). Conséquence directe : la nécessité d'intégrer plus rapidement leurs acquisitions, de limiter le coût de leur package social dès la première année et d'anticiper avec peu d'information les enjeux potentiels. Il convient donc de travailler à l'optimisation des plans de rémunération et à la consolidation internationale des régimes de frais de santé, de prévoyance et de retraite, considérés par les entreprises comme des « quick wins », des petits succès rapides sur lesquels capitaliser.

Un dernier point est à prendre en considération : l'accompagnement dans les opérations de séparations. Bien que le marché des M&A soit aujourd'hui un marché de vendeurs, ces derniers ne sont pas immunisés contre les risques. Les « activistes » traquent les cours de bourse qu'ils considèrent comme sous-évalués et incitent les Boards à céder des activités ou à scinder un groupe en plusieurs entités légales qui pourront être vendues ou cotées séparément.

Pour les groupes concernés, il s'agit alors d'opérations intra-entreprises qui obéissent aux mêmes règles que toutes opérations de M&A et exigent la mise en place d'une gestion de projet rigoureuse coordonnant les différentes expertises techniques internes et externes (talent, rémunération et avantages sociaux, paie/système d'information RH, juridique, actuariat, négociations avec les partenaires sociaux...).

Face à ces enjeux auxquels sont aujourd'hui confrontées les entreprises dans le cadre de fusions-acquisitions, il est indispensable pour elles de mettre les RH au cœur de leurs stratégies de croissance.

LE PREPACK-CESSION OU LA TRANSMISSION A GRANDE VITESSE DE L'ENTREPRISE SOUS-PERFORMANTE

*par Anker Sorensen et Julien de Michele,
avocats associés, De Gaulle Fleurance et Associés¹*



Julien de Michele



Anker Sorensen

Le prepack-cession est un mode de transmission des entreprises en difficulté, issu de l'ordonnance n°2014-236 du 12 mars 2014, entrée en application le 1er juillet 2014. Ce dispositif, nouveau en droit français, est largement inspiré du « prepackaged bankruptcy » américain² ou de son équivalent anglais³. Le prepack-cession présente plusieurs avantages : Tout d'abord celui d'être préparé à l'occasion des mesures de prévention, prévues par le code de commerce, dont la confidentialité est assurée par la loi et auxquelles ne participent que les créanciers choisis par l'entreprise à l'initiative de l'ouverture des mesures de prévention. Ensuite et surtout, sa souplesse et sa rapidité, qui sont essentielles pour limiter la dépréciation de la valeur de l'entreprise ou de la branche d'activité, susceptibles de faire l'objet du prepack-cession.

A l'occasion du second anniversaire de l'entrée en application de l'ordonnance du 12 mars 2014, les auteurs dressent

les contours pratiques de ce nouveau mode de transmission.

1. L'ORGANISATION D'UN PREPACK-CESSION

1.1. Une mise en œuvre au cours des procédures de prévention (conciliation et mandat ad hoc), prévues par le code de commerce.

L'ordonnance du 12 mars 2014 a réformé de façon extensive le champ de la mission du conciliateur, laquelle visait jusqu'alors à favoriser la conclusion d'un accord entre l'entreprise et ses principaux créanciers, destiné à mettre fin à ses difficultés. Selon la réécriture du texte, le conciliateur peut désormais « être chargé, à la demande du débiteur et après avis des créanciers participants, d'une mission ayant pour objet la cession totale ou partielle de l'entreprise qui Article L 430-1 et suivants du code de commerce pourrait être mise en œuvre, le cas échéant, dans le cadre d'une

¹ Avec la collaboration active de Clarisse Vidal, stagiaire

² Dont on retrouve l'origine dans le Bankruptcy Act de 1898, et qui est destiné à réorganiser l'entreprise avec le concours de ses principaux créanciers

³ Le prepack anglais est différent du prepack américain, dans la mesure où il se traduit généralement par un buy out, souvent au profit du management (« MBO »),

procédure ultérieure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire. »

L'ordonnance précitée n'a, sur ce point, en rien modifié les dispositions relatives à la désignation et à la mission⁴ d'un mandataire ad hoc, ce qui en fait –comme nous le verrons ci-dessous– un instrument d'une plus grande souplesse que la conciliation.

Les procédures de prévention étant des procédures amiables et volontaires, le dirigeant reste maître de son entreprise et conserve l'initiative d'une demande de prepack-cession.

1.1.1. Via la conciliation

Selon les termes de l'ordonnance du 12 mars 2014, le conciliateur doit donner son accord pour prendre en charge une mission visant à la cession de l'entreprise et formuler une proposition de rémunération spécifique à ce titre, laquelle sera ensuite fixée dans l'ordonnance rendue par le président du tribunal faisant droit à la demande.

L'obtention de l'avis des créanciers participants à la conciliation constitue également une condition à l'introduction d'une demande de prepack-cession. Ceci laisse entendre que la mission visant à l'organisation de la cession de l'entreprise ne peut faire partie de la mission ab initio du conciliateur, puisqu'il faut que des créanciers participent d'ores et déjà à la conciliation et que ce n'est qu'ensuite que cette mission peut être envisagée. Il s'agit donc, sauf à ce que la pratique instille plus de souplesse dans le champ de la mission, d'une extension de la mission initiale.

A propos de l'avis des créanciers participants, le code⁵ requiert un formalisme rigoureux. La demande de prepack-cession doit être accompagnée de l'avis des créanciers, lequel doit être apposé sur une demande à cet effet qui leur aura préalablement été transmise, ou d'un justificatif d'une demande d'avis. La demande d'avis doit également reproduire les dispositions d'un autre article du code qui précise notamment que l'offre, si elle satisfait à certains critères, peut être présentée au tribunal sans que les organes de la procédure aient à fixer un délai de réception des offres et que l'avis du ministère public est recueilli si l'offre présentée au tribunal a été préalablement reçue par le mandataire ad hoc ou le conciliateur.

Par contre, le code de commerce est silencieux quant au sens de l'avis exprimé par les créanciers participants ; par

exemple s'il doit être unanimement favorable à l'organisation de la cession, ou ce qu'il adviendrait s'il est majoritairement défavorable. En pratique, il est vraisemblable qu'une demande de prepack-cession serait mort-née si elle ne remportait pas l'adhésion de la majorité des principaux créanciers appelés à la procédure de prévention.

Le choix des créanciers, qui est l'œuvre du dirigeant, éventuellement avec l'éclairage du conciliateur⁶, est donc essentiel, surtout si l'objectif de la conciliation consiste dès l'origine à organiser la cession de tout ou partie de l'entreprise.

1.1.2. Via le mandat ad hoc

La mise en œuvre d'un mandat ad hoc visant à organiser un prepack-cession n'est soumise à aucune des conditions précitées, requises dans le cadre d'une conciliation, hormis celle relative à l'accord du requérant sur la rémunération du mandataire ad hoc.

L'ouverture d'un mandat ad hoc, suivi d'une conciliation pour bénéficier notamment de :

- la dérogation à l'application de la loi Hamon (voir ci-après), ou
- d'un constat du président du tribunal ou d'une homologation de l'accord⁷ (voir 1.4 ci-après), dès lors que les termes de ce dernier sont de nature à assurer la pérennité de l'entreprise,

constitue donc une piste de réflexion en fonction des contraintes liées à chaque opération.

1.2. Les candidats à l'acquisition

1.2.1. Qui peut être candidat à l'acquisition ?

Le texte de l'article L 611-7 du code de commerce précise que la cession de l'entreprise peut être mise en œuvre, « le cas échéant », dans le cadre d'une procédure ultérieure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaires. Cette rédaction, qui implique que la cession peut également être réalisée de gré à gré et hors procédure ultérieure, valide ainsi une pratique déjà ancienne de cession in bonis d'entreprises sous performantes, sous le contrôle d'un mandataire ad hoc, dont la mission consistait dans ce cas précis à veiller à l'équilibre de la transaction et à la crédibilité du plan de retournement du cessionnaire et parfois même ensuite à exécuter une mission de séquestre post-closing.

⁴ Article L 611-3 du Code de commerce

⁵ Article R 611-26-26-1° du Code de commerce

⁶ Droit et Pratique des Procédure Collectives, Dalloz 2015/2016, P.M Le Corre, N° 142.41 ; « les praticiens notent que plus le nombre des créanciers est faible, plus l'accord sera facile à obtenir », même référence.

⁷ En conformité avec l'article L 611-8 du code de commerce

Dans le cas d'une cession in bonis, le candidat acquéreur peut être toute personne physique ou morale, sous réserve des règles applicables en matière de blanchiment et d'origine des fonds et en matière de contrôle des concentrations⁸.

Si la cession est envisagée dans le cadre d'une procédure ultérieure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaires, le candidat acquéreur sera soumis aux restrictions prévues par les articles L 626-1, 631-22 et 642-3 du code de commerce qui excluent, les cessions au profit du débiteur et des créanciers nommés contrôleurs, et sauf autorisation spéciale du ministère public, les cessions, directement ou indirectement, au profit des dirigeants, parents ou alliés jusqu'au second degré.

1.2.2. Identification et choix du candidat

En cas de redressement ou de liquidation judiciaires, les entreprises susceptibles d'être cédées font l'objet d'une publicité par voie de presse, incluant l'internet, ainsi que d'informations disponibles auprès du greffe du tribunal⁹ en charge de ces procédures.

Les procédures préventives étant confidentielles, sous peine de sanctions et ces dernières s'appliquant également à la presse lorsqu'elle en relate l'ouverture et le calendrier¹⁰, aucun appel d'offres ne pourra être publié sur internet, ni annoncé par voie de presse. Le Code de commerce¹¹ prévoit néanmoins que le tribunal devra vérifier que « les démarches effectuées par le conciliateur ou le mandataire ad hoc ont assuré une publicité suffisante de la préparation de la cession ».

Il s'ensuit que les candidats acquéreurs, identifiés par ou à l'initiative du mandataire ad hoc ou du conciliateur devront, comme dans toute opération de M&A, signer un engagement de confidentialité et seront en outre tenus à l'obligation de confidentialité légale qui s'impose aux personnes appelées à ces procédures.

Pour satisfaire au critère de publicité suffisante, la solution consistera sans doute, si la taille et la valeur d'entreprise le justifient, à confier un mandat de recherche à un professionnel reconnu et indépendant qui :

- rendra compte de ses démarches confidentielles à son donneur d'ordre, qui pourra être le chef d'entreprise, assisté du mandataire ad hoc ou du conciliateur, si la cession porte sur tout ou partie de l'entreprise, ou encore l'actionnaire en coordination avec le chef d'entreprise et le mandataire

ad hoc ou le conciliateur, si la cession porte sur tout ou partie du capital social et des droits de vote, et

- transmettra un « info mémo » identique aux candidats acquéreurs intéressés.

En effet, le texte de l'article L 611-7 du code de commerce prévoit que le conciliateur « peut être chargé de l'organisation de la cession », mais ne dit pas que la recherche d'acquéreurs lui incombe, ni davantage l'organisation d'une data room ou la préparation de la documentation contractuelle.

1.3. La cession dans le cadre d'une procédure collective

L'offre, préparée et reçue en phase préventive, peut être arrêtée ensuite après ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaires, ainsi qu'en sauvegarde mais dans ce dernier cas, il ne pourra s'agir que d'une cession partielle. Dans tous les cas, la cession requiert un examen et une décision du tribunal qui a ouvert la mesure de prévention et que l'offre satisfasse à certaines conditions.

1.3.1. Ainsi, pour être recevable, l'offre doit :

- Avoir pour but i) d'assurer le maintien d'une activité susceptible d'exploitation autonome, et de tout ou partie des emplois, et ii) d'apurer le passif. En somme, une offre qui ne porterait que sur l'acquisition d'équipements industriels ou d'actifs immobiliers ne serait pas recevable ;
- Etre écrite et comporter l'indication i) de la désignation précise des biens, droits et contrats objets de la cession, ii) des prévisions d'activité et de financement, iii) du prix (ventilé par catégorie d'actifs, en ce compris les stocks de matières et de produits finis et les encours) et de ses modalités de paiement, iv) des modalités de financement de l'acquisition, notamment si l'acquéreur envisage de recourir à l'emprunt, v) de la date de réalisation de la cession, vi) du niveau et des perspectives d'emploi, vii) des garanties éventuelles souscrites en vue d'assurer l'exécution de l'offre, viii) des prévisions de cession d'actifs au cours des deux années suivant la cession, et ix) les modalités de financement des garanties financières relatives à la mise en activité d'installations, présentant des risques importants de pollution ou d'accident, visées dans le code de l'environnement¹².

Le code de commerce prévoit également que l'offre lie son auteur jusqu'à la décision du tribunal arrêtant l'offre et que cette dernière ne peut être ni retirée, ni modifiée, sauf à la hausse, et au plus tard deux jours ouvrés avant la date de l'examen des offres par le tribunal.

⁸ Article L 430-1 et suivants du code de commerce

⁹ Article R. 642-40 du Code de commerce

¹⁰ C. Cass, Ch Commerciale, 15 décembre 2015

¹¹ Article R. 642-40, 3ème alinéa du Code de Commerce

¹² Cette dernière condition a été introduite par la loi N°2016-1087 du 8 août 2016

Les offres comprennent généralement une série d'autres dispositions, dont notamment la faculté de substitution de l'auteur de l'offre¹³ au profit d'un ou plusieurs véhicules d'acquisition dédiés, à constituer après l'arrêt de l'offre par le tribunal, qui pourraient détenir séparément certains actifs, pour des raisons opérationnelles ou fiscales.

1.3.2. La possibilité d'une transmission à grande vitesse ordonnée par les tribunaux

La vitesse d'exécution entre la transmission de l'offre, négociée et finalisée en mandat ad hoc ou en conciliation, et son examen par le tribunal après l'ouverture d'une procédure collective, sans fixation d'une date de dépôt des offres¹⁴ constitue l'un des attraits du prepack-cession, puisqu'elle réduit d'autant la durée de la procédure collective et la publicité négative qui en résulte, tout en permettant en amont et dans un contexte confidentiel d'organiser une cession dans des conditions souvent jugées comme plus favorables à l'intérêt des créanciers et des salariés, que dans le cadre d'une procédure collective classique.

En pratique, il faut compter aux alentours de trois à quatre semaines entre l'ouverture de la procédure et l'audience d'examen de l'offre, eu égard au cumul des délais suivants :

- une semaine, pour le dépôt du rapport de l'administrateur ou du liquidateur portant sur l'offre, étant entendu que ce rapport peut être préparé et déposé plus vite s'il est préparé avant l'ouverture de la procédure par le mandataire ad hoc/conciliateur et que ce dernier, selon qu'il exerce habituellement en qualité d'administrateur ou de mandataire judiciaire, est ensuite désigné aux fonctions d'administrateur ou de liquidateur dans le cadre du jugement d'ouverture ;
- 15 jours, pour respecter le délai de convocation par le greffe des co-contractants, dont les contrats font l'objet d'une demande de cession au profit du candidat acquéreur ;
- Ces délais pouvant être augmentés éventuellement de 15 jours, étant entendu que des offres concurrentes peuvent être déposées jusqu'à 8 jours avant la date d'audience¹⁵ et que le tribunal pourrait, le cas échéant, envisager de reporter la date d'audience pour prendre en compte la ou les

offres concurrentes, si elles semblent mieux-disantes ;

- Et en tout état de cause, il faut souvent compter au moins une semaine pour la rédaction du jugement ordonnant la cession.

1.4. La cession in bonis, hors procédure collective

Rien n'interdit que la transmission de l'entreprise, issue d'une recherche de candidats acquéreurs, organisée dans le contexte d'une mesure de prévention, ait lieu de gré à gré et hors procédure collective ultérieure.

Ce mode de transmission, qui ne sera pas à proprement parler un prepack dans la mesure où la cession ne sera pas organisée dans la perspective et dans le contexte d'une procédure collective ultérieure et ordonnée par un tribunal, présente plusieurs avantages pour l'acquéreur, si la cession porte sur des titres de capital donnant accès au capital et aux droits de vote :

- Sur le plan fiscal, les opérations menées dans le cadre d'un mandat ad hoc ou d'une conciliation bénéficient de certains avantages, pour autant qu'ils soient constatés ou homologués dans les conditions prévues à l'article L. 611-8 du code de commerce. Le cédant pourra ainsi, par exception, bénéficier de la déductibilité des aides à caractère financier (abandon de créance, renonciation à recettes...) qu'il consent à sa filiale pour favoriser la cession – réduisant ainsi d'un tiers le coût de ce soutien –¹⁶ alors que la filiale bénéficiaire verra ses droits à report de déficits majorés à due proportion, permettant en général de neutraliser la taxation des sommes reçues¹⁷. En revanche, la possibilité pour la filiale d'un groupe fiscalement intégré de récupérer ses déficits et de les apporter, le cas échéant, au groupe intégré qu'elle formera avec l'acquéreur reste à ce jour réservée aux cessions opérées dans le cadre d'une procédure collective¹⁸.
- En termes de financement de l'exploitation : dans ce cas, contrairement à une cession d'actifs qui inclut rarement le compte clients, l'acquéreur n'aura pas à financer l'intégralité des besoins d'exploitation à compter de la date de réalisation de la cession.

¹³ L'article L 642-9 du code de commerce permet expressément une telle substitution, sous réserve qu'elle soit autorisée dans le jugement qui arrête le plan de cession et précise également dans ce cas que l'auteur de l'offre reste garant solidaire de l'exécution des engagements qu'il a souscrits. Sur ce point, la chambre commerciale de la Cour de cassation vient d'ailleurs de juger dans un arrêt du 12 juillet 2016 que la garantie solidaire de l'auteur de l'offre de l'exécution de ses engagements par son substitué ne porte, sauf engagement spécifique, que sur l'exécution du plan, c'est-à-dire s'agissant des contrats dont la cession a été ordonnée par le tribunal qu'à leur cession et non à leur exécution par la personne substituée en cas de défaillance de cette dernière.

¹⁴ En liquidation judiciaire, le tribunal peut décider de ne pas fixer de date de dépôt des offres, lorsque ces dernières sont reçues pendant un mandat ad hoc ou une conciliation, satisfait aux conditions de forme prévues les textes et sont satisfaisantes.

¹⁵ Article R. 642-1 al 3 du Code de commerce.

¹⁶ Article 39 § 13 alinéa 2 du Code Général des Impôts.

¹⁷ Article 209-I alinéa 4 du Code Général des Impôts

¹⁸ Article 223 E du Code général des Impôts

Généralement, ce mode de transmission n'échappe pas pour autant à la supervision du tribunal ou de son Président, dans la mesure où il peut être dans l'intérêt du cédant de faire constater ou homologuer le protocole de cession respectivement par le Président du tribunal ou par le tribunal, ce qui présente l'avantage, notamment en cas d'homologation, de faire constater par voie de jugement que :

- les termes de l'accord sont de nature à assurer la pérennité de l'activité de la société cédée, et
- que la société objet de la cession n'est pas en cessation des paiements à la date de conclusion de l'accord ou que celui-ci y met fin.

L'un et l'autre de ces constats, qui constituent des conditions à l'homologation de l'accord par le tribunal, seront essentiels à la défense des intérêts du cédant si l'entreprise cédée devait connaître à nouveau des difficultés post cession et susciter à cette occasion des questions ou des critiques sur l'opportunité et les conditions de la cession.

2. LE PREPACK AU TRAVERS D'EXEMPLES RECENTS

A notre connaissance, le ministère de la justice ne tient pas les statistiques et en tout cas ne publie pas le nombre des prepacks-cession qui ont connu une issue favorable depuis l'entrée en application de l'ordonnance du 12 mars 2014. Seule la presse relaie ces informations et depuis la codification du prepack-cession, deux opérations d'envergure sous ce régime ont été relatées : celui du voyageur Fram et celui de l'intégrateur de solutions réseaux et télécoms, NextiraOne.

Ces deux opérations permettent aujourd'hui d'apprécier l'intérêt du prepack-cession, mais aussi de constater les difficultés pratiques auxquelles les sociétés en état de sous-performance peuvent être confrontées dans le cadre de sa mise en œuvre.

2.1. Des délais d'exécution très courts

Tout d'abord, les délais d'exécution dans ces deux opérations ont été remarquablement courts :

- L'audience d'examen par le tribunal de commerce de Paris de l'offre de Butler Industries portant sur les actifs de Nextira One a eu lieu trois semaines après l'ouverture du redressement judiciaire de Nextira One, et
- L'audience d'examen par le tribunal du commerce de Toulouse de l'offre de Karavel portant sur les actifs de Fram a eu lieu 19 jours après l'ouverture du redressement judiciaire de Fram.

2.2. Le contournement de la loi Hamon

La loi Hamon, relative à l'économie sociale et solidaire, du 31 juillet 2014, (qui impose -lorsque les critères de chiffre d'affaires, de nombre de salariés ou de total de bilan s'appliquent¹⁹ - d'informer les salariés du projet de cession au moins deux mois avant sa réalisation, pour leur permettre de présenter une offre) ne s'applique pas aux sociétés faisant l'objet d'une conciliation, d'une procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaires²⁰.

La phase de prévention, si elle a démarré par un mandat ad hoc, doit donc impérativement être convertie²¹ en conciliation si la cession a vocation à être réalisée hors procédure collective, pour échapper à cette obligation d'information à laquelle les sociétés Fram et Nextira One n'étaient pas assujetties en raison de leur taille et du mode de cession, ordonnée par décision de justice dans le cadre d'une procédure collective ultérieure.

2.3. Le temps nécessaire à la finalisation d'une offre

Les négociations préalables sont souvent chaotiques et les procédures de prévention ou les mandats de recherches au long cours avant l'aboutissement fructueux du prepack-cession :

- Le prepack et la cession fin 2015 de Fram ont été précédés par plusieurs procédures de prévention²² et de cessions d'actifs, suivies de plusieurs rounds de négociation avec différents candidats dont certains n'ont in fine jamais présenté d'offre ferme.
- Pour Nextira One, plusieurs mandats de recherche successifs avaient été confiés à une banque d'affaires de renom et ce n'est qu'à l'issue de la quatrième intervention de la banque d'affaires²³ que Butler Industries a été retenu et son offre adoptée par le tribunal de commerce de Paris.

La capacité de l'actionnaire de référence à financer l'exploitation pendant la durée des négociations ou de la société à céder certains actifs de valeur pour générer la trésorerie nécessaire à la poursuite de son activité tout au long de cette période peut ainsi se révéler essentielle.

* * *

Sous réserve de ces considérations et lorsque les conditions sont réunies, le prepack-cession constitue un moyen de « sortie » efficace d'une situation de crise, qui devrait inciter les actionnaires et les dirigeants à le considérer autrement que sous le seul prisme de l'échec lié aux procédures collectives.

¹⁹ Cette obligation d'information s'applique aux sociétés de moins de 250 salariés, réalisant moins de 50M€ de chiffre d'affaires annuel ou dont le total du bilan n'excède pas 43M€

²⁰ Article 141-27-2 du code de commerce

²¹ Le terme « conversion » est utilisé ici par commodité ; en réalité, le débiteur doit formellement solliciter la fin du mandat ad hoc et l'ouverture d'une conciliation qui donne lieu à une nouvelle ordonnance

²² Eurofénix, Insol Europe, Printemps 2016, D. Bruère Dawson et Charles Moulette, p. 23 et suivantes

²³ L'entreprise en difficulté en France, « Gagner plus de lisibilité pour aller de l'avant », Etude Deloitte et Altares, mars 2016, p. 14

DE L'USAGE DU PRÉ-PACK CESSION DANS LA REPRISE D'UNE CLINIQUE EN DIFFICULTÉ

*par Mathias Vuillermet, avocat associé, et Dehlila Micoud, avocat,
cabinet Fiducial Legal by Lamy*



Mathias Vuillermet



Dehlila Micoud

Le regroupement de l'offre de soins souhaité par les pouvoirs publics et la désaffection des zones rurales sont à l'origine des difficultés financières rencontrées par de nombreuses cliniques situées en dehors des grands pôles urbains.

Si ces difficultés sont suffisamment anticipées, la restructuration du passif et le redimensionnement de l'activité peuvent permettre une poursuite de l'exploitation de la même personne morale demeurée « in bonis ».

Mais lorsque l'état de cessation des paiements guette, le dépôt de bilan aboutit le plus souvent à une liquidation judiciaire du fait principalement de deux obstacles majeurs rendant l'activité de soins incompatible avec les procédures collectives classiques : (i) la confiance de la patientèle qui voit dans les difficultés économiques une source d'insé-

rité de l'outil médical et des soins, et (ii) l'indispensable sésame de l'Agence Régionale de Santé (ARS) pour le transfert du bénéfice des autorisations de soins à tout repreneur potentiel.

Toute cession judiciaire d'une clinique suppose donc que le repreneur soit identifié et que les conditions de la cession aient été négociées en amont de l'ouverture de la procédure collective, afin de limiter la durée de cette dernière à sa portion congrue et de pouvoir soumettre la candidature du repreneur au visa préalable de l'ARS.

Cette préparation d'une cession judiciaire accélérée trouve dès lors logiquement sa place dans la procédure dite de "pré-pack cession" mise en place par l'ordonnance du 12 mars 2014.

Le cas :

Le cas soumis à l'analyse est celui d'une clinique située en bordure d'une ville d'environ 10.000 habitants et ayant fait l'objet d'une reprise in bonis quelques années plus tôt, mais dont la charge du crédit-vendeur obère substantiellement les résultats d'exploitation.

Un acteur régional de premier plan du monde de la santé est alors contacté pour envisager une reprise du capital.

Après réalisation d'un audit d'acquisition, les négociations avec les créanciers tournent rapidement court dans la mesure où le candidat repreneur est confronté à la problématique suivante : l'ARS est encline à valider à son profit le transfert des autorisations de soins à la condition d'une reprise de la (quasi) totalité des 100 salariés du site, laquelle reprise suppose pour sa part un business-plan expurgé de la quasi-totalité du passif.

Dès lors et de deux choses l'une, soit une négociation aboutit rapidement avec les principaux créanciers de la clinique, soit la cession devra intervenir dans le cadre d'une procédure collective permettant un apurement préalable du passif.

La poursuite des négociations d'une reprise in bonis devait donc coïncider avec la préparation d'une procédure collective dont la durée ne devait pas dépasser quelques semaines, sauf à compromettre définitivement la pérennité de l'exploitation de la clinique.

Les deux grandes caractéristiques du "pré-pack cession" se trouvaient ainsi réunies, à savoir la poursuite des négociations en vue d'une cession sous l'égide d'un conciliateur qui – à défaut d'y parvenir dans le cadre d'un accord avec la majorité des créanciers – endossera l'habit d'administrateur judiciaire et procédera à une vente à la barre du Tribunal après clôture de la conciliation et ouverture d'une courte procédure de redressement judiciaire.

C'est dans ce contexte qu'a été envisagé le recours à la technique du "pré-pack" cession, sorte d'interface entre les cessions amiables et judiciaires qui s'impose à première vue comme une mesure adaptée à la transmission d'établissements de soins, mais dont certains pans ne sont pas exempts de difficultés, principalement en terme de délais.

Les avantages d'une négociation amiable confidentielle :

Le Pré-pack rompt avec la pratique de la cession judiciaire et facilite la transmission d'entreprise dans un cadre de négociations proche du contrat permettant de préserver les capacités de l'entreprise et son chiffre d'affaires.

La participation active du dirigeant au processus de reprise - à l'inverse d'une cession intervenant dans le strict cadre d'une procédure collective vécue la plupart du temps comme une véritable expropriation – contribue à une information plus efficace du repreneur.

Cette information est fondamentale dans le cadre de la transmission d'un établissement de soins puisqu'elle concerne - au-delà des renseignements économiques usuels – tous les aspects techniques propres à l'activité (organisation des soins et services médicaux, validation et transmission des contrats d'exercice libéral des Médecins, etc.), indispensables à la poursuite de l'exploitation.

Le cadre confidentiel de négociation et de préparation des offres permet en outre de préserver l'image et la réputation de l'établissement de soins mais surtout la confiance de sa patientèle, ce qui constitue la clef du succès de la cession.

Surtout, et c'est là le principal avantage de la cession "pré-packée", les offres sont reçues par le Conciliateur avant l'ouverture d'une procédure collective, sans pâtir des effets dégradants d'un appel d'offres ni de la large publicité de la procédure.

Il existe à ce sujet un véritable dilemme pour le Conciliateur qui doit par tous moyens préserver la confidentialité de la procédure amiable pour en assurer l'efficacité, tout en garantissant une recherche et une mise en concurrence des éventuels candidats, sous le contrôle a posteriori du Tribunal et du parquet.

À ce titre, le conciliateur a l'obligation d'accomplir des démarches - répondant à l'exigence de "publicité suffisante" prescrite par l'article R.642-40 al. 3 du Code de commerce¹ - lui permettant de rechercher de manière confidentielle des repreneurs potentiels afin que la cession judiciaire ne soit pas réalisée "en catimini" au profit d'un candidat pré-identifié.

Dans le cas soumis à l'analyse, le conciliateur s'est prêté à cette obligation de mise en concurrence en circularisant

¹ R.642-40 al.3 : « Compte tenu de la nature de l'activité en cause, les démarches » effectuées par le mandataire ad hoc ou le conciliateur désigné en application des articles L. 611-3 ou L. 611-6 ont assuré une publicité suffisante de la préparation de la cession. »

des courriers types – ne contenant aucune indication sur l'identité de l'entreprise ni son état de conciliation – auprès des personnes susceptibles d'être intéressées par l'activité dont la liste lui avait préalablement été fournie par le dirigeant.

Le choix de cette méthode simplifiée – en accord avec le Président du Tribunal – s'imposait du fait de la nature particulière de "l'activité en cause" permettant de cibler les éventuels candidats à la reprise dans le délai restreint (quelques semaines en l'espèce) entre l'ouverture de la conciliation et celle du redressement judiciaire.

Cela étant, et si aucune marque d'intérêt n'a en l'occurrence été exprimée, une telle concurrence aurait quoi qu'il en soit pu apparaître artificielle dans la mesure où le candidat pressenti (i) disposait d'une longueur d'avance du fait de l'audit d'acquisition réalisé en amont et (ii) avait d'ores et déjà sollicité et recueilli l'accord de principe de l'ARS.

Car s'il appartient au Tribunal d'arrêter le plan de cession au profit du candidat ayant présenté l'offre la "mieux disante" en terme de prix, de maintien de l'emploi et de viabilité du projet, le dernier mot revient en définitive à l'ARS qui – nous y reviendrons – ne confirmera le transfert des autorisations de soins qu'au profit du candidat qu'elle aura préalablement approuvé.

Le principal épouvantail attaché au pré-pack cession – à savoir la crainte d'un favoritisme du candidat au pré-pack au détriment d'un cessionnaire potentiellement mieux disant qui aurait pu se déclarer dans le cadre d'une procédure collective classique – se trouve donc réduit à néant en matière de soins au regard de la nécessaire "validation" en amont par l'ARS du choix du repreneur, empêchant en pratique toute offre concurrente par un tiers.

L'accélération du processus de cession après l'ouverture du redressement judiciaire :

Si l'anticipation - qui est l'une des caractéristiques de la cession Prepackée – se matérialise tout d'abord par la préparation confidentielle de l'offre en phase de conciliation, elle s'exprime ensuite lors du basculement dans la procédure collective par une accélération du processus de cession.

L'objectif est de réduire au maximum "l'instruction publique" du plan de cession qui aura été préparé en amont en phase amiable.

D'un point de vue pratique, la préparation de l'offre en conciliation se déroule de la même manière que dans le cadre d'une procédure collective, puisque le candidat doit

formaliser une offre comportant les mêmes éléments et informations.

Une fois l'offre déposée, le Conciliateur saisit le Tribunal de commerce d'une demande d'ouverture d'un redressement judiciaire dont le jugement fixe la date à laquelle le plan de cession sera arrêté avec, le cas échéant, une date limite de dépôt des offres (DLDO) concurrentes à celle préparée en conciliation.

L'article L. 642-2 I alinéa 2 du Code de commerce donne alors la clef de l'accélération du processus en stipulant que le Tribunal n'est pas contraint, lors de l'ouverture de la procédure collective, de fixer une DLDO si les offres "formulées dans le cadre des démarches effectuées par le mandataire ad hoc ou le conciliateur" sont satisfaisantes et contiennent l'ensemble des informations requises par le II de ce même article (prix offert, conditions de règlement...).

Si le Tribunal estime – après avoir apprécié le caractère suffisant, au regard de l'activité concernée, des recherches d'offres concurrentes par le conciliateur – que l'offre présentée remplit les deux conditions posées par l'article susvisé, il n'y a alors pas lieu de rechercher des candidats repreneurs supplémentaires.

Dans ces conditions, la publicité par voie de presse - qui dans le cas contraire est obligatoire et impose en général le respect d'un calendrier compris entre quinze jours et trois semaines au minimum entre l'appel d'offre et la DLDO - n'est pas indispensable.

Un arbitrage délicat incombe donc à l'ensemble des acteurs de la procédure entre d'un côté, la célérité voulue par la vente Prépackée enclenchée et, de l'autre, la publicité nécessaire à la transparence et à la sécurisation du mécanisme qui, à défaut, s'expose à la censure du Tribunal ou aux recours des tiers.

Au cas d'espèce, et après s'être assuré que le processus de recherche de candidats en phase amiable était suffisant et que l'offre déposée répondait aux conditions de forme posées par l'article L642-2-II du Code de commerce, le Tribunal de commerce a ouvert une procédure de redressement judiciaire le 5 juillet 2016 en fixant l'audience d'examen des offres au 22 juillet suivant, sans publicité ni recherche d'autres candidats afin notamment d'éviter toute complication des discussions d'ores et déjà engagée avec l'ARS en phase de conciliation.

Bien qu'insuffisante en terme de prix – aux dires à tout le moins de l'administrateur judiciaire – l'offre déposée par le repreneur pressenti a ainsi bénéficié d'une certaine ex-

clusivité implicitement justifiée par l'activité de soins concernée qui, d'une part, n'aurait pu endurer l'allongement des délais liés à l'appel d'offre et, surtout, rend ce dernier illusoire du fait du visa obligatoire d'ores et déjà donné par l'ARS au premier impétrant.

Pour le reste, les modalités et conditions de l'offre ayant été largement débattues en phase amiable, l'administrateur judiciaire s'est ensuite attaché à finaliser la solution de cession, par le jeu notamment des améliorations de l'offre jusqu'à 48 heures avant la date d'audience.

Par jugement en date du 22 juillet 2016, le Tribunal de commerce a arrêté le plan de cession de l'établissement de soins au profit du seul candidat au Prépack.

L'apparente cohérence du processus a néanmoins mis en lumière deux incompatibilités notoires entre le mécanisme du Prépack et certains délais impératifs ou incompressibles.

Les incompatibilités de délais liées au mécanisme du Prépack :

Comme tout mécanisme accéléré, le Prépack s'accommode mal des délais impératifs de protection des tiers tels que ceux issus du Droit du travail.

Dans l'hypothèse où l'offre envisagée par le candidat au Prépack prévoit la mise en œuvre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) – qui, pour rappel, s'applique aux entreprises employant au moins 50 salariés dès lors que les licenciements économiques concernent au moins 10 personnes sur une même période de 30 jours – celui-ci impose de respecter certains délais prévus par les différents textes du Code du travail pour la convocation des institutions représentatives du personnel et l'obtention de leurs avis.

Bien que les dispositions combinées des articles L. 631-19, III, du Code de commerce et L. 1233-58 et L. 1233-34 du Code de travail ne rendent obligatoire qu'une seule réunion de consultation du comité d'entreprise, l'avis du comité et, le cas échéant, du CHSCT doivent être rendus au plus tard le jour ouvré avant l'audience du tribunal de commerce statuant sur le plan.

En l'espèce, le nombre de postes repris s'élevait dans l'offre originelle à 85 sur 100 salariés, ce qui supposait l'organisation par la procédure d'un PSE.

L'adoption d'un PSE aurait toutefois conduit au renvoi de l'audience d'adoption du plan - du fait de l'incompatibilité des délais de convocation des institutions représentatives du personnel avec celui accordé par le Tribunal pour la

présentation des offres - ce que la trésorerie tendue de l'entreprise et les contraintes susvisées ne permettaient pas.

Pour contourner cette difficulté, le candidat à la reprise n'a donc eu d'autre choix que de consentir – en guise d'amélioration de son offre – à revoir à la hausse le nombre d'emplois repris, évitant par là-même à la procédure d'avoir à supporter le coût du plan et des licenciements en résultant.

Autre délai apparaissant incompatible avec la procédure accélérée du Prépack, toute reprise d'un établissement de soins se trouve normalement conditionnée au transfert effectif des autorisations par l'ARS.

Car s'il est possible et souhaitable, lors de la phase de conciliation, d'inviter l'ARS à donner un accord de principe sur le candidat pressenti, cet accord devra ensuite être confirmé par une procédure spécifique - supposant l'instruction du dossier par une commission et la prise de décision par décret du directeur de l'ARS - dont les délais (généralement compris entre 3 et 6 mois) sont là encore inconciliables avec la durée écourtée du Prépack.

Afin d'amoindrir le risque, la volonté ferme de l'ARS a en l'espèce été formalisée par une attestation de sa Directrice actant du transfert effectif des autorisations de soins au jour de l'arrêté du plan de cession par le Tribunal, et confirmée le jour de l'audience par un représentant de l'ARS – dûment convoqué – permettant ainsi à la clinique de poursuivre sans interruption son activité.

Cela étant, si ces précautions permettent a priori de se prémunir contre un revirement de position de l'ARS, la réalité reste que seul le décret ultérieur entérinera juridiquement le transfert des autorisations de soins, conférant entre-temps une certaine précarité au Cessionnaire de la clinique.

En définitive, la meilleure protection du Cessionnaire Prépacké reste l'engagement public généralement pris par l'ARS auprès des autorités locales dans le cadre des discussions préparatoires, déplaçant l'enjeu d'une éventuelle volte-face sur le terrain politique.

Au-delà des problématiques juridiques et contraintes de délais, la célérité inhérente et indispensable au mécanisme du Prépack implique d'ailleurs une grande motivation du candidat à la reprise qui, malgré l'urgence, doit déployer des efforts considérables pour mobiliser les différents acteurs salariés, médicaux, politiques et administratifs du dossier.

Le "sprint" du Prépack nécessite donc, pour le repreneur et ses conseils, d'être bien entraînés !

SOMMAIRE

Transactions août-septembre 2016

◆ Page 94 ◆

ACQUISITIONS FRANCO-FRANÇAISES

◆ Page 100 ◆

ACQUISITIONS FRANÇAISES À L'ÉTRANGER

◆ Page 104 ◆

ACQUISITIONS ÉTRANGÈRES EN FRANCE

◆ Page 107 ◆

BUY-OUTS/BUY-INS

◆ Page 115 ◆

JOINT-VENTURES

◆ Page 116 ◆

TRANSACTIONS EN COURS

Présentation:

Mt/Amt:	Montant effectivement investi / Actual amount of investment
Cotation:	La place de cotation d'une société cotée figure entre parenthèses, à la suite de la description de son activité The stock market cotation of a public company is shown in brackets, next to activity description EL = Eurolist, ML = Marché Libre, AL = Alternext
CA:	Chiffre d'affaires. Consolidé pour les groupes. Total du bilan pour les institutions financières Sales. Consolidated results for group companies. Total of assets for financial institutions
BN:	Bénéfices nets après impôts. Hors intérêts minoritaires Net profits after taxes. Excluding minority interests CA et BN concernent la période clôturée en 2015, sauf indication contraire spécifiée entre parenthèses Sales and Net profits refer to year-end 2015, unless other period given in brackets
Op:	Nature de l'opération / Type of transaction
Valeur 100%:	Montant de la transaction pour la totalité du capital / Target value for overall equity

ACQUISITIONS FRANCO-FRANÇAISES EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

DOMESTIC TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET

ACQUÉREUR BIDDER

MT AMT

AENIMA - Audiovisuel professionnel

BUGBUSTERS - Objets numériques

CA : 15 M € (est. 2016)

Op : Prise de contrôle

BugBusters annonce l'acquisition de la société Aenima, spécialisée dans l'audiovisuel professionnel depuis 12 ans. Créée en 2004, Aenima intervient dans les domaines suivants : sonorisation, audio & visio-conférence, diffusion vidéo, affichage dynamique, domotique, solutions interactives et tactiles. Cette acquisition renforce les compétences digitales de BugBusters.

Aenima, qui a déployé tous les écrans de 200 concessions Audi en France, compte parmi ses clients Sony Music, Metro, In-sterm, la DGA, L'Oréal, etc.

Créé en 2003, BugBusters est le spécialiste du dernier geste dans le domaine numérique, des marchés de l'IT, des Télécoms, de l'Internet des Objets, et des solutions digitales. Il réalise des interventions sur site : Installation, Mise à Jour, MCO, et des prestations de support technique (Helpdesk, Infogérance).

AIRPOLE - Dispositifs médicaux

STIPLASTICS - Solutions plastiques pharmacie

Op : Prise de contrôle

Stiplastics, spécialisée dans la création, le développement et la production de solutions plastiques pour les industries pharmaceutiques et l'univers de la santé, a réalisé l'acquisition d'AirPole, une TPE iséroise basée à Vienne.

AirPole est spécialisée dans les dispositifs médicaux utilisés par les patients souffrant de problèmes respiratoires : chambres d'inhalation, débitmètres de pointe.

ALTEO ARC + ALUFIN - Alumines de spécialités

IMERYS - Spécialités minérales pour l'industrie (EL)

CA : 4,086 Mds € BN : 68,7 M €

Op : Prise de contrôle

Cédant : Alteo

Imerys a signé un accord exclusif de négociation avec Alteo pour l'acquisition d'une activité d'alumines de spécialités (alumines fondues et alumine tabulaire destinées à un grand nombre d'applications de type réfractaires, abrasifs et céramiques), fabriquées à partir de trois sites industriels (La Bâthie et Beyrède en France et Teutschenthal en Allemagne, détenus par les sociétés Alteo Arc et Alufin). Cette activité a réalisé un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros en 2015, avec des ventes en Europe, Amérique du Nord et Asie Pacifique, et emploie 290 personnes.

Cette opération pourrait intervenir au second semestre 2016.

Le cabinet SLVF intervient en tant que conseil d'Imerys. Le groupe était également conseillé en antitrust par Jones Day.

DLA Piper conseillait Alteo et son actionnaire, le fond d'investissement HIG Europe.

AM FROID - Réfrigération pour la grande distribution

CA : 25 M €

Cédant : 123Venture

ENGIE - Services aux collectivités (EL)

CA : 69,9 Mds € BN : 4,6 Mds €

Op : Prise de contrôle

Spécialisée dans les solutions de réfrigération et de climatisation pour la grande distribution, la société AM Froid (Bonneuil-sur-Marne, Val-de-Marne, 114 salariés) a été acquise par Engie Axima (groupe Engie).

AMORIS - Agencement d'hôtels

Cédant : Moninvest

MALVAUX INDUSTRIES - Panneaux décoratifs

Op : Prise de contrôle

Premier fabricant français de panneaux décoratifs et de contreplaqués techniques, Malvaux Industries (Loulay, près de la Rochefort, 315 salariés) a repris deux sociétés : le choletais Barbeau (marqueterie et placage d'essence fine, 15 salariés) et la société nantaise Amoris (agencement d'hôtels, 16 salariés).

ACQUISITIONS FRANCO-FRANÇAISES EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

DOMESTIC TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
BARBEAU - Agencement bois haut de gamme	MALVAUX INDUSTRIES - Panneaux décoratifs	
	Op : Prise de contrôle	
Premier fabricant français de panneaux décoratifs et de contreplaqués techniques, Malvaux Industries (Loulay, près de la Rochefort, 315 salariés) a repris deux sociétés : le choletais Barbeau (marqueterie et placage d'essence fine, 15 salariés) et la société nantaise Amoris (agencement d'hôtels, 16 salariés).		
BECQUET - Vente à distance CA : 80 M €	DOMOTI - Vente à distance CA : 90 M €	
Cédant : 3SI	Op : Prise de contrôle	
3 Suisses International (3SI) cède la société Becquet, spécialisée dans le linge de maison, à Domoti.		
CARDINAL EDIFICE - BTP CA : 100 M €	NGE - BTP CA : 1,5 Md €	
Cédant : Famille Cardinal Conseil : UBS	Op : Prise de contrôle Conseil : Marceau Finances	
NGE (conseillé par CMS Bureau Francis Lefebvre, EY société d'avocats et EY TAS) acquiert la société familiale Cardinal Edifice. L'opération permet de constituer un groupe de BTP de plus de 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires. La famille Cardinal entre au capital de la société holding de contrôle du groupe NGE aux côtés des dirigeants. Dédiée aux travaux publics, NGE compte 8 300 salariés. Implantée en Ile-et-Vilaine, Cardinal Edifice compte parmi les plus importants groupes de bâtiment du Grand Ouest, avec 500 collaborateurs, pour un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros.		
CHANTIERS ALLAIS (Les) - Construction navale	EFINOR - Pièces spéciales pour l'industrie	
Cédant : Administrateur judiciaire	Op : Prise de contrôle	
Agissant via sa filiale SCA, le groupe Efinor reprend la société de construction navale les Chantiers Allais (port militaire de Cherbourg), en redressement judiciaire depuis mars 2016. Le repreneur conserve 45 des 76 salariés.		
CLINIQUE DU MONT LOUIS (La) - Clinique privée	OC SANTÉ - Cliniques privées CA : 200 M € (est. 2016) Op : Prise de contrôle	
Le groupe OC Santé acquiert l'intégralité du capital de Clinique du Mont Louis auprès d'investisseurs privés et se dote ainsi d'une première implantation à Paris. La Clinique du Mont Louis, avec 167 lits et places autorisées et 150 praticiens, est un acteur majeur du MCO et le seul établissement privé indépendant de l'est parisien. OC Santé est l'un des principaux groupes de soins privés d'Occitanie. Il gère 14 établissements regroupant toutes les disciplines médicales et l'hébergement de personnes âgées. Les cédants étaient assistés par Pinsent Masons sur les aspects juridiques de l'opération et par LFC Partners pour les aspects financiers et stratégiques. Doria Avocats (aspects juridiques) et Cazes Goddyn (aspects financiers) accompagnaient OC Santé.		

ACQUISITIONS FRANCO-FRANÇAISES EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

DOMESTIC TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET

ACQUÉREUR BIDDER

MT AMT

CLINIQUE ESQUIROL SAINT HILAIRE

Hospitalisation privée

CA : 50 M €

MÉDIPÔLE PARTENAIRES

Hospitalisation privée

CA : 866 M €

Op : Prise de contrôle

MédiPôle Partenaires annonce l'acquisition de la Clinique Esquirol Saint Hilaire à Agen.

Cet établissement fait partie de l'histoire agenaise et bénéficie d'un positionnement géographique et stratégique clé dans la région Nouvelle Aquitaine. Fort d'environ 600 salariés et 100 médecins, l'établissement dispose de 335 lits et places. MédiPôle Partenaires a été conseillé par Cheysson Marchadier & Associés et PwC Transaction Services. Les cédants furent assistés par DS Avocats.

EUKRÉA ELECTROMATIQUE

Ingénierie des systèmes embarqués

DELAIR-TECH

Drone professionnel

Op : Prise de contrôle

La start-up toulousaine Delair-Tech annonce l'acquisition de la société bordelaise Eukréa Electromatique qui intervient dans l'électronique embarquée. Depuis 2004, la société développe des solutions électroniques et logicielles optimisées pour Linux embarqué.

L'équipe d'experts d'Eukréa Electromatique, qui travaille avec Delair-Tech depuis 2013 en tant que partenaire technique, intégrera l'équipe de R&D de Delair-Tech, leader mondial du drone professionnel.

L'effectif de Delair-Tech passe à 70 personnes.

FIA-NET - Sécurité e-commerce

Cédant : Crédit Agricole

Conseil : Bryan, Garnier & Co

ONEY - Crédit à la consommation

Op : Prise de contrôle

Filiale bancaire du groupe Auchan, Oney reprend au groupe Crédit Agricole sa filiale FIA-NET. Créée en 2000, celle-ci est leader français des solutions de confiance et de lutte contre la fraude pour le e-commerce.

FRANCE DÉCOUPE - Transformation de produits non tissés

ADDEV - Matériaux haute performance

CA : 100 M €

Op : Prise de contrôle

La société France Découpe (Pouilly-sous-Charlieu, Loire) a rejoint l'activité "Isolants et films" de l'ETI lyonnaise Addev (400 salariés), spécialisée dans la conception et la transformation.

d'isolants, de pièces et de films techniques.

France Découpe intervient depuis plus de 20 ans dans la transformation sur mesure de matériaux non tissés en produits finis utilisables directement par l'applicateur final.

FRANCOIS HYAFIL - Centre de recherche

Cédant : GSK (G.-B.)

ONCODESIGN - Biotechnologies

Op : Prise de contrôle

Le laboratoire pharmaceutique britannique GlaxoSmithKline (GSK) va céder son centre de recherche François Hyafil, situé à Villebon-sur-Yvette (Essonne), à l'entreprise de biotechnologie française Oncodesign.

GSK et Oncodesign ont signé un accord qui inclut le transfert de l'équipe des 57 collaborateurs du site.

Selon cet accord, "GSK apportera à Oncodesign un financement de 35 millions d'euros sur une période de quatre ans".

Cette somme doit permettre à Oncodesign d'assurer la continuité de l'emploi, et d'intégrer le site à ses activités.

L'accord entrera en vigueur au plus tard le 1^{er} décembre 2016. Dechert a conseillé GSK. Lamy Lexel a assisté Oncodesign.

ACQUISITIONS FRANCO-FRANÇAISES EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

DOMESTIC TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
----------------------	------------------	--------

GAZONOR (Transcor Astra Luxembourg)
Production de combustibles gazeux

LFDE
Production de gaz
Op : Prise de contrôle

20 M €

La Française de l'Énergie (LFDE) finalise l'acquisition de Transcor Astra Luxembourg (TAL) et de sa filiale opérationnelle, Gazonor SAS, pour un montant de 19,87 millions d'euros.

Gazonor détient deux concessions et deux permis exclusifs de recherche sur l'ancien bassin minier du Nord-Pas de Calais. Avec l'activité de Gazonor, La Française de l'Énergie devient le premier producteur de gaz en France. Cette transaction permet également à LFDE de réaliser sa première expansion à l'international, en Belgique, au travers de Gazonor qui y détient deux permis dans la région Wallonne.

GIRUS + CREE - Ingénierie
CA : 14 M € (cumulé)
Cédant : Administrateur judiciaire

ELCIMAÏ - Holding
Op : Prise de contrôle

Elcimaï (conseillé par Fidufrance) acquiert les sociétés Girus et Cree. Girus (125 salariés), dont le siège se trouve à Lyon, est spécialisée dans le conseil en environnement, le traitement des déchets et de l'eau, les énergies et tous fluides, les bâtiments et VRD (Voirie et Réseau Divers). Cree (20 salariés) est spécialisée en assistance technique dans les domaines des installations générales, du génie mécanique, du génie électrique industriel et tertiaire et du génie civil et bâtiment.

GREENWEEZ - Vente en ligne

CARREFOUR - Grande distribution (EL)
CA : 76,39 Mds € **BN** : 980 M €
Op : Prise de contrôle

La société Greenweez a été reprise par Carrefour France.

Fondée en 2008, Greenweez propose une plateforme de vente en ligne de produits bio, écologiques et de bien-être.

Dans le cadre de cette opération, Greenweez et ses principaux actionnaires étaient conseillés par Dechert. Clifford Chance a conseillé Carrefour France.

HACKAS PRECISIONSGJUTERI (Suède)
Mécanique industrielle
CA : 2 M €

VENTANA
Mécanique industrielle
Op : Prise de contrôle

Ventana a acquis les sociétés O. St. Feinguss GmbH et Hackas Precisionsgjuteri AB. La première est basée à Kapfenberg en Autriche. Elle produit des composants pour les marchés technologiquement exigeants tels l'aéronautique, le sport automobile, le médical et la défense depuis près de 70 ans. Avec 68 salariés, elle a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 7,5 millions d'euros dont 90 % à l'export. La seconde, Hackas Precisionsgjuteri AB, est basée à Hackas en Suède. Elle produit des composants de grande précision principalement pour les marchés suédois de la défense et du médical depuis 45 ans. Avec 18 salariés, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros en 2015. Ventana conçoit et met en oeuvre des procédés de fabrication efficaces (V-Solutions), toujours plus respectueux des personnes et de l'environnement, pour composants et ensembles métalliques à forte valeur ajoutée. Ventana compte désormais près de 500 salariés et 7 usines en France, en Autriche et en Suède.

HEX'AIR - Aviation d'entreprise

TWIN JET - Aviation d'entreprise
Op : Prise de contrôle

Contrôlée par le Groupe Fleet Management Airways (FMA), la compagnie aérienne Twin Jet acquiert la société Hex'Air (Puy-en-Velay, Haute-Loire). Le groupe fusionné affichera un volume d'affaires de 30 millions d'euros.

ACQUISITIONS FRANCO-FRANÇAISES EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

DOMESTIC TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
----------------------	------------------	--------

HOMERSOL - Énergies renouvelables
Cédant : Vol-V

CAP VERT ENERGIE - Énergies renouvelables
Op : Prise de contrôle 38 M €

Le groupe marseillais Cap Vert Energie acquiert la société Homer Sol, filiale du groupe Vol-V, pour une valeur d'entreprise de 38 millions d'euros. Le producteur d'énergie, fondé il y a 7 ans par Christophe Caille, Hervé Lucas et Pierre de Froidefond, consolide ainsi son portefeuille avec 40 toitures solaires mises en service entre 2011 et 2016. Ce parc représente une puissance cumulée de 9,9 MWc. Suite à la mise en vente de Homer Sol en septembre 2015, Cap Vert Energie a sécurisé l'acquisition de 50 % des parts en décembre 2015, avant d'exercer l'option d'acquisition sur les 50 % restants en août 2016.

MSD - site de Hérouville- Saint-Clair - Pharmacie
Cédant : Merck (E.-U.)

CENEXI - Façonnage
Op : Acq. d'un site de production

Cenexi reprend à MSD (filiale de Merck) le site de production de Hérouville- Saint-Clair (Calvados). 261 salariés sont concernés.

NEAVIA TECHNOLOGIES - Ingénierie, études techniques
Conseil : Linkers

LACROIX - Équipements de signalisation et de télégestion (EL)
CA : 395 M €
Op : Prise de contrôle

Neavia Technologies rejoint le groupe Lacroix (4.000 salariés). Créée en 2003 par Jean Hubert Wilbrod, Neavia Technologies emploie une dizaine d'ingénieurs et experts sur Ploufragan (Côtes-d'Armor) et Créteil (Val-de-Marne). L'entreprise est spécialisée dans l'amélioration intelligente et éco-responsable de la sécurité des infrastructures de transport à travers la détection multi-capteurs, les caméras autonomes, l'analyse situationnelle et les communications véhicule-véhicule (V2X) et véhicule-infrastructure (C2X). Elle commercialise 3 lignes de produits : solutions de détection (contresens, temps de parcours des véhicules...), de video (cameras autonomes et 360°) et C2X / véhicules connectés (unités de bords de routes et unités embarquées).

NETSCOUADE (La) - Communication
Cédant : Benoit Thieulin

OPEN - Transformation Industrielle et digitale
Op : Prise de contrôle à 100 %

La Netscouade, agence de communication et de transformation numériques, a cédé 100% de son capital au groupe Open, acteur de la transformation Industrielle et digitale. Benoit Thieulin, fondateur de l'agence et ancien président du Conseil National du Numérique, devient directeur de l'innovation du nouvel ensemble et renforce ainsi le comité executif du groupe. La Netscouade et Benoit Thieulin ont été conseillés dans ce rachat par Lefèvre Pelletier & associés.

NEXIRA - Transformation de la gomme d'acacia
CA : 113 M €
Cédant : Compagnie Financière Edmond de Rothschild (24 %)

FAMILLE DONDAIN - Personnes physiques
Op : Part. rel. de 76 à 100 %

La famille Dondain rcontrôle désormais la totalité de la société rouennaise Nexira (260 salariés), n° 1 mondial de la transformation de la gomme d'acacia. Actionnaire depuis 2010, la Compagnie Financière Edmond de Rothschild cède sa participation (24 %).

NOVIATEK - Produits électroniques

PHARMAGEST - Informatique officinale
CA : 113,5 M € BN : 19 M €
Op : Prise de contrôle

Pharmagest (Villers-lès-Nancy, Meurthe-et-Moselle, 800 salariés) acquiert 80% du capital de la société Noviatek (Florence, Moselle).

ACQUISITIONS FRANCO-FRANÇAISES EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

DOMESTIC TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
----------------------	------------------	--------

OMNISÉCURITÉ + OMNI PROTECTIONS

Systèmes de sécurité

PÉRIN SÉCURITÉ

Systèmes de sécurité

CA : 6 M €

Op : Prise de contrôle

La société familiale Périn Sécurité, spécialisée dans l'installation, la maintenance et la gestion de systèmes de télésurveillance, acquiert les sociétés Omni Sécurité et Omni Protections (Cernay, près de Mulhouse). Le nouvel ensemble compte 85 salariés.

PROVETIQ INDUSTRIE - Étiquettes adhésives

CA : 7 M €

FINANCIÈRE LE MÉE - Holding

CA : 42,7 M €

Op : Prise de contrôle

Le groupe nantais Le Mée a acquis la société Provetiq Industrie (Gémenos, Bouches-du-Rhône), spécialisée dans la fabrication d'étiquettes adhésives. Le nouvel ensemble comptera 212 salariés.

SAFT - Batteries haute technologie (EL)

CA : 759 M € BN : 13,8 M €

TOTAL - Pétrole (EL)

CA : 151,351 Mds € BN : 4,656 Mds €

Op : OPA

950 M €

Conseil : Goldman Sachs

Conseil : Messier Maris

Total (conseillé par Cleary Gottlieb) finalise son OPA sur Saft (assisté par Bredin Prat), spécialisé dans les batteries haute technologie.

L'offre valorise la cible à 950 millions d'euros. Le prix de l'offre, fixé à 36,50 euros par action, coupon de 0,85 euros par action détaché, fait ressortir une prime de 38,3% par rapport au cours de clôture enregistré la veille de l'annonce, de 41,9% sur la moyenne six mois et de 24,2 % sur la moyenne d'une année pondérées par les volumes. Cette offre valorise la société sur la base de ses derniers comptes publiés à 9 fois son EBITDA 2015.

L'acquisition de Saft s'inscrit dans l'ambition de Total d'accélérer son développement dans les domaines de l'énergie et de l'électricité renouvelable. L'opération a pour objectif de permettre à Total d'intégrer dans son portefeuille d'activités des solutions de stockage d'électricité.

Saft est le 1^{er} fabricant mondial de batteries à base de nickel et de lithium primaire pour les applications industrielles, les transports et l'électronique civile et militaire. Avec ses technologies Li-ion, Saft est le leader mondial sur le marché des batteries pour les secteurs de la défense et de l'espace. Présent dans 19 pays, Saft emploie 4.100 salariés et 14 sites de production.

SAPRONIT

Mousses techniques et isolantes

Cédant : Induspac (Canada)

ROBIN Jean-Charles (+ cadres, + Alsace Croissance)

Personne physique

Op : Prise de contrôle

Propriétaire depuis 2007, le canadien Induspac cède la société alsacienne Sapronit, spécialisée dans la fabrication de mousses techniques et isolantes, à son directeur général, Jean-Charles Robin. Ce dernier détient désormais 70 % du capital et les cadres 5 %. Le fonds Alsace Croissance détient le solde.

SMARTVISITE - Conception de site immobilier

CA : 0,445 M €

LA BOITE IMMO - Conception de site immobilier

CA : 6 M €

Op : Prise de contrôle

Un an et demi après l'acquisition de Previsite, qui transforme automatiquement les annonces immobilières en vidéo, La Boite Immo, spécialiste de la conception de site immobilier, annonce le rachat de son principal concurrent sur ce marché : Smartvisite et de sa solution Spotvideo.

ACQUISITIONS FRANÇAISES À L'ÉTRANGER EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

FRENCH ACQUISITIONS ABROAD IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
ADVANTIS (Suisse) - Courtage en assurance d'entreprise	VERLINGUE - Courtage en assurance d'entreprise Op : Prise de contrôle	
Le groupe familial Verlingue (Quimper, Finistère, 700 salariés) acquiert la société suisse Advantis (Zurich, 40 salariés).		
AXGRO FOODS (G.-B.) - Betteraves prêtes à consommer	FLORETTE (Agrial) - Salades en sachet Op : Prise de contrôle	
Agissant via sa filiale Florette (salades prêtes à l'emploi), Agrial acquiert la britannique Axgro Foods, spécialisé dans les betteraves prêtes à consommer.		
BLINK (G.-B.) - Aviation d'affaires	WIJET - Aviation d'affaires Op : Prise de contrôle	
La compagnie d'aviation d'affaires Wijet annonce le rachat de son concurrent principal en Europe, la compagnie anglaise basée à Londres, Blink. Cette opération positionne Wijet en tant que plus grande compagnie de taxi jet au monde. La valorisation du groupe ainsi constitué s'élève à 45 millions d'euros. Depuis leur création respective en 2006 pour Blink et 2009 pour Wijet, les 2 entreprises ont été les pionnières en Europe du concept de taxi jet avec des opérations principalement traitées à Paris, Londres et le nord de l'Italie. Wijet prévoit en 2017 d'opérer 11 000 vols, de transporter plus de 16 000 passagers et de générer un chiffre d'affaire de plus de 28 millions d'euros.		
BUENAVENTURA GINER (Espagne) Fournitures industrielles CA : 30 M € Conseil : Lincoln International	IPH Fournitures industrielles CA : 1,1 Md € Op : Prise de contrôle	
Le groupe IPH entre sur le marché espagnol de fournitures industrielles avec l'acquisition de la société Buenaventura Giner. Créée en 1939 à Barcelone, cette entreprise dispose de 12 sites en Espagne. Elle propose une large gamme de produits : roulements, transmission de puissance, guidage linéaire, pneumatique, hydraulique, étanchéité, lubrifiants, outillages ainsi que différents services pour la maintenance industrielle.		
DESHIDRATADOS TROPICALES (Pérou) Achat et transformation d'avocat	EXPANSCIENTE Pharmacie, dermo-cosmétique CA : 272 M € Op : Prise de contrôle	
Expanscience, laboratoire pharmaceutique et dermo-cosmétique indépendant, fait l'acquisition de la société péruvienne Deshidratados Tropicales spécialisée dans l'achat et la transformation d'avocat et de maca.		
DESIGNERS & FRIENDS (Danemark) Ventes privées sur Internet	VENTE-PRIVÉE Ventes privées sur Internet Op : Prise de contrôle à 100%	
Agissant via sa filiale belge Vente-exclusive, le groupe Vente-privée a acquis le site danois Designers & Friends. Rappelons que Vente-privée est déjà implanté en Italie, en Espagne, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Autriche, au Benelux, en Suisse, au Brésil et au Mexique.		

ACQUISITIONS FRANÇAISES À L'ÉTRANGER EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

FRENCH ACQUISITIONS ABROAD IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
DIVERGENT (E.-U.) Conseil en innovation et ingénierie avancée	ALTRAN Conseil en innovation et ingénierie avancée (EL) CA : 1,945 Md € BN : 100,5 M € Op : Participation	
Altran annonce avoir réalisé un investissement financier et conclu un accord de partenariat avec Divergent, une start-up basée à Los Angeles. L'an dernier, Divergent a créé l'événement lors de la Conférence Solid 2015 à San Francisco en dévoilant une nouvelle approche disruptive pour la production automobile en présentant son prototype "Blade", une supercar produite par impression 3D. Le véhicule a été construit en utilisant une plateforme propriétaire permettant de concevoir et de produire des véhicules extrêmement performants à un coût réduit en comparaison des technologies traditionnelles de production. Divergent prévoit d'utiliser cette nouvelle technologie pour la conception et la production de structures complexes et ainsi transformer de manière radicale leur schéma économique et leur impact environnemental tout en accélérant l'innovation. Altran compte désormais plus de 27 000 collaborateurs dans plus de 20 pays.		
FASTNER (Allemagne) - Équipement auto CA : 30 M €	SAINT JEAN INDUSTRIES - Équipement auto CA : 320 M € (est. 2016) Op : Prise de contrôle	
L'équipementier automobile Saint Jean Industries (Saint-Jean-d'Ardières, Rhône) a acquis la société allemande Fastner (170 salariés, au nord de Stuttgart) qui intervient dans l'usinage de pièces en aluminium pour l'automobile. L'entreprise compte parmi ses clients Audi, Rolls-Royce, Lamborghini, AMG (Mercedes).		
HOMEFORHOME (Espagne) - Échange de maison	GUESTTOGUEST - Échange de maison Op : Prise de contrôle	
Après avoir racheté son concurrent français Trampolinn en juin dernier, GuesttoGuest continue ses acquisitions et cible cette fois-ci le marché espagnol en rachetant son concurrent HomeforHome. Créé par Sergio Escote en 2008 au sein de Grupo Intercom, HomeforHome est le site de référence concernant l'échange de maison. Rappelons qu'en 2015, GuesttoGuest a levé 4 millions d'euros auprès de la MAIF. Traduite en sept langues (français, anglais, espagnol, italien, portugais, allemand et néerlandais), la plateforme est disponible sur Android et iOS.		
INFANTERIX (Allemagne) - Crèches et jardins d'enfants CA : 7,5 M €	PETITS CHAPERONS ROUGES (Les) - Crèches CA : 144 M € Op : Prise de contrôle	
Les Petits Chaperons Rouges (Clichy, Hauts-de-Seine) prend une participation de 37 % dans le capital de la société bavaroise Interlix (150 salariés, 9 établissements). Rappelons que les Petits Chaperons Rouges compte parmi ses actionnaires Eurazeo (41 %) et Bpifrance (8 %) mais reste majoritairement détenu par son co-fondateur et PDG Jean-Emmanuel Rodocanachi (51 %).		
J&SSCALES (E.-U.) - Dispositifs de pesage industriel	PRECIA MOLEN - Dispositifs de pesage industriel (EL) CA : 105 M € BN : 5,3 M € Op : Prise de contrôle	
Le groupe ardéchois Precia Molen a acquis la société américaine. J&S Scales (Kansas).		

ACQUISITIONS FRANÇAISES À L'ÉTRANGER EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

FRENCH ACQUISITIONS ABROAD IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
KKT (Allemagne) - Solutions d'emballages plastiques CA : 20 M € Cédant : Groupe Heinz Conseil : Tom Clausen	AXIUM - Solutions d'emballages plastiques CA : 30 M € Op : Prise de contrôle Conseil : Mazars Corporate Finance	
Le groupe Axiom acquiert la société KKT pour renforcer sa présence dans le secteur des solutions d'emballages plastiques en Allemagne. Axiom est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de solutions globales d'emballages plastiques destinés aux industries cosmétique, agroalimentaire et pharmaceutique. Le groupe, dont le siège se situe à Andrézieux-Bouthéon, dispose de trois sites de production en France et en République Tchèque.		
KLEINWORT BENSON INVESTORS, KBI (Irlande) Gestion d'actifs CA : 31 M € BN : 9 M € Cédant : Oddo et Cie	AMUNDI Gestion d'actifs (EL) CA : 1,657 Md € BN : 518,6 M € Op : Prise de contrôle à 87,5 %	
Amundi acquiert Kleinwort Benson Investors (KBI) qui appartenait jusque-là à Oddo et Cie. Amundi contrôle 87,5 % du capital. Le solde est détenu par l'équipe de direction. KBI, une filiale de BHF Kleinwort Benson Group, acquis récemment par le groupe Oddo, est une société de gestion d'actifs basée à Dublin (Irlande), avec des bureaux à Boston et New York. Elle emploie 62 personnes. Ses équipes gèrent 8,1 milliards d'euros d'actifs au 31 juillet 2016, principalement en stratégies actions globales.		
MIPROFEPARTICULAR (Espagne) - Cours particuliers	SUPERPROF - Cours particuliers Op : Prise de contrôle à 100 %	
Présente en Belgique, en Italie, en Suisse et au Brésil, la société Superprof acquiert MiProfeParticular en Espagne.		
MOLTEN (G.-B.) - Conseil en management CA : 7 M €	SIA PARTNERS - Holding Op : Prise de contrôle	
Sia Partners reprend la société de conseil en management Molten (35 consultants à Londres et à Houston).		
NOL (Singapour) - Transport maritime Cédant : Lentor Investments (filiale de Temasek)	CMA CGM - Transport maritime Op : Prise de contrôle à 100 % Valeur 100% : 2,2 Mds € Conseil : Messier Maris	2,2 Mds €
Suite à son offre d'achat sur le groupe singapourien Nepture Orient Lines (NOL), majoritairement détenu par Lentor Investments, filiale du fonds souverain Temasek, CMA CGM détient 100 % du capital. 13e opérateur mondial du secteur, NOL (marque APL) dispose d'une flotte de 86 porte-conteneurs, dont 53 en propriété, avec une capacité totale de transport de 541 000 conteneurs. Le groupe compte 700 salariés. L'opération se fait au prix de 1,30 dollar singapourien (0,65 euro) par action. Elle valorise NOL à 2,2 milliards d'euros.		
O. ST. FEINGUSS (Autriche) - Mécanique industrielle CA : 7,5 M €	VENTANA - Mécanique industrielle Op : Prise de contrôle	
Ventana a acquis les sociétés O. St. Feinguss GmbH et Hackas Precisionsgjuteri AB. La première est basée à Kapfenberg		

ACQUISITIONS FRANÇAISES À L'ÉTRANGER EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

FRENCH ACQUISITIONS ABROAD IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET

ACQUÉREUR BIDDER

MT AMT

en Autriche. Elle produit des composants pour les marchés technologiquement exigeants tels l'aéronautique, le sport automobile, le médical et la défense depuis près de 70 ans. Avec 68 salariés, elle a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 7,5 millions d'euros dont 90 % à l'export. La seconde, Hackas Precisionsgjuteri AB, est basée à Hackas en Suède. Elle produit des composants de grande précision principalement pour les marchés suédois de la défense et du médical depuis 45 ans. Avec 18 salariés, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros en 2015. Ventana conçoit et met en oeuvre des procédés de fabrication efficaces (V-Solutions), toujours plus respectueux des personnes et de l'environnement, pour composants et ensembles métalliques à forte valeur ajoutée. Ventana compte désormais près de 500 salariés et 7 usines en France, en Autriche et en Suède.

OGAS SOLUTIONS (Thaïlande)

Transports maritimes et côtiers de fret

SEAOWL

Transports maritimes et côtiers de fret

CA : 60 M €

Op : Prise de contrôle

SeaOwl (Antony, Hauts-de-Seine, 300 salariés) acquiert la société thaïlandaise Ogas Solutions. Le nouvel ensemble réalisera un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros avec 1 300 salariés.

ROCKETMINE (Afrique du sud) - Fabrication de drones

CA : 0,8 M € (est. 2016)

DELTA DRONE - Fabrication de drones (AL)

Op : Prise de contrôle à 100 %

Delta Drone reprend la société sud-africaine Rocketmine (Johannesbourg). A l'origine division de la société Public Display Technologies Pty Ltd, Rocketmine est aujourd'hui le premier opérateur de drones civils à usage professionnel en Afrique du Sud auprès du secteur minier, avec des clients tels que Anglo American, South 32 et Exarro Resources. L'effectif de la société est composé de 13 personnes, dont 7 télépilotes de drones.

ACQUISITIONS ÉTRANGÈRES EN FRANCE EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

FOREIGN ACQUISITIONS OF FRENCH COMPANIES IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
ALKION BIOPHARMA - Biotechnologies	EVONIK INDUSTRIES (Allemagne) - Chimie Op : Prise de contrôle	
Spécialisée dans la chimie, la société allemande Evonik Industries (conseillée par Taylor Wessing France) acquiert la start-up française Alkion Biopharma afin de renforcer son activité dédiée au secteur de la cosmétique dans la production durable de principes actifs innovants. Alkion Biopharma a été fondée en 2011 suite au spin-off de l'Imperial College London. La start-up est basée sur le campus du Genopole à Evry (Essonne). Le montant de l'opération reste confidentiel. Alkion Biopharma était conseillée sur les aspects corporate par le cabinet FSEL Avocats.		
BOUVIER GESTION - Gestion de portefeuille	CPG - Gestion de portefeuille Op : Prise de contrôle	
CPG (Conseil Plus Gestion) et la société Bouvier Gestion ont entériné leur fusion. CPG détenait déjà, depuis juillet 2015, 28 % du capital de la société. Avant cette opération, CPG gérât 160 millions d'euros dont 90 millions en gestion collective, Bouvier Gestion avait la charge d'une centaine de familles représentant 130 millions d'euros d'encours. Cette fusion permet à CPG de s'implanter à Paris. CPG conserve son siège social à Aix-en-Provence.		
CNM - Chantier Naval	COSTA CROISIÈRES (Italie) - Croisières maritimes Op : Participation de 33,3 %	
L'italien Costa Croisières (filiale de l'américain Carnival) prend une participation de 33,3 % dans le capital de Chantier Naval de Marseille (CNM).		
EMBALLAGEN (Allemagne) Fûts métalliques pour l'industrie chimique	FIELDS GROUP (Pays-Bas / Allemagne) Holding Op : Prise de contrôle	
Cédant : Plastic Omnium Conseil : Lincoln International		
Plastic Omnium cède deux filiales de sa division Environnement. D'une part, le groupe cède à Fields Group sa filiale Emballagen GmbH, basée en Allemagne et spécialisée dans le développement, la production et la commercialisation de fûts métalliques pour l'industrie chimique. D'autre part, Plastic Omnium Environnement cède Signature Limited, sa filiale basée au Royaume-Uni et spécialisée dans la signalisation routière, à Hill & Smith Holdings PLC. Ces deux filiales ont réalisé en 2015 un chiffre d'affaires d'environ 60 millions d'euros.		
EUROPACORP Audiovisuel et divertissements (EL) CA : 147 M € BN : (27,7 M €)	FUNDAMENTAL FILMS (Chine) Audiovisuel et divertissements Op : Participation de 27,9 %	60 M €
Le groupe Fundamental Films (Shanghai) devient actionnaire de la société de Luc Besson EuropaCorp (production et distribution de cinéma et de séries) via une augmentation de capital réservée. La participation de Luc Besson passe de 43,8 à 31,6 %. Rappelons que Fundamental Films est partenaire d'Europacorp depuis 2012. Le groupe distribue ses films en Chine.		

ACQUISITIONS ÉTRANGÈRES EN FRANCE EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

FOREIGN ACQUISITIONS OF FRENCH COMPANIES IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET

ACQUÉREUR BIDDER

MT AMT

EVERCONTACT - Édition de logiciels

ONE MORE COMPANY (E.-U.) - Édition de logiciels

Op : Prise de contrôle

La startup américaine One More Company (conseillée par KGA Avocats) a acquis son concurrent Evercontact. Créé en 2015 par Florian Seroussi à New York, One More Company a très rapidement développé les solutions Sende.rs et Trackbuster destinées aux entreprises, leur proposant l'intégration automatique de cartes de visites virtuelles dans chaque e-mail expédié ou encore en accélérant le scan de milliers de CV reçus lors de recrutement. Le logiciel d'Evercontact balaie les emails reçus et détecte automatiquement toutes coordonnées mentionnées - mail, numéros de téléphone, adresse...- et induit une mise à jour régulière des carnets d'adresse ou CRM. Les cédants furent assistés par Nexo Avocats et Blackstone Société d'Avocats.

FRİS (E.-U.) - Vodka

SAZERAC (E.-U.) - Alcools

Cédant : Pernod Ricard

Op : Prise de contrôle

Pernod Ricard annonce la signature et la réalisation de la cession de la vodka Fris à Sazerac. Fris est une vodka standard dont les ventes représentent 250 000 caisses de 9 litres annuellement aux États-Unis.

IOSQUARE - Modération de contenu automatisée

BESEDO (Suède) - Modération de contenu automatisée

Op : Prise de contrôle

IoSquare (assisté par Bird & Bird et Apparius) annonce son rapprochement avec Besedo, l'un des leaders en modération de contenu généré par les utilisateurs. En suite de l'opération, les managers d'IoSquare, start-up française spécialisée dans la modération de contenu automatisée, prennent également une participation au capital de Besedo. Besedo était assisté pour sa part par le cabinet suédois Andulf Advokat et par DLA Piper.

JSC BANK REPUBLIC (Géorgie) - Banque

TBC BANK GROUP (Géorgie) - Banque

Cédant : Société Générale

Op : Prise de contrôle

121 M €

La Société Générale cède ses parts dans la banque géorgienne JSC Bank Republic à TBC Bank Group. La banque tricolore contrôlait JSC depuis 2006.

KENEO - Événements sportifs

DENTSU AEGIS NETWORK (G.-B.) - Communication

Op : Prise de contrôle

Conseil : DC Advisory

Dentsu Aegis Network acquiert Keneo, agence leader de l'industrie du sport français. Elle intégrera MKTG, le réseau international life style marketing du groupe. Les actuels dirigeants de Keneo, Edouard Donnelly et Franck Ladouce conservent leurs fonctions et deviennent respectivement CEO et Deputy CEO de MKTG. Créé en 2008, Keneo a développé un positionnement unique sur le marché du sport et des événements sportifs à travers une offre de services complète, du conseil stratégique à la mise en œuvre opérationnelle, en France comme à l'international.

ACQUISITIONS ÉTRANGÈRES EN FRANCE EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

FOREIGN ACQUISITIONS OF FRENCH COMPANIES IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
LEROY-SOMER - Alternateurs industriels, moteurs électriques CA : 1,7 Mds USD Cédant : Emerson (E.-U.)	NIDEC (Japon) - Conglomérat Op : Prise de contrôle Valeur 100% : 1 Md €	1 Md €
Le groupe japonais Nidec débourse 1,2 milliard de dollars (1 milliard d'euros) pour acquérir Leroy-Somer (Angoulême), qui intervient dans la fabrication d'alternateurs industriels et de moteurs électriques. Créée en 1919, l'entreprise appartenait depuis 1990 à l'américain Emerson. Le périmètre repris totalise 9 500 salariés et affiche un volume d'affaires de 1,7 milliard de dollars (2015). Il comprend la société britannique Control Techniques (variateurs). En France, Leroy-Somer compte 3 000 salariés dans 16 usines.		
OLÉOS - Actifs végétaux	HALLSTAR (E.-U.) - Chimie de spécialité Op : Prise de contrôle	
Hallstar (conseillé par Baker & McKenzie), entreprise américaine de chimie de spécialité, a acquis le fournisseur français d'actifs végétaux Oléos. Oléos (Montpellier) est le seul fournisseur français d'actifs végétaux en éco-extraction exclusive destinés aux produits cosmétiques (traitements anti-âge, réduction des tâches pigmentaires, etc.).		
PRO À PRO - Distribution de services de restauration Cédant : Colruyt Group (Belgique)	METRO GROUP (Allemagne) - Distribution Op : Prise de contrôle	
Metro Group (conseillé par Freshfields Bruckhaus Deringer, Astura et STC Partners) acquiert Pro à Pro, société française de distribution de services de restauration (FSD) pour les professionnels, auprès du distributeur belge Colruyt Group. Colruyt Group était conseillé par le cabinet TNDA Tuffal-Nerson Douarre & Associés.		
SIGNATURE LIMITED (G.-B.) - Signalisation routière Cédant : Plastic Omnium	HILL & SMITH HOLDINGS (G.-B.) - Holding Op : Prise de contrôle	
Plastic Omnium annonce les cessions de deux filiales de sa division Environnement. D'une part, Plastic Omnium Environnement a signé avec Fields Group l'accord de cession d'Emballagen GmbH, sa filiale basée en Allemagne spécialisée dans le développement, la production et la commercialisation de fûts métalliques pour l'industrie chimique. La cession sera finalisée dans les prochains mois. D'autre part, Plastic Omnium Environnement a finalisé la cession de Signature Limited, sa filiale basée au Royaume-Uni spécialisée dans la signalisation routière, avec Hill & Smith Holdings PLC. Ces deux filiales ont réalisé en 2015 un chiffre d'affaires d'environ 60 millions d'euros.		
THELLO - Transport ferroviaire Cédant : Transdev (33,33 %)	TRENITALIA (Italie) - Transport ferroviaire Op : Contrôle rel. de 66,67 à 100 %	
Trenitalia contrôle 100 % du capital de Thello après avoir acquis la participation de Transdev (33,33 %). Créée par Trenitalia et Transdev en 2010, Thello est une entreprise ferroviaire exploitant des trains de voyageurs entre la France et l'Italie.		

BUY-OUTS/BUY-INS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

BUY-OUTS/BUY-INS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
ADC GROUPE CYCLABLE Distribution et maintenance de cycles Conseil : MBA Capital	M CAPITAL PARTNERS Capital-investissement Op : Participation	2 M €
ADC Groupe Cyclable lève 2 millions d'euros. Basé à Lyon, ADC Groupe Cyclable est un réseau de près de 30 magasins en France, spécialisé dans la distribution et la maintenance de cycles.		
AFRIMARKET - E-commerce CA : 20 M € Cédant : EPI	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement Op : Participation	10 M €
Créée il y a trois ans, la société Afrimarket (e-commerce en Afrique, 75 salariés) a réuni 10 millions d'euros.		
ALAIN FIGARET - Commerce de détail d'habillement CA : 20 M € Cédant : EPI	EXPERIENCED CAPITAL - Capital-investissement Op : Prise de contrôle à 70 %	
Experienced Capital prend le contrôle à 70% des chemises Alain Figaret (23 points de vente). Créée en 1968, cette marque était détenue jusque-là par le groupe EPI. Ce dernier reste actionnaire de l'entreprise avec 30% du capital.		
ALBERT DE THIERS - Arts de la table CA : 2 M €	SOLEXIA - Holding Op : LBO	
Le groupe Solexia, fonds indépendant d'investissement entrepreneurial, acquiert la société Albert de Thiers (Thiers, Puy-de-Dôme, 14 salariés). Celle-ci est un acteur majeur dans le secteur des arts de la table en France et plus précisément des couverts et couteaux. Créée en 1947, la société a été reprise en 1997 par Thierry Déglon, et devient alors Albert de Thiers. En 1998, elle élargit son offre en intégrant le fabricant Dubost/Vacherias, spécialiste des beaux couverts et de la coutellerie fine. Les produits d'Albert de Thiers sont commercialisés sous deux marques : La Cuisine d'Albert et La Table d'Albert.		
ALKEMICS Plateforme SaaS collaborative	CATHAY INNOVATION + SERENA CAPITAL (+ investisseurs) - Capital-investissement Op : Participation	20 M €
Alkemics, la plateforme collaborative des entreprises de la grande consommation, annonce la clôture d'un tour de table de série B de 20 millions d'euros. Cette levée est menée par Cathay Innovation et Serena Capital, en collaboration avec Index ventures, Partech Ventures et SEB Alliance, investisseurs qui ont renouvelé leur confiance en Alkemics après une première levée de 5 millions d'euros début 2015. Depuis la précédente levée de fonds, le nombre de marques collaborant avec les distributeurs à travers Alkemics a plus que triplé. Aujourd'hui la communauté réunit plus de 2 500 marques, et de nombreux distributeurs tels que Auchan et Casino, représentant 78 % des parts de marché du e-commerce alimentaire français.		
AVENIR SANTÉ - Hospitalisation privée CA : 55 M € Cédant : Montefiore Investment, management Conseil : DC Advisory	C2S - Hospitalisation privée Op : Build-up Conseil : Easton Clearwater	
Après l'acquisition de l'Hôpital Privé d'Ambérieu (HPA) en juillet 2015, le groupe C2S acquiert Avenir Santé afin de renforcer son maillage territorial en se déployant en région Bourgogne-Franche-Comté.		

BUY-OUTS/BUY-INS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

BUY-OUTS/BUY-INS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
Avenir Santé compte 4 établissements : la Clinique Paul Picquet à Sens, la Polyclinique Val de Saône à Mâcon, la Polyclinique du Parc Drevon à Dijon et la Clinique du Jura à Lons-le-Saunier. Le groupe était détenu depuis 2011 par Montefiore Investment. Rappelons que C2S est une participation de Bridgepoint. Dans cette opération, Montefiore Investment a été conseillé par DLA Piper. C2S fut assisté par Mayer Brown, Taj Avocats et Fromont Briens & Associés.		
DRUST - Assistant d'aide à la conduite	MACIF (+ financiers) - Capital-investissement Op : Participation	3 M €
La start-up Drust, qui compte une vingtaine de salariés, a levé 3 millions d'euros dont l'essentiel auprès de la Macif. Bpifrance et l'Ademe ont également participé à cette levée. Drust a créé le boîtier Akolyt, un assistant personnel d'aide à la conduite qui permet de réduire sa facture de carburant, d'avoir une conduite écologique, de réaliser le diagnostic moteur etc.		
EQUISENSE - Objets connectés pour l'équitation	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement Op : Participation	3 M €
La start-up lilloise Equisense (conseillée par Bignon Lebray), spécialisée dans la fabrication d'objets connectés pour l'équitation grand public, lève 3 millions d'euros. Sparkling Partners a mené ce tour de table, accompagné par Neovia Venture, BNP Paribas Développement, Finorpa et de son co-investisseur Nord France Amorçage. Le montage a été complété par un prêt de Bpifrance.		
EUROVANILLE - Vanille naturelle CA : 20 M €	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement Op : Participation	4,5 M €
Le groupe Eurovanille, un des leaders mondiaux de la transformation et du conditionnement de vanille naturelle, annonce l'entrée à son capital de Nord Capital Investissement (filiale du Crédit Agricole Nord de France), du FIP Nord Cap VI géré par Nord Capital Partenaires et du FIP Entreprise Familiale Exportatrice 2 géré par Turenne Capital pour un montant de 4,5 millions d'euros. Créée en 1990 par Laurent Bourgeois, la société Eurovanille (Gouy-Saint-André, Pas-de-Calais) réalise plus de 70 % de son volume d'affaires à l'international.		
FINALCAD (Knowledge Corp) Transformation numérique de la construction	SERENA CAPITAL + CAPHORN INVEST + ASTER CAPITAL - Capital-investissement Op : Participation	18 M €
La société Finalcad - leader mondial de la transformation numérique de la construction - réalise une nouvelle levée de fonds. Elle réunit 20 millions de dollars auprès de Serena Capital (actionnaire historique), CapHorn Invest et Aster Capital. Lancée fin 2011, Finalcad fournit la plateforme mobile et les analyses prédictives qui changent la façon de construire en aidant les acteurs de la construction à anticiper et résoudre les défauts rencontrés pendant la vie de l'ouvrage.		
FINANCIÈRE RIVE GAUCHE - Promotion immobilière	ATLAND - Promotion immobilière Op : Build-up	
Cédant : Martinsa-Fadesa (Espagne) Dans le cadre de la liquidation d'un des plus grands groupes immobiliers espagnols, Martinsa-Fadesa, Atland (investissement du fonds Winch Capital 3 géré par Edmond de Rothschild Investment Partners) a acquis en build-up la société de promotion immobilière Financière Rive Gauche (FRG), un des actifs clés du groupe espagnol. Atland est un opérateur global de l'immobilier qui intervient sur trois marchés : le logement, l'hôtellerie et l'immobilier d'entreprise (investissement, asset management et développement de bâtiments clé-en-main). Grâce à ce rachat, l'activité logement d'Atland double de volume, pour atteindre en 2017 un volume de production en Ile-de-France de 2 900 logements pour 42 opérations. L'opération a		

BUY-OUTS/BUY-INS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

BUY-OUTS/BUY-INS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
----------------------	------------------	--------

pris la forme d'une acquisition de titres et a été financée notamment grâce à une dette unitranche mise en place par Tikehau Investment Management.

Martinsa-Fadesa était conseillé par Pinsent Masons. Le management était conseillé par Cazals Manzo Pichot.

De son côté, Atland était conseillé par Gaftarnik, Le Douarin & Associés et par Arsene Taxand.

Enfin, Tikehau Investment Management était conseillé par Paul Hastings.

I@D	IK INVESTMENT PARTNERS, G.-B. (+ Five Arrows)
Agents mandataires en immobilier	Capital-investissement
CA : 80 M €	
Cédant : Naxicap Partners	Op : LBO
	Conseil : goetzpartners

Créé en 2008 par Malik Benrejda, Jade Benrejda et Jérôme Chabin, I@D est le premier réseau français indépendant d'agents mandataires en immobilier.

Fort du soutien financier de Naxicap Partners depuis 2012, I@D développe un modèle alternatif d'intermédiation immobilière en France et au Portugal, avec un réseau de plus de 3 200 agents.

À l'issue d'un appel d'offres, IK Investment Partners a signé un accord exclusif avec les actionnaires d'I@D.

IK s'est porté acquéreur de la majorité d'I@D aux côtés de Five Arrows Principal Investments, tandis que les fondateurs et Naxicap réinvestissent dans l'opération.

IPSIDE	GROUPE D'INVESTISSEURS (+ dirigeants de la société)
Conseil en propriété intellectuelle	Capital-investissement
Cédant : Christian Schmit et Jérôme Chrétien	Op : Participation
Conseil : Aelios Finance	6 M €

Fondé en 1980, le cabinet de conseil en propriété intellectuelle Ipside (ex Schmit-Chrétien) a finalisé un tour de table de 6 millions d'euros auprès de EdRip (Edmond de Rothschild Investment Partners) et des banques BPI, LCL et Banque Populaire, à l'issue d'un process orchestré par Aelios Finance. L'opération a pour triple objectif de finaliser la transmission capitalistique du groupe, de poursuivre la stratégie de build-up sectoriel en France et de financer l'ouverture de filiales sur deux marchés stratégiques : les États-Unis et la Chine. Cette levée de fonds permet le financement de la sortie du capital des fondateurs, Christian Schmit et Jérôme Chrétien. Accompagné de ses cadres regroupés au sein d'une holding commune, Christophe Cornuejols, président de Ipside depuis 2012, prend le contrôle de l'entreprise.

JESTOCKE.COM	MAIF AVENIR + BPIFRANCE
Stockage et de garde-meuble entre particuliers	Capital-investissement
	Op : Participation
	1,6 M €

La société bordelaise lève 1,6 million d'euros auprès de Maif Avenir, de bpifrance et de ses actionnaires existants.

JVGROUPE - Usinage	iXO PE - Capital-investissement
CA : 20 M €	
	Op : Participation
Conseil : Aelios Finance	4 M €

JVgroup, groupe industriel spécialisé dans l'usinage de pièces de structure en métal et composite pour les secteurs aéronautique, spatial et défense, a finalisé une levée de fonds de 4 millions d'euros auprès de iXO PE.

BUY-OUTS/BUY-INS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

BUY-OUTS/BUY-INS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
KARL HÖLL (Allemagne) - Tubes en aluminium CA : 25 M € Cédant : Famille Höll	ALLTUB - Tubes en aluminium Op : Build-up	
Alltub acquiert la société familiale allemande Karl Höll. Basé près de Düsseldorf en Allemagne, Karl Höll est un spécialiste des tubes flexibles en aluminium et des tubes laminés avec une capacité de production avoisinant les 330 millions de tubes par an. La capacité de production du nouvel ensemble représentera environ 2 milliards de tubes par an, pour un chiffre d'affaires annuel supérieur à 150 millions d'euros. Karl Höll dispose d'une large gamme de produits et d'un portefeuille de clients de premier ordre regroupant des acteurs majeurs des industries pharmaceutique et cosmétique en Europe avec un ancrage fort en Allemagne. La société possède deux sites de production outre-Rhin. Le nouvel ensemble servira désormais plus de 650 clients à travers le monde. Oliver Höll, descendant de la cinquième génération du fondateur Karl Höll et Managing Partner de Karl Höll, devient CEO d'Alltub. Rappelons qu'Alltub est contrôlé depuis 2011 par le fonds américain Aurora Capital Group (conseillé par Jones Day).		
KLAXOON Édition de logiciels	WHITESTAR CAPITAL + WIND, E.-U. (+ financiers) Capital-investissement Op : Participation	5 M €
La société rennaise Klaxoon a levé 5 millions d'euros auprès des fonds américains WhiteStar Capital et Wind, d'Arkéa Capital et de trois business angels. Klaxoon a développé des logiciels et une box pour rendre les formations ou les réunions interactives.		
KYRIBA Gestion de trésorerie en mode SaaS	BPI FRANCE + HSBC + DAHER CAPITAL Capital-investissement Op : Participation	20,5 M €
Kyriba, leader mondial des solutions de gestion de trésorerie en mode SaaS, annonce une série D de 23 millions de dollars, auprès de Bpifrance et des investisseurs HSBC et Daher Capital. Forte d'une trajectoire de croissance historique d'environ 30 % par an, la fintech spécialisée en gestion de trésorerie, s'est récemment diversifiée dans le risque management. Fondée en 2000 à Saint-Cloud, Kyriba s'est internationalisée très tôt et emploie aujourd'hui 420 personnes dont 160 en France, où sont réalisés une grande partie de son activité et des développements logiciels ; la société sert aujourd'hui 1 300 clients et est présente aux États-Unis, en Angleterre, au Japon et au Moyen-Orient.		
LAGARRIGUE - Appareillage orthopédique externe CA : 50 M € (est. 2016) Cédant : Azulis Capital Conseil : Edmond de Rothschild Corporate Finance	ARDIAN - Capital-investissement Op : LBO	
Ardian a acquis auprès d'Azulis Capital, une participation majoritaire dans le groupe Lagarrigue. Leader français de l'appareillage orthopédique externe (prothèses / orthèses), Lagarrigue est spécialisé dans la conception et la fabrication sur mesure de grand appareillage orthopédique (GAO) pour le traitement du handicap temporaire ou définitif. L'équipe dirigeante renforce à cette occasion sa participation aux côtés d'Ardian. Créé en 1976, le groupe compte 33 agences réparties en France et emploie plus de 400 personnes. En 2016, il devrait réaliser un chiffre d'affaires d'environ 50 millions d'euros.		
LARNICOL - Chocolaterie	SODERO GESTION + CM-CIC - Capital-investissement Op : Participation	1,5 M €
Le chocolatier Larnicol lève 1,5 million d'euros auprès de Sodero Gestion et CM-CIC, qui avaient déjà investi 1,2 million en 2014.		

BUY-OUTS/BUY-INS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

BUY-OUTS/BUY-INS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
LIGIER - Quadricycles légers Cédant : 21 Centrale Partners Conseil : Lincoln International	SIPAREX + EDIFY (+ financiers) - Capital-investissement Op : LBO	
21 Centrale Partners cède Ligier Group à un pool d'investisseurs financiers organisé par Siparex avec la participation de Edify, Crédit Agricole Régions Investissement, Crédit Agricole Centre-France Développement, et de BNP Paribas Développement aux côtés du management. Avec environ 45% de parts de marché en 2015, le groupe est le leader européen du marché des quadricycles légers (marques Microcar et Ligier).		
LINKBYNET - Infogérance CA : 44 M €	KEENSIGHT CAPITAL - Capital-investissement Op : Participation	50 M €
LinkbyNet (infogérance, Saint-Denis, 600 salariés) a levé 50 millions d'euros auprès du fonds Kensight Capital.		
MARLUX - Moulins à poivre CA : 1 M € BN : (pertes) Cédant : Famille	DE BUYER - Fabrication d'articles métalliques ménagers CA : 30 M € Op : Build-up	
Spécialisé dans les ustensiles de cuisine, le groupe familial vosgien De Buyer acquiert la société familiale Marlux (Montreuil, Seine-Saint-Denis). Cette dernière fabrique des moulins à poivre (sel et épices). L'acquisition se fait pour 1 euro symbolique. Rappelons que depuis 2015, De Buyer appartient à la société d'investissement luxembourgeoise Edify.		
MARLYBAG CAIRN - Accessoires outdoor CA : 15 M €	2R HOLDING - Holding Op : LBO	
2R Holding, qui contrôle les marques Shark, Bering, Bagster et Segura, a acquis la société Marlybag (marque Cairn), spécialisée dans les accessoires outdoor.		
MOTOBLOUZ - Équipement moto CA : 38,3 M € Cédant : D3T	EQUISTONE PARTNERS EUROPE - Capital-investissement Op : LBO	
Motoblouz, leader de l'équipement moto France avec 50 % de parts de marché, accueille dans son capital le fonds Equistone Partners Europe. Ce dernier possède déjà les sociétés POLO Motorrad, numéro deux du marché allemand de l'équipement moto avec 120 millions d'euros de chiffre d'affaires et un réseau de 90 magasins ; ainsi que Sportbikeshop, numéro un de l'équipement moto online au Royaume-Uni avec 20 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le cabinet Mayer Brown est intervenu dans le cadre de cette opération en qualité de conseil de Motoblouz. L'entreprise était également conseillée par le cabinet Villechenon sur les aspects juridiques.		
NINO ROBOTICS - Fauteuils roulants électriques	ALTER EQUITY - Capital-investissement Op : Participation	1,4 M €
Créée en décembre 2014 par Pierre Bardina, la société Nino Robotics accueille parmi ses cationnaires Alter Equity qui investit 1,4 million d'euros. Nino Robotics conçoit, fabrique et commercialise le Nino, transporteur assis électrique auto-bancé sur 2 roues, (fauteuil électrique nouvelle génération). Ce transporteur assis a été conçu par son dirigeant Pierre Bardina, lui-même paraplégique, et Matthieu Verbeke, jeune designer lillois.		

BUY-OUTS/BUY-INS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

BUY-OUTS/BUY-INS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
OGURY (G.-B.) - Ciblage publicitaire sur mobile CA : 35 M € (est. 2016)	IDINVEST - Capital-investissement Op : Participation	13,4 M €
Créée en 2014 par Jean Canzoneri et Thomas Pasquet et basée à Londres, la start-up Ogury lève 20 millions de dollars dont 15 millions auprès d'Idinvest. La société intervient dans le ciblage publicitaire sur mobile.		
OPENCLASSROOMS - EdTech	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement Op : Participation	6 M €
Créée en 2013 par Pierre Dubuc et Mathieu Nebra, la plateforme OpenClassrooms, leader européen des EdTech, a bouclé une levée de fonds de 6 millions d'euros auprès de Citizen Capital, du Fonds Ambition Numérique, géré par Bpifrance dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) et de Xavier Niel, ainsi que de son investisseur historique, Alven Capital. Première plateforme au monde à proposer des formations et des titres de niveau reconnu par l'État 100 % en ligne, OpenClassrooms forme aujourd'hui une communauté de 2 millions d'internautes.		
POMMIER - Équipés pour véhicules industriels CA : 70 M € (est. 2016) Cédant : Omnes Capital Conseil : goetzpartners	BPIFRANCE + NORMANDIE CAPITAL INVEST. + BNP PARIBAS - Capital-investissement Op : Prise de contrôle	
goetzpartners conseille Omnes Capital, le management et les actionnaires de Pommier, pour la cession de cette société à Bpifrance, Normandie Capital Investissement et BNP Paribas Investissement. Créé en 1945, Pommier est un concepteur, fabricant et distributeur d'accessoires et d'équipements haut de gamme pour les véhicules industriels. Accompagnée par Omnes Capital depuis 2007, la société devrait réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 70 millions d'euros.		
PRODEVAL - Traitement des déchets CA : 6,9 M €	SUEZ VENTURES - Capital-investissement Op : Participation de 22 %	
Suez Ventures prend une participation de 22% dans le capital de la société familiale Prodeval (Châteauneuf-sur-Isère, Drôme, 30 salariés). Prodeval développe et installe des unités clef en main de traitement et de valorisation du biogaz depuis plus de 20 ans.		
RBDH MARIGNIER - Usinage d'engrenages de précision. CA : 8 M € Cédant : RBDH	MECADAQ GROUP - Sous-traitance aéronautique CA : 20 M € Op : Build-up	
Mecadaq Group et Activa Capital annoncent l'acquisition de la société RBDH Marignier, spécialisée dans l'usinage d'engrenages de précision. Basée dans la vallée de l'Arve, Marignier est une filiale autonome du groupe industriel RBDH. Spécialisé dans la sous-traitance aéronautique, principalement dans l'usinage de haute précision dans le domaine de l'aérostructure (portes d'avions - programmes civils Airbus & Boeing en particulier), Mecadaq Group avait été repris en décembre 2015 par Activa Capital aux côtés de l'équipe dirigeante.		
SECLAB - Protection des systèmes industriels CA : 0,5 M €	STARQUEST CAPITAL - Capital-investissement Op : Participation	1 M €
Après avoir levé 1,2 million d'euros auprès d'EDF en 2015, la société Seclab lève 1 million d'euros auprès de Starquest Capital. Rappelons que Seclab (14 salariés) est spécialisée dans la protection des systèmes industriels contre les cyberattaques.		

BUY-OUTS/BUY-INS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

BUY-OUTS/BUY-INS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
STOOTIE - Services entre particuliers	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement Op : Participation	7,4 M €
Crée en 2011, la société Stootie (services entre particuliers) lève 7,4 millions d'euros auprès de Cap Decisif Management, du fonds Ville de Demain (bpifrance), de Maif Avenir et deux family offices.		
SUNAERO - Diagnostic / réparation rapide sur aéronefs	ELAÏS CAPITAL - Capital-investissement Op : Participation	
Pour accélérer son développement en Asie et aux États Unis, le groupe Sunaero, leader mondial des solutions de diagnostic / réparation rapide sur aéronefs ouvre son capital à Elaïs Capital. Dans le cadre de cette opération primaire, un fonds dédié géré par Elaïs Capital pour le compte de 15 familles devient le premier actionnaire du groupe aux côtés de ses fondateurs Bruno Comoglio, Laurent Dumortier et Thierry Regond, et de Financière JPR-CAP.		
SVP - Conseil opérationnel CA : 65 M € (2016) Cédant : Omnes Capital	MML CAPITAL - Capital-investissement Op : LBO	
Actionnaire depuis 2011, le fonds d'investissement Omnes Capital cède sa participation dans le capital de SVP à MML Capital. Le montant de l'opération n'a pas été communiqué. Créée en 1935, SVP compte aujourd'hui 550 salariés en France et une centaine au Canada.		
TARA JARMON - Commerce de détail d'habillement	AMS INDUSTRIES - Capital-investissement Op : LBO	
AMS Industries reprend Tara Jarmon.		
TSEBO (Afrique du sud) - Restauration collective CA : 404 M € Cédant : Rockwood Private Equity	WENDEL - Capital-investissement Op : LBO	331 M €
Wendel acquiert la société Tsebo, le leader panafricain des services aux entreprises, pour une valeur d'entreprise de 5,25 Md ZAR (environ 331 millions d'euros). Tsebo, qui emploie environ 34.000 personnes réparties dans 23 pays, fournit des services de maintenance, restauration, nettoyage et sécurité ainsi que des services de gestion de bases-vie isolées dans toute l'Afrique. Fondée en 1971 à Johannesburg, Tsebo a réalisé sur 12 mois un chiffre d'affaires de 6,333 M ZAR (404 millions d'euros) et un EBITDA de 507 M ZAR (32 millions d'euros) en 2016 (exercice clos le 31 mars). La transaction devrait être finalisée d'ici la fin de l'année 2016.		
TVTY - Synchronisation publicitaire	SERENA CAPITAL + PARTECH + 360 CAPITAL PARTNERS - Capital-investissement Op : Participation	
Serena Capital, Partech International et 360 Capital Partners investissent dans TVTY, société créée il y a trois ans et spécialisé dans la synchronisation publicitaire.		
UNILEND - Prêt participatif	NEWALPHA ASSET MANAGEMENT - Capital-invest. Op : Participation	2,5 M €
Unilend collecte 2,5 millions d'euros auprès de NewAlpha Asset Management.		

BUY-OUTS/BUY-INS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

BUY-OUTS/BUY-INS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
VISIOFAIR - Gestion de la e-relation client	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	
	Op : Participation	1 M €
La start-up bretonne Visiofair lève 1 million d'euros auprès de Breizh Up, Nestadio Capital, Breizh Angels et Bpifrance. Créée en mars 2011 par Erwan Minier, la société Visiofair, développeur de Watcheezy, est spécialisée dans la gestion de la e-relation client instantanée. La solution Watcheezy invite intelligemment les internautes à chatter.		
YESCAPA - Location de camping-cars	MAIF AVENIR - Capital-investissement	
	Op : Participation	3 M €
Maif Avenir a investi 3 millions d'euros dans la start-up Yescapa. Créée en 2012, cette entreprise avait déjà levé 550.000 euros en 2015 auprès de business angels. Elle intervient dans la location de camping-cars et vans entre particuliers partout en France.		

JOINT-VENTURES EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

JOINT-VENTURES IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
----------------------	------------------	--------

JOINT-VENTURE X

Services juridiques en ligne

ROCKETLAWYER, E.-U. (+ Éditions Lefebvre Sarrut)

Services juridiques en ligne

Op : Joint-venture

Les Éditions Lefebvre Sarrut et la société californienne Rocket Lawyer créent une société commune spécialisée dans les services juridiques en ligne. Créé en 2008 par Charley Moore, Rocket Lawyer fait entrer les Éditions Lefebvre Sarrut à son capital.

ONDUO (E.-U.) - Objets connectés

SANOFI (+ Verily) - Pharmacie (EL)

CA : 34,54 Mds € **BN :** 4,29 Mds €

Op : Joint-venture

220 M €

Sanofi et Verily, une filiale du conglomérat Alphabet (maison-mère de Google) créent une société commune. Baptisée Onduo, celle-ci sera située à Boston et interviendra dans les objets connectés pour les personnes atteintes de diabète. Les partenaires investissent 248 millions de dollars chacun.

TRANSACTIONS EN COURS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

PENDING TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
----------------------	------------------	--------

3M - une usine - Chimie fine

CA : 10 M € (est.)

Cédant : 3M

AXYNTIS - Chimie fine

CA : 70 M €

Op : Acq. d'une usine

Agissant via sa filiale Orgarpharm (Pithiviers, Loiret), Axyntis reprend une usine du groupe 3M. Le site concerné est spécialisé dans les principes actifs à usage pharmaceutique et compte une soixantaine de salariés. Créé en 2007, Axyntis compte 420 salariés et dispose de six sites de production en France.

ADREXO - Distribution de prospectus publicitaires

CA : 278 M €

Cédant : Spir Communication

Conseil : Lazard (Spir Communication)

GROUPE D'ENTREPRENEURS - Personnes physiques

Op : Prise de contrôle

Spécialisé dans la distribution de prospectus publicitaires, Adrexo sera repris par un groupe d'entrepreneurs avec à la tête les dirigeants de Colis Privé, Frédéric Pons et Eric Paumier.

AEROGLAZE + CHEMGLAZE (E.-U) - Traitement de surface

CA : 45 M €

Op : Prise de contrôle

Spécialisée dans les solutions de préparation et de traitement de surface pour l'aéronautique, la société bretonne Socomore se renforce aux États-Unis. Le groupe Lord Corporation lui cède ses marques Aeroglaze et Chemglaze et lui accorde la licence pour les ventes de ses produits de protection anti-foudre Lord UltraConductive partout dans le monde.

Cependant, Lord continuera à fabriquer tous les produits pour Socomore, au travers d'un accord de sous-traitance. L'acquisition devrait être finalisée d'ici fin septembre. A noter que Socomore (200 salariés) dispose de deux usines en France (Elven et Plaisir), d'un site industriel au Texas et d'un autre à Cork (Irlande).

ANTHELIO - Solutions technologiques santé

CA : 200 M USD

Cédant : Actis, McLaren Health Care Corporation

ATOS - Services informatiques (EL)

CA : 10,685 Mds € **BN :** 406 M €

Op : Prise de contrôle

245 M €

Atos va acquérir Anthelio Healthcare Solutions (Anthelio), le plus grand fournisseur indépendant de solutions technologiques dans le domaine de la santé, pour une valeur d'entreprise de 275 millions de dollars US (8,5xEBIT post-synergies en 2017). L'acquisition a été entièrement financée en numéraire.

Atos a pour projet l'acquisition Anthelio auprès d'Actis, un fonds d'investissement leader basé à Londres, actionnaire principal de l'entreprise depuis novembre 2010, et de McLaren Health Care Corporation, un réseau leader de santé intégré et le premier client d'Anthelio.

ATU (Allemagne) - Entretien de véhicules multi-marques

CA : 1 Md €

MOBIVIA - Entretien de véhicules multi-marques

CA : 1,76 Md €

Op : Prise de contrôle

Le groupe familial Mobivia devrait reprendre le numéro un allemand des centres auto, Auto-Teile-Unger (ATU). Ce dernier exploite 577 centres automobiles en Allemagne, 25 en Autriche et 6 en Suisse. Mobivia possède déjà les enseignes Norauto, Midas, Carter-Cash et Auto5.

TRANSACTIONS EN COURS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

PENDING TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
AVTOVAZ (Russie) - Construction automobile	RENAULT - Construction automobile (EL) CA : 45,33 Mds € BN : 2,823 Mds € Op : Relèvement de participation	
Renault va participer à la recapitalisation du constructeur automobile russe AvtoVAZ, qui souhaite réunir près de 1,1 milliard d'euros. Actionnaire d'AvtoVAZ depuis 2008, Renault détient aujourd'hui 37 % du capital.		
BARNETT - actifs (E.-U.) - Gaz de schiste	TOTAL - Pétrole (EL) CA : 151,351 Mds € BN : 4,656 Mds €	
Cédant : Chesapeake (E.-U.)	Op : Part. rel. de 25 à 100 %	
Total E&P USA annonce l'exercice de son droit de préemption afin d'acquérir les 75 % d'intérêts détenus par Chesapeake dans des actifs de gaz de schiste de la formation du Barnett, située au Nord du Texas, dont il détient déjà 25 % depuis décembre 2009. Par cette acquisition, Total E&P USA deviendra seul propriétaire et opérateur de ces actifs.		
BAZARCHIC - Ventes événementielles CA : 80 M €	GALERIES LAFAYETTE - Grands magasins CA : 3,8 Mds € Op : Prise de contrôle	
Le groupe Galeries Lafayette a acquis BazarChic (ventes événementielles), créé en 2006 par Liberty Verny et Nathalie Gillier. Le montant de l'opération reste confidentiel.		
CST (Allemagne) - Édition de logiciels CA : 47 M €	DASSAULT SYSTÈMES - Édition de logiciels (EL) CA : 2,84 Mds € BN : 402 M € Op : Prise de contrôle 220 M € Valeur 100% : 220 M €	
Dassault Systèmes, leader mondial des logiciels de création 3D, de maquettes numériques en 3D et de solutions de gestion du cycle de vie des produits, acquiert la société allemande CST - Computer Simulation Technology AG, leader en technologie de simulation électronique et électromagnétique (EM), pour un montant d'environ 220 millions d'euros. Parmi les clients de CST figurent Airbus Defence & Space, le Groupe Bosch, Frauscher Sensor Technology et Sirona.		
DIAM - Solutions merchandising CA : 200 M € Cédant : LBO France Conseil : Rothschild (Transaction R)	ARDIAN - Capital-investissement Op : LBO	
Ardian va reprendre à LBO France sa participation majoritaire dans le groupe Diam, leader mondial des solutions merchandising sur les points de ventes pour le compte de grandes marques de luxe, de cosmétiques et de biens de consommation. Ardian devient l'actionnaire majoritaire aux côtés de l'équipe dirigeante et de BNP Paribas Développement, qui augmentent à cette occasion leurs participations. Fondé en 1968 et dirigé par Michel Vaissaire depuis 2007, le groupe Diam compte plus de 2.000 employés répartis sur 28 sites.		

TRANSACTIONS EN COURS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

PENDING TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
ELTA - Systèmes électroniques Cédant : Areva	GORGÉ - Robotique civile et militaire Op : Prise de contrôle	
Areva va céder à ECA (Groupe Gorgé) sa filiale Elta (92 salariés), spécialisée dans les équipements et systèmes électroniques pour "environnements sévères".		
KLEE DATA SYSTEM Solutions de gestion de notes de frais	AMERICANEXPRESSGLOBALBUSINESSTRAVEL (E.-U.) Gestion de voyages d'affaires Op : Prise de contrôle	
American Express Global Business Travel (conseillé par Dechert LLP) acquiert Klee Data System (KDS), éditeur de solutions de gestion de notes de frais et de voyages d'affaires. Fondée en 1994, l'entreprise française est également présente au Royaume-Uni, en Allemagne et aux États-Unis. Créée en 2014, American Express Global Business Travel est une joint-venture entre American Express et un groupe d'investisseurs mené par Certares LP. Cette acquisition devrait être finalisée au cours du quatrième trimestre 2016. Pinsent Masons a conseillé les vendeurs.		
LAMSAC (Pérou) - Concessions d'autoroutes Cédant : Invepar (Brésil)	VINCI - Construction, concessions (EL) CA : 38,52 Mds € BN : 2,046 Mds € Op : Prise de contrôle à 100 % Valeur 100% : 1,5 Md € Conseil : BNP Paribas	1,5 Md €
Vinci Highways, filiale de Vinci Concessions a signé un contrat avec le groupe brésilien Invepar pour l'acquisition à 100 % de la société Lamsac, concessionnaire de la voie express à péage Línea Amarilla, au centre de Lima, ainsi que de la société Pex, exploitant du système de recouvrement électronique de Lamsac. La transaction porte sur une valeur d'entreprise évaluée, au 31 décembre 2015, à 5,5 milliards de nuevo sol (environ 1,5 milliard d'euros). Lamsac a conclu avec la mairie de Lima un contrat de concession à échéance novembre 2049 portant sur la construction, l'exploitation et la maintenance d'une voie express à péage de 25 km. La finalisation de la transaction et le transfert de l'exploitation interviendront au deuxième semestre 2016, après l'obtention des approbations requises.		
LANGUAGELINE SOLUTIONS (E.-U.) Interprétariat par téléphone CA : 388 M USD Cédant : ABRY Partners Conseil : Crédit Suisse, Morgan Stanley	TELEPERFORMANCE Centres d'appels (EL) CA : 3,4 Mds € BN : 200 M € Op : Prise de contrôle	1,35 Md €
Teleperformance acquiert la société américaine LanguageLine Solutions LLC auprès du fonds d'investissement privé ABRY Partners et d'actionnaires minoritaires. LanguageLine Solutions est le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat par téléphone et par visiophone pour le compte de nombreuses sociétés et institutions dans les secteurs de la santé, des assurances, des services financiers, des télécommunications et dans le secteur public. Fondée en 1982 et établie à Monterey, en Californie, la société a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 388 millions de dollars US et un résultat opérationnel avant dotations aux amortissements (EBITDA) de 147 millions de dollars. Le montant de la transaction est de 1,522 milliard de dollars. L'acquisition sera intégralement financée par dette bancaire souscrite auprès du Crédit Agricole,		

TRANSACTIONS EN COURS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

PENDING TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
----------------------	------------------	--------

d'HSBC et de la Société Générale. Paul Hastings LLP et Linklaters LLP sont intervenus en tant que conseils juridiques de Teleperformance respectivement sur l'opération et son financement. Crédit Suisse et Morgan Stanley sont intervenues en tant que banques conseil de LanguageLine Solutions sur l'opération, et Kirkland & Ellis LLP en tant que conseils juridiques. L'opération, qui reste soumise aux approbations réglementaires et aux conditions de clôture usuelles, devrait être finalisée d'ici la fin de l'année.

LATÉCOÈRE SERVICES - Ingénierie	ADF - Maintenance industrielle	
CA : 101 M €	CA : 300 M €	
Cédant : Latécoère	Op : Prise de contrôle	60 M € (est.)
	Valeur 100% : 60 M €	

Latécoère cède sa filiale Latécoère Services (840 salariés) au groupe ADF (Vitrolles, Bouches-du-Rhône). Latécoère Services intervient dans les outillages et l'ingénierie, essentiellement dans l'aéronautique.

MAISONS DU VOYAGE - Agences de voyage	GROUPE FIGARO - Holding
CA : 38 M €	
Cédant : Patricia Tartour	Op : Prise de contrôle
Conseil : Degroof Petercam	

Les actionnaires de Les Maisons du Voyage, société opérant les marques spécialisées par destination : La Maison de la Chine, La Maison des États-Unis, La Maison des Amériques Latines etc., sont entrés en négociations exclusives avec le Groupe Figaro, en vue de céder à ce dernier la totalité de leurs actions.

Créé il y a 25 ans par Patricia Tartour, son actuelle dirigeante et actionnaire majoritaire, Les Maisons du Voyage est un tour-opérateur français spécialisé dans les voyages longs courriers à forte valeur ajoutée, majoritairement sur mesure. Il couvre plus de 70 destinations. En 2016, Les Maisons du Voyage devrait réaliser un chiffre d'affaires de plus de 42 millions d'euros (contre 38 millions en 2015). La société emploie 110 personnes.

MAUREL ET PROM	PERTAMINA (Indonésie)	
Exploration et production d'hydrocarbures (EL)	Exploration et production d'hydrocarbures	
	CA : 275,63 M € BN : (97,76 M €)	
Cédant : Pacifico (24,53 %), marché	Op : Participation de 24,53 % + OPA	822 M €
	Valeur 100% : 822 M €	

Créée en 1831, Maurel et Prom sera reprise par la compagnie indonésienne Pertamina qui acquiert la participation de Pacifico (société de Jean-François Hénin), soit 24,53 % au prix de 4,20 euros par action (avec un complément de prix possible), et dépose une OPA sur le solde du capital. L'opération valorise la société à 822 millions d'euros. Maurel et Prom a réalisé une production de 17 000 barils équivalents pétrole en 2015.

MYOPTIQUE GROUP (G.-B.) - Vente de lunettes en ligne	ESSILOR - Optique ophtalmique (EL)
CA : 57 M £	CA : 6,7 Mds € BN : 757 M €
	Op : Prise de contrôle

Essilor va acquérir le britannique MyOptique Group, spécialisé dans la vente en ligne de produits optiques, avec les sites Glasses Direct (lunettes correctrices), SunglassesShop (lunettes de soleil sans correction), Lensbest (vente de lentilles de contact en Allemagne) et LensOn (vente de lentilles de contact dans les pays nordiques).

TRANSACTIONS EN COURS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

PENDING TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
NEWS REPUBLIC Applications pour téléphones mobiles	CHEETAH MOBILE (Chine) Applications pour téléphones mobiles	
	Op : Prise de contrôle	51 M €
Fondé en 2010 et coté au New York Stock Exchange, le chinois Cheetah Mobile débourse 57 millions de dollars pour reprendre la société News Republic, créée en 2008 par Gilles Raymond. Spécialisée à l'origine dans les jeux pour téléphones mobiles, l'entreprise bordelaise compte aujourd'hui 41 salariés. Elle a créé en 2010 une application pour smartphone permettant de créer une revue de presse personnalisée via un partenariat avec 1.700 médias à travers le monde.		
OCTO TECHNOLOGY Conseil en systèmes et logiciels informatiques	ACCENTURE (Irlande) Services aux entreprises et administrations	
Cédant : François Hisquin	Op : Participation de 47,4 % + OPA	115 M €
	Valeur 100% : 115 M €	
Conseil : Rothschild	Conseil : Société Générale	
Accenture va à acquérir une participation de 47,4 % dans le capital d'Octo Technology, un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation digitale et le développement de logiciel, avec l'intention d'acquérir le solde du capital. Selon les termes de l'accord, Accenture fera l'acquisition de la participation dans Octo auprès de François Hisquin, président-fondateur, d'autres dirigeants et de Financière Arbevel au prix de 22,50 euros par action et de 1,7222 euros par bon de souscription d'actions. Après la réalisation de cette acquisition, Accenture lancera une offre publique d'achat volontaire afin d'acquérir aux mêmes prix le solde du capital. Le prix de 22,50 euros par action représente une prime de 43,8 % par rapport au cours de clôture de l'action Octo le 14 septembre 2016, et de 76,2 % par rapport au cours moyen pondéré par les volumes des 12 derniers mois. L'offre valorise l'intégralité du capital d'Octo (sur une base diluée) à environ 115 millions d'euros.		
OLYMPIQUE DE MARSEILLE - Club de football	McCOURT Franck - Personne physique	
Cédant : Margarita Louis-Dreyfus	Op : Prise de contrôle	50 M € (est.)
Conseil : Rothschild		
L'Américain Frank McCourt va reprendre l'Olympique de Marseille à Margarita Louis-Dreyfus. Frank McCourt est notamment l'ancien propriétaire des Dodgers de Los Angeles, l'équipe légendaire américaine de baseball. Il a cédé Les Dodgers en 2012 pour 2,15 milliards de dollars, montant le plus important jamais payé pour une équipe sportive dans l'histoire du sport, toutes disciplines confondues. Aujourd'hui, Franck McCourt est président de McCourt LP, une entreprise familiale fondée en 1893 qui réalise des investissements entrepreneuriaux, stratégiques et philanthropiques. Il est également PDG de McCourt Global, société d'investissement et de gestion alternative spécialisée dans l'immobilier et l'investissement en capital. De plus, Frank McCourt et Jan Tops, champion olympique néerlandais de saut d'obstacles, sont copropriétaires du Global Champions Tour, le premier concours international de saut d'obstacles qui organise des compétitions d'équitation chaque année à Paris, Cannes et Chantilly. Dans cette opération, Clifford Chance conseille Margarita Louis-Dreyfus. Frank McCourt a travaillé en collaboration avec Jacques-Henri Eyraud, entrepreneur spécialisé dans le sport et les médias, Poulmaire - Avocat & Fiduciaire et Sullivan & Cromwell LLP.		

TRANSACTIONS EN COURS EN AOÛT-SEPTEMBRE 2016

PENDING TRANSACTIONS IN AUGUST-SEPTEMBER 2016

SOCIÉTÉ CIBLE TARGET	ACQUÉREUR BIDDER	MT AMT
PRECISION METROLOGY (E.-U.) - Services de métrologie CA : 11 M USD	TRESCAL - Services de métrologie CA : 216 M € Op : Build-up Conseil : N+1	

Trescal (détenu majoritairement par Ardian), un des leaders dans les services de métrologie, l'étalonnage, la vérification, la réparation et la gestion de parc d'appareils de mesure, acquiert la société Precision Metrology Inc., implantée dans le Wisconsin et en Floride. L'entreprise emploie 90 personnes et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 11 millions de dollars, principalement dans les secteurs de l'Énergie, de l'Aéronautique et de la Pharmacie.

Grâce à cette acquisition, Trescal (2 300 salariés) regroupe désormais 15 laboratoires de métrologie et emploie plus de 400 personnes aux États-Unis. Il s'agit de la 16ème acquisition depuis le rachat de Trescal par Ardian en juillet 2013.

SAFRAN IDENTITY Biométrie CA : 1,6 Md € Cédant : Safran Conseil : Lazard, Société Générale	OBERTHUR (Advent + Bpifrance) Services de sécurité embarqués Op : Build-up Valeur 100% : 2,425 Mds € Conseil : Deutsche Bank, Rothschild, Morgan Stanley	2,425 Mds €
---	---	-------------

Safran annonce avoir reçu une offre d'acquisition irrévocable d'Advent International portant sur ses activités Identité et Sécurité et engagé des négociations exclusives sur la base de cette offre.

Le projet industriel consiste à rapprocher Safran I&S d'Oberthur Technologies pour créer un champion mondial (chiffre d'affaires combiné de 2,8 milliards d'euros) des technologies de l'identification avec une forte implantation en France.

Bpifrance prendra une participation dans le nouvel ensemble et sera associé à sa gouvernance aux côtés d'Advent International.

Safran I&S emploie 7 800 personnes dans plus de 50 pays. L'opération devrait être clôturée dans le courant de 2017.

Advent International est conseillée par Weil, Gotshal & Manges, Dethomas Peltier Juvigny & Associés, Kirkland & Ellis et Covington & Burling. Taj a conseillé Advent sur les aspects fiscaux de l'opération. Cleary Gottlieb Steen & Hamilton assiste Safran. Shearman & Sterling conseille Bpifrance Participations.

TRONICS MICROSYSTEMS - Nano et microsystèmes CA : 7,8 M €	TDK (Japon) - Électronique (AL) Op : OPA Valeur 100% : 49 M €	49 M €
---	--	--------

TDK lance une offre publique d'achat amicale sur le groupe isérois Tronics Microsystems (Crolles, près de Grenoble). Créée en 1997, Tronics est un leader technologique dans le domaine des nano et microsystèmes à haute valeur ajoutée. La société compte 92 collaborateurs dont 55 ingénieurs et scientifiques. Sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires, EPCOS, filiale de TDK, va lancer une offre publique d'achat en numéraire portant sur toutes les actions de Tronics, pour un prix de 13,20 euros par action. L'offre sera conditionnée à l'atteinte d'un seuil minimal de réussite de 66.67 %. Représentant 53,21 % des actions existantes, les actionnaires de référence de la société (Aster Capital, Innovation Capital, Omnes Capital, CEA investissement, et des actionnaires fondateurs) se sont engagés à apporter leur titre à l'offre.

Sur la base des capitaux propres entièrement dilués, la transaction représente une valeur de Tronics d'environ 48,65 millions d'euros. Le prix représente une prime de 78,4% par rapport à la clôture du cours des actions Tronics au 7 juillet 2016, le jour de bourse précédant la suspension de la cotation, et une prime de 62,1% par rapport à la moyenne pondérée du cours de l'action durant les 60 derniers jours précédant la suspension.

FUSIONS & ACQUISITIONS

La première revue des rapprochements d'entreprises

NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2016

TABLES D'INDEX

TRANSACTIONS DES MOIS D'AOÛT-SEPTEMBRE 2016

PAGE

CLASSEMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (CODE NAF)	123
CLASSEMENT ALPHABÉTIQUE PAR CIBLE	127
CLASSEMENT ALPHABÉTIQUE PAR ACQUÉREUR	129

CLASSEMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS (CODE NAF) SECTOR ANALYSIS

SOCIÉTÉ CIBLE / TARGET	ACQUÉREUR / BIDDER	PAGE
CODE NAF 06 : EXTRACTION D'HYDROCARBURES		
MAUREL ET PROM - Exploration et production d'hydrocarbures	PERTAMINA (Indonésie) - Exploration et production d'hydrocarbures	119
BARNETT - actifs (E.-U.) - Gaz de schiste	TOTAL - Pétrole	117
CODE NAF 10 : INDUSTRIES ALIMENTAIRES		
AXGRO FOODS (G.-B.) - Betteraves prêtes à consommer	FLORETTE (Agrial) - Salades en sachet	100
LARNICOL - Chocolaterie	SODERO GESTION + CM-CIC - Capital-investissement	110
EUROVANILLE - Vanille naturelle	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	108
NEXIRA - Transformation de la gomme d'acacia	FAMILLE DONDAIN - Personnes physiques	98
CODE NAF 11 : FABRICATION DE BOISSONS		
FRÛS (E.-U.) - Vodka	SAZERAC (E.-U.) - Alcools	105
CODE NAF 13 : FABRICATION DE TEXTILES		
FRANCE DÉCOUPE - Transformation de produits non tissés	ADDEV - Matériaux haute performance	96
CODE NAF 17 : INDUSTRIE DU PAPIER ET DU CARTON		
PROVETIQ INDUSTRIE - Étiquettes adhésives	FINANCIÈRE LE MÉE - Holding	99
CODE NAF 20 : INDUSTRIE CHIMIQUE		
3M - une usine - Chimie fine	AXYNTIS - Chimie fine	116
AEROGLAZE + CHEMGLAZE (E.-U.) - Traitement de surface	SOCOMORE - Traitement de surface	116
OLÉOS - Actifs végétaux	HALLSTAR (E.-U.) - Chimie de spécialité	106
CODE NAF 21 : INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE		
DESHIDRATADOS TROPICALES - Transformation d'avocat	EXPANSCIENTE - Pharmacie, dermo-cosmétique	100
MSD - site de Hérouville- Saint-Clair - Pharmacie	CENEXI - Façonnage	98
CODE NAF 22 : FABRICATION DE PRODUITS EN CAOUTCHOUC ET EN PLASTIQUE		
KKT (Allemagne) - Solutions d'emballages plastiques	AXIUM - Solutions d'emballages plastiques	102
CODE NAF 23 : FABRICATION D'AUTRES PRODUITS MINÉRAUX NON MÉTALLIQUES		
ALTEO ARC + ALUFIN - Alumines de spécialités	IMERYS - Spécialités minérales pour l'industrie	94
CODE NAF 24 : MÉTALLURGIE		
FASTNER (Allemagne) - Équipement auto	SAINT JEAN INDUSTRIES - Équipement auto	101
CODE NAF 25 : MÉTALLURGIE		
HACKAS (Suède) - Mécanique industrielle	VENTANA - Mécanique industrielle	97
O. ST. FEINGUSS (Autriche) - Mécanique industrielle	VENTANA - Mécanique industrielle	102
RBDH MARIGNIER - Usinage d'engrenages de précision.	MECADAQ GROUP - Sous-traitance aéronautique	112
EMBALLAGEN (All.) - Fûts métalliques pour l'industrie chimique	FIELDS GROUP (Pays-Bas / Allemagne) - Holding	104
KARL HÖLL (Allemagne) - Tubes en aluminium	ALLTUB - Tubes en aluminium	110
MARLUX - Moulins à poivre	DE BUYER - Fabrication d'articles métalliques ménagers	111
CODE NAF 26 : FABRICATION DE PRODUITS INFORMATIQUES, ÉLECTRONIQUES ET OPTIQUES		
TRONICS MICROSYSTEMS - Nano et microsystèmes	TDK (Japon) - Électronique	121
CODE NAF 27 : FABRICATION D'ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES		
LEROY-SOMER - Alternateurs industriels, moteurs électriques	NIDEC (Japon) - Conglomérat	106
SAFT - Batteries haute technologie	TOTAL - Pétrole	99
CODE NAF 28 : FABRICATION DE MACHINES ET ÉQUIPEMENTS N.C.A.		
J&S SCALES (E.-U.) - Dispositifs de pesage industriel	PRECIA MOLEN - Dispositifs de pesage industriel	101
CODE NAF 29 : INDUSTRIE AUTOMOBILE		
AVTOVAZ (Russie) - Construction automobile	RENAULT - Construction automobile	117
LIGIER - Quadricycles légers	SIPAREX + EDIFY (+ financiers) - Capital-nvestissement	111
CODE NAF 30 : FABRICATION D'AUTRES MATÉRIELS DE TRANSPORT		
CHANTIERS ALLAIS (Les) - Construction navale	EFINOR - Pièces spéciales pour l'industrie	95

CLASSEMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS (CODE NAF)
SECTOR ANALYSIS

SOCIÉTÉ CIBLE / TARGET	ACQUÉREUR / BIDDER	PAGE
CODE NAF 31 : FABRICATION DE MEUBLES		
AMORIS - Agencement d'hôtels	MALVAUX INDUSTRIES - Panneaux décoratifs	94
CODE NAF 32 : AUTRES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES		
LAGARRIGUE - Appareillage orthopédique externe	ARDIAN - Capital-investissement	110
CODE NAF 33 : RÉPARATION ET INSTALLATION DE MACHINES ET D'ÉQUIPEMENTS		
PRECISION METROLOGY (E.-U.) - Services de métrologie	TRESCAL - Services de métrologie	121
CNM - Chantier Naval	COSTA CROISIÈRES (Italie) - Croisières maritimes	104
AM FROID - Réfrigération pour la grande distribution	ENGIE - Services aux collectivités	94
EUKRÉA - Ingénierie des systèmes embarqués	DELAIR-TECH - Drone professionnel	96
SAFRAN IDENTITY - Biométrie	OBERTHUR (Advent + Bpifrance) - Services de sécurité embarqués	121
CODE NAF 35 : PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ, DE GAZ, DE VAPEUR ET D'AIR CONDITIONNÉ		
HOMER SOL - Énergies renouvelables	CAP VERT ENERGIE - Énergies renouvelables	98
GAZONOR (Transcor Astra Luxembourg) - Combustibles gazeux	LFDE - Production de gaz	97
CODE NAF 38 : COLLECTE, TRAITEMENT ET ÉLIMINATION DES DÉCHETS ; RÉCUPÉRATION		
PRODEVAL - Traitement des déchets	SUEZ VENTURES - Capital-investissement	112
CODE NAF 41 : CONSTRUCTION DE BÂTIMENTS		
FINANCIÈRE RIVE GAUCHE - Promotion immobilière	ATLAND - Promotion immobilière	108
CARDINAL EDIFICE - BTP	NGE - BTP	95
CODE NAF 42 : GÉNIE CIVIL		
LAMSAC (Pérou) - Concessions d'autoroutes	VINCI - Construction, concessions	118
SIGNATURE LIMITED (G.-B.) - Signalisation routière	HILL & SMITH HOLDINGS (G.-B.) - Holding	106
CODE NAF 45 : COMMERCE ET RÉPARATION D'AUTOMOBILES ET DE MOTOCYCLES		
POMMIER - Équipés pour véhicules industriels	BPIFRANCE + NORMANDIE CAPITAL INVEST. + BNP PARIBAS	112
ATU (Allemagne) - Entretien de véhicules multi-marques	MOBIVIA - Entretien de véhicules multi-marques	116
CODE NAF 46 : COMMERCE DE GROS, À L'EXCEPTION DES AUTOMOBILES ET DES MOTOCYCLES		
MARLYBAG CAIRN - Accessoires outdoor	2R HOLDING - Holding	111
AIRPOLE - Dispositifs médicaux	STIPLASTICS - Solutions plastiques pharmacie	94
ALBERT DE THIERS - Arts de la table	SOLEXIA - Holding	107
BUENAVENTURA GINER (Espagne) - Fournitures industrielles	IPH - Fournitures industrielles	100
JVGROUPE - Usinage	iXO PE - Capital-investissement	109
SUNAERO - Diagnostic / réparation rapide sur aéronefs	ELAIS CAPITAL - Capital-investissement	113
SAPRONIT - Mousses techniques et isolantes	ROBIN Jean-Charles (+ cadres, + Alsace Croissance)	99
PRO À PRO - Distribution de services de restauration	METRO GROUP (Allemagne) - Distribution	106
CODE NAF 47 : COMMERCE DE DÉTAIL, À L'EXCEPTION DES AUTOMOBILES ET DES MOTOCYCLES		
ADC GROUPE CYCLABLE - Distrib. et maintenance de cycles	M CAPITAL PARTNERS - Capital-investissement	107
ALAIN FIGARET - Commerce de détail d'habillement	EXPERIENCED CAPITAL - Capital-investissement	107
TARA JARMON - Commerce de détail d'habillement	AMS INDUSTRIES - Capital-investissement	113
MYOPTIQUE GROUP (G.-B.) - Vente de lunettes en ligne	ESSILOR - Optique ophtalmique	119
AFRIMARKET - E-commerce	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	107
BAZARCHIC - Ventes événementielles	GALERIES LAFAYETTE - Grands magasins	117
BECQUET - Vente à distance	DOMOTI - Vente à distance	95
DESIGNERS & FRIENDS (Danemark) - Ventes privées	VENTE-PRIVÉE - Ventes privées sur Internet	100
GREENWEEZ - Vente en ligne	CARREFOUR - Grande distribution	97
MOTOBLOUZ - Équipement moto	EQUISTONE PARTNERS EUROPE - Capital-investissement	111
CODE NAF 49 : TRANSPORTS TERRESTRES ET TRANSPORT PAR CONDUITES		
THELLO - Transport ferroviaire	TRENITALIA (Italie) - Transport ferroviaire	106
CODE NAF 50 : TRANSPORTS PAR EAU		
NOL (Singapour) - Transport maritime	CMA CGM - Transport maritime	102
OGAS (Thaïlande) - Transports maritimes et côtiers de fret	SEAOWL - Transports maritimes et côtiers de fret	103

CLASSEMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS (CODE NAF) SECTOR ANALYSIS

SOCIÉTÉ CIBLE / TARGET	ACQUÉREUR / BIDDER	PAGE
CODE NAF 51 : TRANSPORTS AÉRIENS		
BLINK (G.-B.) - Aviation d'affaires	WIJET - Aviation d'affaires	100
HEX' AIR - Aviation d'entreprise	TWIN JET - Aviation d'entreprise	97
CODE NAF 56 : RESTAURATION		
TSEBO (Afrique du sud) - Restauration collective	WENDEL - Capital-investissement	113
CODE NAF 58 : ÉDITION		
CST (Allemagne) - Édition de logiciels	DASSAULT SYSTÈMES - Édition de logiciels	117
IOSQUARE - Modération de contenu automatisée	BESEDO (Suède) - Modération de contenu automatisée	105
KLAXOON - Édition de logiciels	WHITESTAR CAPITAL + WIND, E.-U. (+ financiers)	110
KLEE DATA SYSTEM - Solutions de gestion de notes de frais	AMERICAN EXPRESS GLOBAL BUSINESS TRAVEL (E.-U.)	118
KYRIBA - Gestion de trésorerie en mode SaaS	BPI FRANCE + HSBC + DAHER CAPITAL - Capital-investissement	110
CODE NAF 59 : PRODUCTION DE FILMS CINÉMATOGRAPHIQUES, DE VIDÉO ET DE PROGRAMMES DE TÉLÉVISION ; ENREGISTREMENT SONORE ET ÉDITION MUSICALE		
EUROPACORP - Audiovisuel et divertissements	FUNDAMENTAL FILMS (Chine) - Audiovisuel et divertissements	104
CODE NAF 61 : TÉLÉCOMMUNICATIONS		
JESTOCKE.COM - Stockage et de garde-meuble entre particuliers	MAIF AVENIR + BPIFRANCE - Capital-investissement	109
CODE NAF 62 : PROGRAMMATION, CONSEIL ET AUTRES ACTIVITÉS INFORMATIQUES		
DRUST - Assistant d'aide à la conduite	MACIF (+ financiers) - Capital-investissement	108
EVERCONTACT - Édition de logiciels	ONE MORE COMPANY (E.-U.) - Édition de logiciels	105
OPENCLASSROOMS - EdTech	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	112
SMARTVISITE - Conception de site immobilier	LA BOITE IMMO - Conception de site immobilier	99
STOOTIE - Services entre particuliers	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	113
TVTY - Synchronisation publicitaire	SERENA CAPITAL + PARTECH + 360 CAPITAL PARTNERS	113
UNILEND - Prêt participatif	NEWALPHA ASSET MANAGEMENT - Capital-investissement	113
YESCAPA - Location de camping-cars	MAIF AVENIR - Capital-investissement	114
ALKEMICS - Plateforme SaaS collaborative	CATHAY INNOVATION + SERENA CAPITAL (+ investisseurs)	107
ANTHELIO - Solutions technologiques santé	ATOS - Services informatiques	116
EQUISENSE - Objets connectés pour l'équitation	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	108
OCTO - Conseil en systèmes et logiciels informatiques	ACCENTURE (Irlande) - Services aux entreprises et administrations	120
ONDUO (E.-U.) - Objets connectés	SANOFI (+ Verily) - Pharmacie	115
LINKBYNET - Infogérance	KEENSIGHT CAPITAL - Capital-investissement	111
NEWS REPUBLIC - Applications pour téléphones mobiles	CHEETAH MOBILE (Chine) - Applications pour téléphones mobiles	120
CODE NAF 63 : SERVICES D'INFORMATION		
MIPROFEPARTICULAR (Espagne) - Cours particuliers	SUPERPROF - Cours particuliers	102
CODE NAF 64 : ACTIVITÉS DES SERVICES FINANCIERS, HORS ASSURANCE ET CAISSES DE RETRAITE		
JSC BANK REPUBLIC (Géorgie) - Banque	TBC BANK GROUP (Géorgie) - Banque	105
BOUVIER GESTION - Gestion de portefeuille	CPG - Gestion de portefeuille	104
DIAM - Solutions merchandising	ARDIAN - Capital-investissement	117
CODE NAF 66 : ACTIVITÉS AUXILIAIRES DE SERVICES FINANCIERS ET D'ASSURANCE		
FIA-NET - Sécurité e-commerce	ONEY - Crédit à la consommation	96
ADVANTIS (Suisse) - Courtage en assurance d'entreprise	VERLINGUE - Courtage en assurance d'entreprise	100
KLEINWORT BENSON INVESTORS (Irlande) - Gestion d'actifs	AMUNDI - Gestion d'actifs	102
CODE NAF 68 : ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES		
HOMEFORHOME (Espagne) - Échange de maison	GUESTTOGUEST - Échange de maison	101
I@D - Agents mandataires en immobilier	IK INVESTMENT PARTNERS, G.-B. (+ Five Arrows)	109
CODE NAF 69 : ACTIVITÉS JURIDIQUES ET COMPTABLES		
IPSIDE - Conseil en propriété intellectuelle	GROUPE D'INVESTISSEURS (+ dirigeants de la société)	109
JOINT-VENTURE X - Services juridiques en ligne	ROCKET LAWYER, E.-U. (+ Éditions Lefebvre Sarrut)	115
CODE NAF 70 : ACTIVITÉS DES SIÈGES SOCIAUX ; CONSEIL DE GESTION		
FINALCAD - Transformation numérique de la construction	SERENA CAPITAL + CAPHORN INVEST + ASTER CAPITAL	108
NETSCOUADE (La) - Communication	OPEN - Transformation Industrielle et digitale	98
KENEO - Événements sportifs	DENTSU AEGIS NETWORK (G.-B.) - Communication	105

CLASSEMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS (CODE NAF) SECTOR ANALYSIS

SOCIÉTÉ CIBLE / TARGET	ACQUÉREUR / BIDDER	PAGE
MOLTEN (G.-B.) - Conseil en management	SIA PARTNERS - Holding	102
SVP - Conseil opérationnel	MML CAPITAL - Capital-investissement	113
CODE NAF 71 : ACTIVITÉS D'ARCHITECTURE ET D'INGÉNIERIE ; ACTIVITÉS DE CONTRÔLE ET ANALYSES TECHNIQUES		
BARBEAU - Agencement bois haut de gamme	MALVAUX INDUSTRIES - Panneaux décoratifs	95
DIVERGENT (E.-U.) - Conseil en innovation et ingénierie	ALTRAN - Conseil en innovation et ingénierie	101
ELTA - Systèmes électroniques	GORGÉ - Robotique civile et militaire	118
GIRUS + CREE - Ingénierie	ELCIMAÏ - Holding	97
LATÉCOËRE SERVICES - Ingénierie	ADF - Maintenance industrielle	119
NEAVIA TECHNOLOGIES - Ingénierie, études techniques	LACROIX - Équipements de signalisation et de télégestion	98
NINO ROBOTICS - Fauteuils roulants électriques	ALTER EQUITY - Capital-investissement	111
NOVIATEK - Produits électroniques	PHARMAGEST - Informatique officinale	98
ROCKETMINE (Afrique du sud) - Fabrication de drones	DELTA DRONE - Fabrication de drones	103
SECLAB - Protection des systèmes industriels	STARQUEST CAPITAL - Capital-investissement	112
CODE NAF 72 : RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT SCIENTIFIQUE		
FRANCOIS HYAFIL - Centre de recherche	ONCODESIGN - Biotechnologies	96
ALKION BIOPHARMA - Biotechnologies	EVONIK INDUSTRIES (Allemagne) - Chimie	104
CODE NAF 73 : PUBLICITÉ ET ÉTUDES DE MARCHÉ		
ADREXO - Distribution de prospectus publicitaires	GROUPE D'ENTREPRENEURS - Personnes physiques	116
OGURY (G.-B.) - Ciblage publicitaire sur mobile	IDINVEST - Capital-investissement	112
VISIOFAIR - Gestion de la e-relation client	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	114
CODE NAF 74 : AUTRES ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES		
LANGUAGELINE (E.-U.) - Interprétariat par téléphone	TELEPERFORMANCE - Centres d'appels	118
CODE NAF 79 : ACTIVITÉS DES AGENCES DE VOYAGE, VOYAGISTES, SERVICES DE RÉSERVATION ET ACTIVITÉS CONNEXES		
MAISONS DU VOYAGE - Agences de voyage	GROUPE FIGARO - Holding	119
CODE NAF 80 : ENQUÊTES ET SÉCURITÉ		
OMNI SÉCURITÉ + OMNI PROTECTIONS - Systèmes de sécurité	PÉRIN SÉCURITÉ - Systèmes de sécurité	99
CODE NAF 86 : ACTIVITÉS POUR LA SANTÉ HUMAINE		
AVENIR SANTÉ - Hospitalisation privée	C2S - Hospitalisation privée	107
CLINIQUE ESQUIROL SAINT HILAIRE - Hospitalisation privée	MÉDIPÔLE PARTENAIRES - Hospitalisation privée	96
CLINIQUE DU MONT LOUIS (La) - Clinique privée	OC SANTÉ - Cliniques privées	95
CODE NAF 88 : ACTION SOCIALE SANS HÉBERGEMENT		
INFANTERIX (Allemagne) - Crèches et jardins d'enfants	PETITS CHAPERONS ROUGES (Les) - Crèches	101
CODE NAF 90 : ACTIVITÉS CRÉATIVES, ARTISTIQUES ET DE SPECTACLE		
AENIMA - Audiovisuel professionnel	BUGBUSTERS - Objets numériques	94
CODE NAF 93 : ACTIVITÉS SPORTIVES, RÉCRÉATIVES ET DE LOISIRS		
OLYMPIQUE DE MARSEILLE - Club de football	MCCOURT Franck - Personne physique	120

CLASSEMENT ALPHABÉTIQUE DES CIBLES TARGET ALPHABETICAL INDEX

SOCIÉTÉ CIBLE / TARGET	ACQUÉREUR / BIDDER	PAGE
3M - une usine - Chimie fine	AXYNTIS - Chimie fine	116
ADC GROUPE CYCLABLE - Distrib. et maintenance de cycles	M CAPITAL PARTNERS - Capital-investissement	107
ADREXO - Distribution de prospectus publicitaires	GROUPE D'ENTREPRENEURS - Personnes physiques	116
ADVANTIS (Suisse) - Courtage en assurance d'entreprise	VERLINGUE - Courtage en assurance d'entreprise	100
AENIMA - Audiovisuel professionnel	BUGBUSTERS - Objets numériques	94
AEROGLAZE + CHEMGLAZE (E.-U.) - Traitement de surface	SOCOMORE - Traitement de surface	116
AFRIMARKET - E-commerce	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	107
AIRPOLE - Dispositifs médicaux	STIPLASTICS - Solutions plastiques pharmacie	94
ALAIN FIGARÉ - Commerce de détail d'habillement	EXPERIENCED CAPITAL - Capital-investissement	107
ALBERT DE THIERS - Arts de la table	SOLEXIA - Holding	107
ALKEMICS - Plateforme SaaS collaborative	CATHAY INNOVATION + SERENA CAPITAL (+ investisseurs)	107
ALKION BIOPHARMA - Biotechnologies	EVONIK INDUSTRIES (Allemagne) - Chimie	104
ALTEO ARC + ALUFIN - Alumines de spécialités	IMERYS - Spécialités minérales pour l'industrie	94
AM FROID - Réfrigération pour la grande distribution	ENGIE - Services aux collectivités	94
AMORIS - Agencement d'hôtels	MALVAUX INDUSTRIES - Panneaux décoratifs	94
ANTHELIO - Solutions technologiques santé	ATOS - Services informatiques	116
ATU (Allemagne) - Entretien de véhicules multi-marques	MOBIVIA - Entretien de véhicules multi-marques	116
AVENIR SANTÉ - Hospitalisation privée	C2S - Hospitalisation privée	107
AVTOVAZ (Russie) - Construction automobile	RENAULT - Construction automobile	117
AXGRO FOODS (G.-B.) - Betteraves prêtes à consommer	FLORETTE (Agril) - Salades en sachet	100
BARBEAU - Agencement bois haut de gamme	MALVAUX INDUSTRIES - Panneaux décoratifs	95
BARNETT - actifs (E.-U.) - Gaz de schiste	TOTAL - Pétrole	117
BAZARCHIC - Ventes événementielles	GALERIES LAFAYETTE - Grands magasins	117
BECQUET - Vente à distance	DOMOTI - Vente à distance	95
BLINK (G.-B.) - Aviation d'affaires	WIJET - Aviation d'affaires	100
BOUVIER GESTION - Gestion de portefeuille	CPG - Gestion de portefeuille	104
BUENAVENTURA GINER (Espagne) - Fournitures industrielles	IPH - Fournitures industrielles	100
CARDINAL EDIFICE - BTP	NGE - BTP	95
CHANTIERS ALLAIS (Les) - Construction navale	EFINOR - Pièces spéciales pour l'industrie	95
CLINIQUE DU MONT LOUIS (La) - Clinique privée	OC SANTÉ - Cliniques privées	95
CLINIQUE ESQUIROL SAINT HILAIRE - Hospitalisation privée	MÉDIPÔLE PARTENAIRES - Hospitalisation privée	96
CNM - Chantier Naval	COSTA CROISIÈRES (Italie) - Croisières maritimes	104
CST (Allemagne) - Édition de logiciels	DASSAULT SYSTÈMES - Édition de logiciels	117
DESHIDRATADOS - Achat et transformation d'avocat	EXPANSCIENTE - Pharmacie, dermo-cosmétique	100
DESIGNERS & FRIENDS (Danemark) - Ventes privées	VENTE-PRIVÉE - Ventes privées sur Internet	100
DIAM - Solutions merchandising	ARDIAN - Capital-investissement	117
DIVERGENT (E.-U.) - Conseil en innovation et ingénierie	ALTRAN - Conseil en innovation et ingénierie	101
DRUST - Assistant d'aide à la conduite	MACIF (+ financiers) - Capital-investissement	108
ELTA - Systèmes électroniques	GORGÉ - Robotique civile et militaire	118
EMBALLAGEN (All.) - Fûts métalliques pour l'industrie chimique	FIELDS GROUP (Pays-Bas / Allemagne) - Holding	104
EQUISENSE - Objets connectés pour l'équitation	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	108
EUKRÉA - Ingénierie des systèmes embarqués	DELAIR-TECH - Drone professionnel	96
EUROPACORP - Audiovisuel et divertissements	FUNDAMENTAL FILMS (Chine) - Audiovisuel et divertissements	104
EUROVANILLE - Vanille naturelle	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	108
EVERCONTACT - Édition de logiciels	ONE MORE COMPANY (E.-U.) - Édition de logiciels	105
FASTNER (Allemagne) - Équipement auto	SAINT JEAN INDUSTRIES - Équipement auto	101
FIA-NET - Sécurité e-commerce	ONEY - Crédit à la consommation	96
FINALCAD - Transformation numérique de la construction	SERENA CAPITAL + CAPHORN INVEST + ASTER CAPITAL	108
FINANCIÈRE RIVE GAUCHE - Promotion immobilière	ATLAND - Promotion immobilière	108
FRANCE DÉCOUPE - Transformation de produits non tissés	ADDEV - Matériaux haute performance	96
FRANCOIS HYAFIL - Centre de recherche	ONCODESIGN - Biotechnologies	96
FRIS (E.-U.) - Vodka	SAZERAC (E.-U.) - Alcools	105
GAZONOR (Transcor Astra Luxembourg) - Combustibles gazeux	LFDE - Production de gaz	97
GIRUS + CREE - Ingénierie	ELCIMAÏ - Holding	97
GREENWEEZ - Vente en ligne	CARREFOUR - Grande distribution	97
HACKAS (Suède) - Mécanique industrielle	VENTANA - Mécanique industrielle	97
HEX'AIR - Aviation d'entreprise	TWIN JET - Aviation d'entreprise	97
HOMEFORHOME (Espagne) - Échange de maison	GUESTTOGUEST - Échange de maison	101
HOMER SOL - Énergies renouvelables	CAP VERT ENERGIE - Énergies renouvelables	98
I@D - Agents mandataires en immobilier	IK INVESTMENT PARTNERS, G.-B. (+ Five Arrows)	109
INFANTERIX (Allemagne) - Crèches et jardins d'enfants	PETITS CHAPERONS ROUGES (Les) - Crèches	101
IOSQUARE - Modération de contenu automatisée	BESEDO (Suède) - Modération de contenu automatisée	105
IPSIDE - Conseil en propriété intellectuelle	GROUPE D'INVESTISSEURS (+ dirigeants de la société)	109
J&S SCALES (E.-U.) - Dispositifs de pesage industriel	PRECIA MOLEN - Dispositifs de pesage industriel	101
JESTOCKE.COM - Stockage et de garde-meuble entre particuliers	MAIF AVENIR + BPIFRANCE - Capital-investissement	109
JOINT-VENTURE X - Services juridiques en ligne	ROCKET LAWYER, E.-U. (+ Éditions Lefebvre Sarrut)	115

CLASSEMENT ALPHABÉTIQUE DES CIBLES TARGET ALPHABETICAL INDEX

SOCIÉTÉ CIBLE / TARGET	ACQUÉREUR / BIDDER	PAGE
JSC BANK REPUBLIC (Géorgie) - Banque	TBC BANK GROUP (Géorgie) - Banque	105
JVGROUP - Usinage	iXO PE - Capital-investissement	109
KARL HÖLL (Allemagne) - Tubes en aluminium	ALLTUB - Tubes en aluminium	110
KENEO - Événements sportifs	DENTSU AEGIS NETWORK (G.-B.) - Communication	105
KKT (Allemagne) - Solutions d'emballages plastiques	AXIUM - Solutions d'emballages plastiques	102
KLAXOON - Édition de logiciels	WHITESTAR CAPITAL + WIND, E.-U. (+ financiers)	110
KLEE DATA SYSTEM - Solutions de gestion de notes de frais	AMERICAN EXPRESS GLOBAL BUSINESS TRAVEL (E.-U.)	118
KLEINWORT BENSON INVESTORS (Irlande) - Gestion d'actifs	AMUNDI - Gestion d'actifs	102
KYRIBA - Gestion de trésorerie en mode SaaS	BPI FRANCE + HSBC + DAHER CAPITAL - Capital-investissement	110
LAGARRIGUE - Appareillage orthopédique externe	ARDIAN - Capital-investissement	110
LAMSAC (Pérou) - Concessions d'autoroutes	VINCI - Construction, concessions	118
LANGUAGELINE (E.-U.) - Interprétariat par téléphone	TELEPERFORMANCE - Centres d'appels	118
LARNICOL - Chocolaterie	SODERO GESTION + CM-CIC - Capital-investissement	110
LATÉCOËRE SERVICES - Ingénierie	ADF - Maintenance industrielle	119
LEROY-SOMER - Alternateurs industriels, moteurs électriques	NIDEC (Japon) - Conglomérat	106
LIGIER - Quadricycles légers	SIPAREX + EDIFY (+ financiers) - Capital-investissement	111
LINKBYNET - Infogérance	KEENSIGHT CAPITAL - Capital-investissement	111
MAISONS DU VOYAGE - Agences de voyage	GROUPE FIGARO - Holding	119
MARLUX - Moulins à poivre	DE BUYER - Fabrication d'articles métalliques ménagers	111
MARLYBAG CAIRN - Accessoires outdoor	2R HOLDING - Holding	111
MAUREL ET PROM - Exploration et production d'hydrocarbures	PERTAMINA (Indonésie) - Exploration et production d'hydrocarbures	119
MIPROFEPARTICULAR (Espagne) - Cours particuliers	SUPERPROF - Cours particuliers	102
MOLTEN (G.-B.) - Conseil en management	SIA PARTNERS - Holding	102
MOTOBLOUZ - Équipement moto	EQUISTONE PARTNERS EUROPE - Capital-investissement	111
MSD - site de Hérouville- Saint-Clair - Pharmacie	CENEXI - Façonnage	98
MYOPTIQUE GROUP (G.-B.) - Vente de lunettes en ligne	ESSILOR - Optique ophtalmique	119
NEAVIA TECHNOLOGIES - Ingénierie, études techniques	LACROIX - Équipements de signalisation et de télégestion	98
NETSCOUADE (La) - Communication	OPEN - Transformation Industrielle et digitale	98
NEWS REPUBLIC - Applications pour téléphones mobiles	CHEETAH MOBILE (Chine) - Applications pour téléphones mobiles	120
NEXIRA - Transformation de la gomme d'acacia	FAMILLE DONDAIN - Personnes physiques	98
NINO ROBOTICS - Fauteuils roulants électriques	ALTER EQUITY - Capital-investissement	111
NOL (Singapour) - Transport maritime	CMA CGM - Transport maritime	102
NOVIATEK - Produits électroniques	PHARMAGEST - Informatique officinale	98
O. ST. FEINGUSS (Autriche) - Mécanique industrielle	VENTANA - Mécanique industrielle	102
OCTO - Conseil en systèmes et logiciels informatiques	ACCENTURE (Irlande) - Services aux entreprises et administrations	120
OGAS (Thaïlande) - Transports maritimes et côtiers de fret	SEAOWL - Transports maritimes et côtiers de fret	103
OGURY (G.-B.) - Ciblage publicitaire sur mobile	IDINVEST - Capital-investissement	112
OLÉOS - Actifs végétaux	HALLSTAR (E.-U.) - Chimie de spécialité	106
OLYMPIQUE DE MARSEILLE - Club de football	MCCOURT Franck - Personne physique	120
OMNI SÉCURITÉ + OMNI PROTECTIONS - Systèmes de sécurité	PÉRIN SÉCURITÉ - Systèmes de sécurité	99
ONDUO (E.-U.) - Objets connectés	SANOFI (+ Verily) - Pharmacie	115
OPENCLASSROOMS - EdTech	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	112
POMMIER - Équipements pour véhicules industriels	BPIFRANCE + NORMANDIE CAPITAL INVEST. + BNP PARIBAS	112
PRECISION METROLOGY (E.-U.) - Services de métrologie	TRESCAL - Services de métrologie	121
PRO À PRO - Distribution de services de restauration	METRO GROUP (Allemagne) - Distribution	106
PRODEVAL - Traitement des déchets	SUEZ VENTURES - Capital-investissement	112
PROVETIQ INDUSTRIE - Étiquettes adhésives	FINANCIÈRE LE MÉE - Holding	99
RBDH MARIGNIER - Usinage d'engrenages de précision.	MECADAQ GROUP - Sous-traitement aéronautique	112
ROCKETMINE (Afrique du sud) - Fabrication de drones	DELTA DRONE - Fabrication de drones	103
SAFRAN IDENTITY - Biométrie	OBERTHUR (Advent + Bpifrance) - Services de sécurité embarqués	121
SAFT - Batteries haute technologie	TOTAL - Pétrole	99
SAPRONIT - Mousses techniques et isolantes	ROBIN Jean-Charles (+ cadres, + Alsace Croissance)	99
SECLAB - Protection des systèmes industriels	STARQUEST CAPITAL - Capital-investissement	112
SIGNATURE LIMITED (G.-B.) - Signalisation routière	HILL & SMITH HOLDINGS (G.-B.) - Holding	106
SMARTVISITE - Conception de site immobilier	LA BOITE IMMO - Conception de site immobilier	99
STOOTIE - Services entre particuliers	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	113
SUNAERO - Diagnostic / réparation rapide sur avions	ELAIS CAPITAL - Capital-investissement	113
SVP - Conseil opérationnel	MML CAPITAL - Capital-investissement	113
TARA JARMON - Commerce de détail d'habillement	AMS INDUSTRIES - Capital-investissement	113
THELLO - Transport ferroviaire	TRENTALIA (Italie) - Transport ferroviaire	106
TRONICS MICROSYSTEMS - Nano et microsystèmes	TDK (Japon) - Électronique	121
TSEBO (Afrique du sud) - Restauration collective	WENDEL - Capital-investissement	113
TVTY - Synchronisation publicitaire	SERENA CAPITAL + PARTECH + 360 CAPITAL PARTNERS	113
UNILEND - Prêt participatif	NEWALPHA ASSET MANAGEMENT - Capital-investissement	113
VISIOFAIR - Gestion de la e-relation client	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	114
YESCAPA - Location de camping-cars	MAIF AVENIR - Capital-investissement	114

CLASSEMENT ALPHABÉTIQUE DES ACQUÉREURS

BIDDER ALPHABETICAL INDEX

SOCIÉTÉ CIBLE / TARGET	ACQUÉREUR / BIDDER	PAGE
MARLYBAG CAIRN - Accessoires outdoor	2R HOLDING - Holding	111
OCTO - Conseil en systèmes et logiciels informatiques	ACCENTURE (Irlande) - Services aux entreprises et administrations	120
FRANCE DÉCOUPÉ - Transformation de produits non tissés	ADDEV - Matériaux haute performance	96
LATÉCOÈRE SERVICES - Ingénierie	ADF - Maintenance industrielle	119
KARL HÖLL (Allemagne) - Tubes en aluminium	ALLTUB - Tubes en aluminium	110
NINO ROBOTICS - Fauteuils roulants électriques	ALTER EQUITY - Capital-investissement	111
DIVERGENT (E.-U.) - Conseil en innovation et ingénierie	ALTRAN - Conseil en innovation et ingénierie	101
KLEE DATA SYSTEM - Solutions de gestion de notes de frais	AMERICAN EXPRESS GLOBAL BUSINESS TRAVEL (E.-U.)	118
TARA JARMON - Commerce de détail d'habillement	AMS INDUSTRIES - Capital-investissement	113
KLEINWORT BENSON INVESTORS (Irlande) - Gestion d'actifs	AMUNDI - Gestion d'actifs	102
DIAM - Solutions merchandising	ARDIAN - Capital-investissement	117
LAGARRIGUE - Appareillage orthopédique externe	ARDIAN	110
FINANCIÈRE RIVE GAUCHE - Promotion immobilière	ATLAND - Promotion immobilière	108
ANTHELIO - Solutions technologiques santé	ATOS - Services informatiques	116
KKT (Allemagne) - Solutions d'emballages plastiques	AXIUM - Solutions d'emballages plastiques	102
3M - une usine - Chimie fine	AXYNTIS - Chimie fine	116
IOSQUARE - Modération de contenu automatisée	BESEDO (Suède) - Modération de contenu automatisée	105
KYRIBA - Gestion de trésorerie en mode SaaS	BPI FRANCE + HSBC + DAHER CAPITAL - Capital-investissement	110
POMMIER - Équipements pour véhicules industriels	BPIFRANCE + NORMANDIE CAPITAL INVEST. + BNP PARIBAS	112
AENIMA - Audiovisuel professionnel	BUGBUSTERS - Objets numériques	94
AVENIR SANTÉ - Hospitalisation privée	C2S - Hospitalisation privée	107
HOMER SOL - Énergies renouvelables	CAP VERT ENERGIE - Énergies renouvelables	98
GREENWEEZ - Vente en ligne	CARREFOUR - Grande distribution	97
ALKEMICS - Plateforme SaaS collaborative	CATHAY INNOVATION + SERENA CAPITAL (+ investisseurs)	107
MSD - site de Hérouville- Saint-Clair - Pharmacie	CENEXI - Façonnage	98
NEWS REPUBLIC - Applications pour téléphones mobiles	CHEETAH MOBILE (Chine) - Applications pour téléphones mobiles	120
NOL (Singapour) - Transport maritime	CMA CGM - Transport maritime	102
CNM - Chantier Naval	COSTA CROISIÈRES (Italie) - Croisières maritimes	104
BOUVIER GESTION - Gestion de portefeuille	CPG - Gestion de portefeuille	104
CST (Allemagne) - Édition de logiciels	DASSAULT SYSTEMES - Édition de logiciels	117
MARLUX - Moulins à poivre	DE BUYER - Fabrication d'articles métalliques ménagers	111
EUKREA - Ingénierie des systèmes embarqués	DELAIR-TECH - Drone professionnel	96
ROCKETMINE (Afrique du sud) - Fabrication de drones	DELTA DRONE - Fabrication de drones	103
KENEO - Événements sportifs	DENTSU AEGIS NETWORK (G.-B.) - Communication	105
BECQUET - Vente à distance	DOMOTI - Vente à distance	95
CHANTIERS ALLAIS (Les) - Construction navale	EFINOR - Pièces spéciales pour l'industrie	95
SUNAERO - Diagnostic / réparation rapide sur avions	ELAIS CAPITAL - Capital-investissement	113
GIRUS + CREE - Ingénierie	ELCIMAÏ - Holding	97
AM FROID - Réfrigération pour la grande distribution	ENGIE - Services aux collectivités	94
MOTOBLOUZ - Équipement moto	EQUISTONE PARTNERS EUROPE - Capital-investissement	111
MYOPTIQUE GROUP (G.-B.) - Vente de lunettes en ligne	ESSILOR - Optique ophtalmique	119
ALKION BIOPHARMA - Biotechnologies	EVONIK INDUSTRIES (Allemagne) - Chimie	104
DESHIDRATADOS (Pérou) - Achat et transformation d'avocat	EXPANSIENTE - Pharmacie, dermo-cosmétique	100
ALAIN FIGARET - Commerce de détail d'habillement	EXPERIENCED CAPITAL - Capital-investissement	107
NEXIRA - Transformation de la gomme d'acacia	FAMILLE DONDAIN - Personnes physiques	98
EMBALLAGEN (All.) - Fûts métalliques pour l'industrie chimique	FIELDS GROUP (Pays-Bas / Allemagne) - Holding	104
PROVETIQ INDUSTRIE - Étiquettes adhésives	FINANCIÈRE LE MEE - Holding	99
AXGRO FOODS (G.-B.) - Betteraves prêtes à consommer	FLORETTE (Agrial) - Salades en sachet	100
EUROPACORP - Audiovisuel et divertissements	FUNDAMENTAL FILMS (Chine) - Audiovisuel et divertissements	104
BAZARCHIC - Ventes événementielles	GALERIES LAFAYETTE - Grands magasins	117
ELTA - Systèmes électroniques	GORGÉ - Robotique civile et militaire	118
ADREXO - Distribution de prospectus publicitaires	GROUPE D'ENTREPRENEURS - Personnes physiques	116
AFRIMARKET - E-commerce	GROUPE D'INVESTISSEURS - Capital-investissement	107
EQUISENSE - Objets connectés pour l'équitation	GROUPE D'INVESTISSEURS	108
EUROVANILLE - Vanille naturelle	GROUPE D'INVESTISSEURS	108
OPENCLASSROOMS - EdTech	GROUPE D'INVESTISSEURS	112
STOOTIE - Services entre particuliers	GROUPE D'INVESTISSEURS	113
VISIOFAIR - Gestion de la e-relation client	GROUPE D'INVESTISSEURS	114
IPSIDE - Conseil en propriété intellectuelle	GROUPE D'INVESTISSEURS (+ dirigeants de la société)	109
MAISONS DU VOYAGE - Agences de voyage	GROUPE FIGARO - Holding	119
HOMEFORHOME (Espagne) - Échange de maison	GUESTTOGUEST - Échange de maison	101
OLÉOS - Actifs végétaux	HALLSTAR (E.-U.) - Chimie de spécialité	106
SIGNATURE LIMITED (G.-B.) - Signalisation routière	HILL & SMITH HOLDINGS (G.-B.) - Holding	106
OGURY (G.-B.) - Ciblage publicitaire sur mobile	IDINVEST - Capital-investissement	112
I@D - Agents mandataires en immobilier	IK INVESTMENT PARTNERS, G.-B. (+ Five Arrows)	109
ALTEO ARC + ALUFIN - Alumines de spécialités	IMERYS - Spécialités minérales pour l'industrie	94

CLASSEMENT ALPHABÉTIQUE DES ACQUÉREURS BIDDER ALPHABETICAL INDEX

SOCIÉTÉ CIBLE / TARGET	ACQUÉREUR / BIDDER	PAGE
BUENAVENTURA GINER (Espagne) - Fournitures industrielles	IPH - Fournitures industrielles	100
JVGROUPE - Usinage	iXO PE - Capital-investissement	109
LINKBYNET - Infogérance	KEENSIGHT CAPITAL - Capital-investissement	111
SMARTVISITE - Conception de site immobilier	LA BOITE IMMO - Conception de site immobilier	99
NEAVIA TECHNOLOGIES - Ingénierie, études techniques	LACROIX - Équipements de signalisation et de télégestion	98
GAZONOR (Transcor Astra Luxembourg) - Combustibles gazeux	LFDE - Production de gaz	97
ADC GROUPE CYCLABLE - Distrib. et maintenance de cycles	M CAPITAL PARTNERS - Capital-investissement	107
DRUST - Assistant d'aide à la conduite	MACIF (+ financiers) - Capital-investissement	108
YESCAPA - Location de camping-cars	MAIF AVENIR - Capital-investissement	114
JESTOCKE.COM - Stockage et de garde-meuble entre particuliers	MAIF AVENIR + BPIFRANCE	109
AMORIS - Agencement d'hôtels	MALVAUX INDUSTRIES - Panneaux décoratifs	94
BARBEAU - Agencement bois haut de gamme	MALVAUX INDUSTRIES	95
OLYMPIQUE DE MARSEILLE - Club de football	MCCOURT Franck - Personne physique	120
RBDH MARIGNIER - Usinage d'engrenages de précision.	MECADAQ GROUP - Sous-traitance aéronautique	112
CLINIQUE ESQUIROL SAINT HILAIRE - Hospitalisation privée	MÉDIPÔLE PARTENAIRES - Hospitalisation privée	96
PRO À PRO - Distribution de services de restauration	METRO GROUP (Allemagne) - Distribution	106
SVP - Conseil opérationnel	MML CAPITAL - Capital-investissement	113
ATU (Allemagne) - Entretien de véhicules multi-marques	MOBIVIA - Entretien de véhicules multi-marques	116
UNILEND - Prêt participatif	NEWALPHA ASSET MANAGEMENT - Capital-investissement	113
CARDINAL EDIFICE - BTP	NGE - BTP	95
LEROY-SOMER - Alternateurs industriels, moteurs électriques	NIDEC (Japon) - Conglomérat	106
SAFRAN IDENTITY - Biométrie	OBERTHUR (Advent + Bpifrance) - Services de sécurité embarqués	121
CLINIQUE DU MONT LOUIS (La) - Clinique privée	OC SANTÉ - Cliniques privées	95
FRANÇOIS HYAFIL - Centre de recherche	ONCODESIGN - Biotechnologies	96
EVERCONTACT - Édition de logiciels	ONE MORE COMPANY (E.-U.) - Édition de logiciels	105
FIA-NET - Sécurité e-commerce	ONEY - Crédit à la consommation	96
NETSCOUADE (La) - Communication	OPEN - Transformation Industrielle et digitale	98
OMNI SÉCURITÉ + OMNI PROTECTIONS - Systèmes de sécurité	PÉRIN SÉCURITÉ - Systèmes de sécurité	99
MAUREL ET PROM - Exploration et production d'hydrocarbures	PERTAMINA (Indonésie) - Exploration et production d'hydrocarbures	119
INFANTERIX (Allemagne) - Crèches et jardins d'enfants	PETIT'S CHAPERONS ROUGES (Les) - Crèches	101
NOVIATEK - Produits électroniques	PHARMAGEST - Informatique officinale	98
J&S SCALES (E.-U.) - Dispositifs de pesage industriel	PRECIA MOLEN - Dispositifs de pesage industriel	101
AVTOVAZ (Russie) - Construction automobile	RENAULT - Construction automobile	117
SAPRONIT - Mousses techniques et isolantes	ROBIN Jean-Charles (+ cadres, + Alsace Croissance)	99
JOINT-VENTURE X - Services juridiques en ligne	ROCKET LAWYER, E.-U. (+ Éditions Lefebvre Sarrut)	115
FASTNER (Allemagne) - Équipement auto	SAINT JEAN INDUSTRIES - Équipement auto	101
ONDUO (E.-U.) - Objets connectés	SANOFI (+ Verily) - Pharmacie	115
FRIS (E.-U.) - Vodka	SAZERAC (E.-U.) - Alcools	105
OGAS (Thaïlande) - Transports maritimes et côtiers de fret	SEAOWL - Transports maritimes et côtiers de fret	103
FINALCAD - Transformation numérique de la construction	SERENA CAPITAL + CAPHORN INVEST + ASTER CAPITAL	108
TVTY - Synchronisation publicitaire	SERENA CAPITAL + PARTECH + 360 CAPITAL PARTNERS	113
MOLTEN (G.-B.) - Conseil en management	SIA PARTNERS - Holding	102
LIGIER - Quadricycles légers	SIPAREX + EDIFY (+ financiers) - Capital-nvestissement	111
AEROGLAZE + CHEMGLAZE (E.-U.) - Traitement de surface	SOCOMORE - Traitement de surface	116
LARNICOL - Chocolaterie	SODERO GESTION + CM-CIC - Capital-investissement	110
ALBERT DE THIERS - Arts de la table	SOLEXIA - Holding	107
SECLAB - Protection des systèmes industriels	STARQUEST CAPITAL - Capital-investissement	112
AIRPOLE - Dispositifs médicaux	STIPLASTICS - Solutions plastiques pharmacie	94
PRODEVAL - Traitement des déchets	SUEZ VENTURES - Capital-investissement	112
MIPROFEPARTICULAR (Espagne) - Cours particuliers	SUPERPROF - Cours particuliers	102
JSC BANK REPUBLIC (Géorgie) - Banque	TBC BANK GROUP (Géorgie) - Banque	105
TRONICS MICROSYSTEMS - Nano et microsystèmes	TDK (Japon) - Électronique	121
LANGUAGELINE (E.-U.) - Interprétariat par téléphone	TELEPERFORMANCE - Centres d'appels	118
BARNETT - actifs (E.-U.) - Gaz de schiste	TOTAL - Pétrole	117
SAFT - Batteries haute technologie	TOTAL	99
THELLO - Transport ferroviaire	TRENITALIA (Italie) - Transport ferroviaire	106
PRECISION METROLOGY (E.-U.) - Services de métrologie	TRESCAL - Services de métrologie	121
HEX'AIR - Aviation d'entreprise	TWIN JET - Aviation d'entreprise	97
HACKAS (Suède) - Mécanique industrielle	VENTANA - Mécanique industrielle	97
O. ST. FEINGUSS (Autriche) - Mécanique industrielle	VENTANA	102
DESIGNERS & FRIENDS (Danemark) - Ventes privées	VENTE-PRIVÉE - Ventes privées sur Internet	100
ADVANTIS (Suisse) - Courtage en assurance d'entreprise	VERLINGUE - Courtage en assurance d'entreprise	100
LAMSAC (Pérou) - Concessions d'autoroutes	VINCI - Construction, concessions	118
TSEBO (Afrique du sud) - Restauration collective	WENDEL - Capital-investissement	113
KLAXOON - Édition de logiciels	WHITESTAR CAPITAL + WIND, E.-U. (+ financiers)	110
BLINK (G.-B.) - Aviation d'affaires	WIJET - Aviation d'affaires	100