

# BUSINESS MADE IN CHINA

Stratégies d'acquisitions et de partenariats

Dossier de presse

Sortie en librairie le 27 août 2010

29 euros | 978-2-36159-005-5

150 x 210 | 192 pages

Choiseul éditions

OLIVIER MARC

Choiseul

# Olivier Marc

## Contact

[olivier.marc@eurochina-capital.com](mailto:olivier.marc@eurochina-capital.com)

01 42 30 15 12

[www.eurochina-capital.com](http://www.eurochina-capital.com)

Olivier Marc est le fondateur et dirigeant d'une société de conseil en stratégie et fusion-acquisition spécialisée sur la Chine.

Ces dernières années, il a participé à des groupes de réflexion, notamment en tant que conseiller du Commerce extérieur de la France, administrateur du comité France-Chine du Medef, membre fondateur

du Partenariat d'Affaires France-Hong Kong, membre du Club du Centre d'études prospectives et d'informations internationales ou animateur du groupe de travail Fusions & Acquisitions de la chambre de Commerce et d'Industrie française de Pékin.

Olivier Marc a exercé des responsabilités financières et stratégiques, en Chine, aux États-Unis et en Europe, au sein de différents grands groupes.

## Le mot de l'éditeur

Quel chef d'entreprise n'a pas rêvé un jour de partir à la conquête du marché chinois, vaste de 1,3 milliard d'individus et dont l'économie croît de plus de 10 % par an depuis 1996 ?

Pénétrer le marché chinois ou s'y repositionner, que ce soit par une entité greenfield, par prise de participation, fusion ou acquisition, ou encore via une joint venture, demande des compétences spécifiques ainsi qu'une solide connaissance du terrain et des pratiques de business locales.

On a, immanquablement, du mal à comprendre et anticiper toutes les difficultés que l'on peut rencontrer dans ce pays qui, à la fois, fascine et inquiète. Comment bien se préparer à la conquête du marché chinois ? C'est à cette question que répond brillamment Olivier Marc, expert s'il en est des stratégies de croissance en Chine.

## Business made in China Stratégies d'acquisitions et de partenariats

Dans la culture chinoise, « le potentiel naît de la configuration des choses ». La maîtrise des leviers culturels, stratégiques, juridiques et financiers, propres aux marchés chinois, figure comme le facteur clé du succès. Qu'il s'agisse de prise de participation, de fusion-acquisition ou de joint-venture, la préparation conditionne la réussite.

Ouvrage majeur de stratégie et de management opérationnel, Business made in China est agrémenté de nombreuses études de cas et de documents pratiques qui en font le livre désormais incontournable pour participer à la croissance spectaculaire de la Chine.

« Ce livre est le fruit de nombreuses années passées à conseiller des sociétés occidentales dans la détermination et la mise en oeuvre de leur stratégie en Chine. »

# Au sommaire

## Introduction

## CONNAÎTRE Quelques constantes & nouveautés

### Économie

Les fondamentaux de la croissance chinoise, forts mais fragilisés

La population chinoise, une nouvelle assise de la croissance ?

Vers un rééquilibrage du modèle ?

### Organisation politique

Organisation centrale/locale

Rôle du Parti communiste chinois

### Fusions-acquisitions en Chine

Caractéristiques qualitatives

Quelques réalités sur les investissements chinois à l'étranger

Les investissements chinois sont encore limités

La Chine va-t-elle nous acheter ?

## ANALYSER L'étude stratégique

### Six erreurs communes

#### La taille

Qui sont les consommateurs chinois ?

Modes et tendances de consommation en milieu urbain

#### L'homogénéité

Le prolongement des courbes

La pression des actionnaires et des analystes financiers

L'exotisme

La transposition de modèles occidentaux

### Quelques spécificités de l'analyse stratégique en Chine

La prise en compte d'un modèle économique différencié

Le recoupement des informations

La rapidité des évolutions

La politique chinoise est à l'origine des changements du marché

Ces facteurs d'évolution se cristallisent en quelques mois

Conclusion du cas

Les challenges supplémentaires : quelques risques spécifiques

Opacité de l'environnement

Ultra concurrence

Intelligence économique et application du droit

### Typologie de croissance et contrôle des opérations

Bureau de représentation et agents commerciaux

WFOE greenfield

Acquisition de titres à 100 %

Acquisition d'actifs à 100 %

Joint venture en capital

Contractual Joint Venture et Foreign Invested Partnership

## ANTICIPER La préparation d'une opération de croissance externe

### Le choix des cibles

#### L'identification de cibles

Analyse multicritère préalable

L'approche du marché et le screening

Les sources d'information

Établissement d'une short list

Critères d'analyse

#### Approche des actionnaires

#### Premiers éléments d'information

Information disponible

Premières discussions

Premières clarifications : le MOU

La définition des rôles entre cibles

#### Screening dynamique

### Constitution d'une deal team

#### Interne

#### Conseils extérieurs

Conseils en stratégie et fusions-acquisitions

Avocats et fiscalistes

Auditeurs

Interprètes

Choix des conseils

#### Règles de fonctionnement et de communication

### Préparation à la psychologie chinoise des affaires

#### De multiples dépaysements

#### Quelques réalités chinoises

Une pensée à l'opposé de la pensée occidentale

Un mode de communication indirect

Stratégie de comportement et art de la négociation

Face, guanxi, etc. : jouer le jeu en maîtrisant les règles

### Déroulement d'une opération

#### Principales étapes

Timing d'une opération et rôle des intervenants

### Détermination des deal breakers

Divergence importante sur le prix de l'opération

Contrôle post-acquisition

Problèmes déontologiques

Risques latents trop importants

### Règles de gestion des conflits

## NÉGOCIER Les problématiques techniques

### Valorisation

Difficultés générales

Évaluation préalable

Principaux ajustements comptables

Référentiel applicable

Concernant les sociétés non cotées

Problématiques recettes/dépenses

Problématiques bilancielles

Risques des engagements hors bilan

Nouveaux principes comptables affectant les sociétés cotées

Principales nouveautés

Principales différences par rapport aux principes IFRS

### Application de méthodes de valorisation internationales

La méthode des free cash flows

La méthode de l'actif net réévalué  
La méthode des comparables

## Structuration financière

### Problématique dette/capital

### Rapatriement du cash

### Financement

Le financement par la dette  
Problématique du borrowing gap  
Compte courant d'associés  
Emprunts domestiques en RMB  
Entrusted loans  
Le financement en cash  
Les apports en nature  
Le financement par échange d'actions

### Utilisation de Hong Kong comme plateforme d'investissement

## Structuration juridique

### Titres ou actifs ?

### Le Catalogue des Investissements étrangers

### Quelle forme juridique faut-il privilégier ?

## Structuration fiscale

### Titres ou actifs ?

### De l'utilité et des limites fiscales d'interposer une holding (à Hong Kong)

Round-tripping  
Retenues à la source des dividendes  
L'exonération des plus-values de cession  
La problématique des prix de transfert

## Particularités des sociétés cotées

### Les bourses en Chine

### Contraintes spécifiques

### Modalités opératoires

## Particularités des sociétés d'État

### L'évaluation préalable et la négociation du prix d'acquisition

### La procédure de listing

### Les recours post-acquisition

## CONTRÔLER Résoudre les problèmes par anticipation

### Les due diligences

#### Organisation de la data room

#### Problématiques spécifiques à la Chine

Fiscalité  
Pluri-comptabilité et sous-évaluation des profits  
Rémunérations offshore et cotisations sociales  
Arrangements locaux vs. fiscalité nationale  
Prix de transferts  
TVA  
Corruption  
Le guanxi  
Méthodes commerciales  
Relations avec les autorités locales  
Réalité de l'existence de certains actifs  
Terrains  
Actifs intangibles

### Due diligences stratégiques, utilité pour la négociation

## Structuration de garanties

### Contraintes chinoises sur la mise en place de garanties

Contraintes de règlement  
Contribution de l'acquéreur dans le cadre de la création d'une joint venture

Contribution de l'acquéreur dans le cadre d'une acquisition

Protection des secrets d'affaires

Définition

Clauses de non-concurrence et de confidentialité

### Ébauches de solutions

Mise en place de contrats liés

Contractual joint venture

Mise en place de garanties sur actifs offshore

Panachage de solutions

Utilisation de comptes séquestres ou de garanties bancaires

## Signing et closing de l'opération

### Pré-closing

### Importance de la clause MAC

### Cas particuliers des salariés

## Approbations nécessaires et contrôles des concentrations

### Administrations en charge et seuils

Une mise en œuvre encore balbutiante du droit de la concurrence

### Le contrôle des ententes

## TRAVAILLER Après l'acquisition ou la prise de participation

### Quelques clés

### Ressources humaines

#### Licenciements

Licenciement individuel

Licenciement collectif

Indemnisation

### Rétention des personnes clés

## Anticiper la résolution des conflits

### Le monitoring régulier des joint ventures par un conseil externe

### La mise en place préalable de clauses de résolution de conflits

Les clauses d'escalade

Clauses de médiation ou conciliation

Clauses de deadlock : résolution des blocages

Clause d'arbitrage

## Annexes

ANNEXE 1 : Exemple type d'informations disponibles sur les sociétés chinoises

ANNEXE 2 : Modèle d'accord de confidentialité

ANNEXE 3 : Contenu type d'un accord de joint venture en capital

ANNEXE 4 : Nouvelles orientations concernant les investissements étrangers en Chine

ANNEXE 5 : Liste type des éléments à inclure en data room



Choiseul

# Choiseul éditions

En lien avec l'Institut Choiseul, les éditions Choiseul ont su s'imposer progressivement comme un éditeur de référence dans le domaine des relations internationales, de l'économie et de la stratégie. Choiseul publie les revues de référence *Monde chinois*, *Géoéconomie*, *Sécurité globale*, *Maghreb Machrek*, *Problèmes d'Amérique latine*, *Nordiques*, et *Politique américaine*.

Notre objectif : faire évoluer la compréhension du monde d'aujourd'hui pour anticiper les grands enjeux de demain.

Choiseul



## Contacts

Christophe Boutrou  
Responsable communication  
[communication@choiseul-editions.com](mailto:communication@choiseul-editions.com)  
01 53 34 09 35

Delphine Maine  
Responsable commerciale  
[delphine.maine@choiseul-editions.com](mailto:delphine.maine@choiseul-editions.com)  
01 53 34 09 36

Olivier Marc  
Auteur de *Business made in China*  
[olivier.marc@eurochina-capital.com](mailto:olivier.marc@eurochina-capital.com)  
01 42 30 15 12  
[www.eurochina-capital.com](http://www.eurochina-capital.com)

[www.choiseul-editions.com](http://www.choiseul-editions.com)

28, rue Étienne Marcel 75002 Paris