Ce numéro est une collaboration

CHOISEUL



HORUS MANAGEMENT

GÉOSTRATÉGIE & MARCHÉS EMERGENTS 💎 🚷

Editeur du site www.objectif-chine.com



Décryptage : Faire des affaires en Chine

Au sommaire

Interview

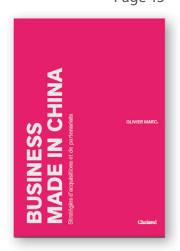
Faire des affaires en Chine: rêve ou réalité ?

Questions à Olivier Marc.

Page 2

A découvrir Business made in China

OLIVIER MARC Page 13



Comment passer du «faire des affaires en Chine» à «organisation de la croissance», «structuration des activités», «identification de partenaires locaux et montage d'opérations locales en fonds propres»...

Est-ce une réalité, un rêve ? Un cauchemar attendu ? Une illusion ?

Peut-on considérer la Chine comme un environnement instable et complexe ? Quelles sont les clés de lecture pour décrypter cet environnement ? Il y a quelques années, tout était fait pour que nous y allions ; nous y sommes allés, certaines aventures se passant très bien et d'autres beaucoup moins bien. Au fil du temps, nous constatons que nombres d'éléments nous ont échappé.

Dans une économie socialiste de marché ou *Vox populi, vox Dei* se traduit plutôt en *Vox Dei, vox populi*, une entreprise étrangère, pour exister, doit savoir se remettre en question, s'adapter, se débarrasser des idées préconçues, des raisonnements sur les effets d'échelle, de masse...

Vox Dei, vox populi car seul compte l'intérêt du pays, « ce qui est bon pour lui ». Conclusion : les règles changent en fonction des intérêts du pays. Ce qui est décidé le lundi peut être défait le mercredi.

Disons le clairement, aller en Chine n'est pas une sinécure. Il faut savoir se préparer, avoir les moyens de tenir, savoir décider en fonction de critères différents et parfois aléatoires, comprendre les rouages, identifier les hommes clés pour créer des alliances et surtout être en capacité d'adaptation permanente.

Lisez attentivement cette interview. Ce que nous dit Olivier Marc sur les nouveaux mécanismes de la chaîne de valeur qu'une entreprise doit être capable de mettre en place, si elle souhaite s'installer en Chine, est très précis. Il n'est pas question d'angélisme, c'est du terrain, du factuel!

Pour finir, en rédigeant cet édito, un reportage diffusé dans le journal du 20h attire mon attention. Le sujet : « le retour de la gymnastique obligatoire, dans l'entreprise et les écoles instituée par Mao »... Pour, bien sûr, renforcer les valeurs d'une société harmonieuse, moment de communication entre les gens, mais surtout pour essayer de lutter contre l'obésité dont souffre un quart des Chinois. Cette mesure sera probablement rendue obligatoire en 2011. Vox Dei, vox populi...

« *Une méthode fixe n'est pas une méthode.* » (proverbe chinois)

Interview

FAIRE DES AFFAIRES EN CHINE: QUESTIONS À OLIVIER MARC

Faire des affaires en Chine, est-ce une réalité ou une illusion ?
Peut-on considérer la Chine comme un environnement instable et complexe ?
Quelles sont les clés de lecture pour décrypter cet environnement ?
Il y a quelques années, tout était fait pour que nous y allions ; nous y sommes allés, certaines aventures se passant très bien et d'autres beaucoup moins bien. Au fil du temps, nous constatons que nombres d'éléments nous ont échappé. Pour traiter de ces sujets, nous avons eu le plaisir de recevoir Olivier MARC, associé-fondateur et dirigeant d'Euro China Capital, société de conseil en stratégie et en finance de projets franco-chinois.

Objectif-Chine.com – Vous travaillez essentiellement sur des missions de développement d'affaires en Chine, via des acquisitions, des partenariats, des implantations et des études de marché. Vous collaborez avec des groupes chinois pour leur implantation en Europe. Vos activités vous ont amené à être Conseiller du Commerce Extérieur de la France, administrateur du Comité France Chine au Medef et vous poursuivez désormais vos activités dans le cadre de différents think tanks. Vous venez de publier un livre qui s'intitule Business Made in China – Stratégies d'Acquisitions et de Partenariats, aux Editions Choiseul. C'est un livre très pragmatique, à la fois très «terrain» et extrêmement sophistiqué, que je qualifierais de retour aux fondamentaux quand on veut faire du business en Chine. Olivier Marc, quel est votre constat sur le climat actuel des affaires en Chine? Est-ce une réalité ou une illusion de faire de bonnes affaires en Chine?

Olivier Marc – Pour répondre à cette question, je proposerais de faire un petit retour historique. L'aventure de la plupart des entreprises occidentales en Chine remonte à une trentaine d'année. Cette époque était le «temps des pionniers», où tout était possible et permis. Depuis, la situation a beaucoup évolué.

Nous sommes passés par une phase, il y a une quinzaine d'années, où de nombreux grands groupes français se sont implantés en Chine, dans un environnement davantage organisé avec l'objectif de « faire de la croissance », objectif souvent atteint.

Depuis environ cinq ans, la Chine est entrée dans une nouvelle phase en terme d'environnement d'affaires, qui est celui de la sophistication. Suite à l'entrée de la Chine à l'OMC, elle a adapté ou mis en place des règles juridiques, fiscales, etc. Dans le même temps, les Chinois, qui se sont formés à l'étranger, ont intégré nos techniques de management et de négociation et les mettent désormais en œuvre dans leur pays.

Ainsi, faire des affaires en Chine ne consiste plus depuis longtemps à vendre aux « gentils Chinois » des produits quasiment obsolètes pour nos marchés, mais plutôt à se battre avec des outils

RÉALITÉ OU ILLUSION?

sophistiqués de négociation juridique, financière, stratégique, fiscale, etc. En conséquence, faire des affaires dans cet environnement est devenu beaucoup plus exigeant.

"Depuis environ cinq ans, la Chine est entrée dans une nouvelle phase en terme d'environnement d'affaires, qui est celui de la sophistication. [...] il faut noter une refonte quasi intégrale des lois affectant la vie des sociétés en Chine "

Un deuxième paramètre, parallèle à l'évolution historique de la Chine, est un cadre des affaires de plus en plus précis. Tout d'abord, il faut noter une refonte quasi intégrale des lois affectant la vie des sociétés en Chine. Ainsi, depuis 2006, de nouvelles lois sur les sociétés, la fiscalité, le travail, la concurrence, la propriété, etc. Schématiquement, ce qui était valable juridiquement en 2005 a peu de chance de l'être encore en 2010. Ce nouveau *corpus* législatif extrêmement récent s'affine, avec une nouvelle jurisprudence, de mois en mois.

D'autre part, nous bénéficions d'un retour d'expérience de la part des grands groupes et PME occidentales qui se sont implantés en Chine avec des succès assez mitigés. Ces multiples expériences ont permis d'identifier les techniques, les «recettes» qui fonctionnent et celles à proscrire en Chine. Ce retour d'expérience doit être continuellement entretenu et enrichi.

En troisième lieu, nous avons l'affirmation de plus en plus claire des objectifs par les autorités chinoises, qu'elles soient nationales ou provinciales. Une quinzaine d'années en arrière, les autorités chinoises souhaitaient, d'une manière peu précise, la stabilité sociale et la croissance économique. Aujourd'hui, ces objectifs sont beaucoup plus affirmés, dans le rééquilibrage des provinces, dans la redistribution des richesses, dans la concurrence entre les entreprises chinoises et étrangères, etc.

Ainsi, l'appréhension des éléments précités, permet d'apprécier avec beaucoup plus de finesse, le cadre dans lequel les entreprises occidentales peuvent «jouer» et ainsi espérer effectuer de bonnes affaires en Chine.

OLIVIER MARC

Après avoir vécu six ans en Chine et mené une carrière internationale dans des grands groupes financiers et industriels, Olivier Marc dirige depuis sept ans Euro China Capital, société de conseil spécialisée en stratégie et négociations sino-européennes (eurochina-capital.com). Ces activités l'ont amené à être nommé, entre autres, administrateur du Comité France Chine du Medef. conseiller du Commerce Extérieur de la France, administrateur du Partenariat d'Affaires France Hong Kong, ou encore animateur du groupe de travail Fusions-Acquisitions de la CCI française de Pékin.

Il n'en demeure pas moins que la Chine est un environnement d'une complexité extrêmement importante pour les Occidentaux. Ainsi, par exemple, ce marché fait depuis 30 ans l'objet de toutes les convoitises et devient aujourd'hui la deuxième puissance commerciale de la planète. L'ensemble de la concurrence mondiale, Américains, Anglais, Français, Brésiliens, Allemands, etc., s'y trouve positionné, faisant de la Chine le marché le plus compétitif du monde. Par ailleurs, au travers de différentes mesures, micro ou macro économiques, les autorités chinoises favorisent -et de plus en plus- les acteurs locaux.

> "La rationalité de la valorisation des cibles ou partenaires chinois est rendue plus ardue encore par la traditionnelle opacité chinoise"

Enfin, les références chinoises étant récentes et parfois erratiques, les valorisations des sociétés chinoises peuvent être deux, trois, voire quatre fois supérieures à celles de leurs homologues occidentales. Ces valorisations ne sont pas totalement irrationnelles, au sens où les sociétés chinoises les plus attractives sont celles qui vont bénéficier de la consolidation de leur marché, souvent très morcelé. La rationalité de la valorisation des cibles ou partenaires chinois est rendue plus ardue encore par la traditionnelle opacité chinoise, via les divers livres de comptes, les actionnaires non apparents localisés à Hong-Kong ou aux BVI (British Virgin Island). Tous ces éléments stimulent l'intérêt du travail des sociétés de conseil, telle que la mienne! Enfin, dans le cadre d'une acquisition, un challenge supplémentaire intervient car le prix d'acquisition doit être réglé en général dans les six mois postérieurs à l'approbation de cette opération. Cette contrainte vient accentuer l'incertitude de recours auprès du vendeur en cas de découverte de mauvaises surprises.

"La Chine est certainement le marché en développement le plus important au monde. [...] les difficultés sont aussi réelles que les opportunités "

Au vu de l'ensemble de ces points, une réponse possible pourrait consister à dire qu'il est très difficilement possible de faire de bonnes affaires en Chine. Ce serait obérer le fait que la Chine est la deuxième puissance commerciale de la planète, avec des taux de croissance de l'économie supérieurs à 10% annuels. La Chine est certainement le marché en développement le plus important au monde. Aussi, il est vrai que les difficultés sont aussi réelles que les opportunités, tournées de plus en plus vers des biens d'équipement des ménages et de consommation, c'est à dire proches de ce que nos entreprises en Europe occidentale sont à même d'offrir de meilleur. A la fois complexité, sophistication et opportunité.

O-C. – Alors à la base il faut une très bonne préparation. Dans votre livre vous développez une chaîne de valeur en six étapes : 1- connaître, 2-analyser, 3- anticiper, 4- négocier, 5- contrôler et 6- travailler. Cette chaîne de valeur s'applique de façon un peu naturelle dans un monde occidental mais comment peut-on la transposer dans le milieu chinois ?

O. M. – D'abord et avant tout : le pragmatisme. C'est une valeur et un mot clé en Chine. Il faut, avec pragmatisme, oublier qui nous sommes et nous mettre à penser, à raisonner, à la façon d'un Chinois. Cela demande un peu d'humilité. Cela demande de laisser de côté une partie de nos apprentissages et de faire confiance à un certain nombre et à certains experts. Que découvre-ton lorsque l'on fait cela ? Un premier grand type de considérations : quatre considérations macro économiques.

En premier lieu un modèle économique complètement différencié du nôtre. chinois pilote, dirige fortement l'économie du pays au niveau macro ou micro économique, contrairement aux économies occidentales qui sont beaucoup plus livrées aux lois du marché, avec les avantages et les inconvénients des deux systèmes. Comment font les Chinois? Il sont d'abord un catalogue des investissements étrangers. Ces catalogues listent de façon précise les secteurs qui sont encouragés aux investissements étrangers, qui sont interdits ou restreints. Dans les secteurs restreints, on a une limite de participation de 25% ou 49% qui s'accompagne d'inconvénients fiscaux le cas échéant. Ils ont également une monnaie qui n'est pas convertible et dont la valeur par rapport au dollar ou à l'euro est pilotée en fonction d'un panier relativement opaque mais qui est constitué environ pour moitié de dollars américains. C'est en premier lieu une économie qui est précisément pilotée.

"Un modèle économique complètement différencié du nôtre [...] C'est en premier lieu une économie qui est précisément pilotée."

En second lieu, c'est considérer que la Chine est un grand pays avec un pouvoir central, certes, qui pilote son économie, mais avec un certain nombre de pouvoirs locaux décentralisés qui sont également très forts. On observe leur force, leur pouvoir dans certains cas lorsqu'ils exercent un pouvoir d'influence, de prescription, mais le plus souvent au travers d'un pouvoir de nuisance. Les dossiers d'approbation, qui sont soumis à l'approbation au niveau local, viennent de passer de 100 millions de dollars à 300 millions de dollars. Leur pouvoir, qui s'est donc vu renforcé tout récemment, peut s'exercer en laissant simplement dans la pile un dossier d'approbation d'un partenariat sino étranger pendant plusieurs mois ou plusieurs années si les choses sont mal goupillées. Les pouvoirs locaux sont donc "Un pouvoir central, certes, [...] mais avec un certain nombre de pouvoirs locaux décentralisés qui sont également très forts."

également indissociables de la compréhension de ce pays.

Un troisième élément de cette économie différenciée est le pilotage assez fin et déterminé par les autorités centrales de maintenir une situation ultra concurrentielle, non seulement entre les Chinois entre eux, mais aussi entre les Chinois et les Occidentaux ou les non-Chinois qui sont dans leur pays. Le maintien de cette situation concurrentielle leur permet de bénéficier à la fois de stimulus de l'économie de marché tout en pilotant eux-mêmes les conditions de cette concurrence.

En dernier lieu, je dirais qu'une spécificité de l'anticipation d'une prise de participation sur le marché chinois consiste à concevoir le rôle des prescripteurs. Les prescripteurs sont souvent des gens influents qui représentent le bras armé du pouvoir politique. Cela passe souvent par des universités, des associations professionnelles, des hauts fonctionnaires, des dirigeants de sociétés étatiques. Il faut savoir les identifier et il faut savoir décrypter les directions dans lesquelles ils souhaitent faire évoluer le secteur dont ils sont en charge.

"Les prescripteurs sont souvent des gens influents qui représentent le bras armé du pouvoir politique [...] Il faut savoir les identifier "

Ces quatre éléments sont assez différents des paramètres occidentaux classiques et permettent, quand on les a pris en compte en amont du business plan que l'on souhaite développer en Chine, d'éviter un certain nombre d'erreurs.

"Identifier des sources d'information complètement hétérogènes les unes par rapport aux autres pour éviter les erreurs."

Un second type de bonne préparation consiste à sérier le plus précisément possible l'information concernant ce marché. Cela consiste d'abord à identifier des sources d'information complètement hétérogènes les unes par rapport aux autres pour éviter ces erreurs.

Aucune d'entre elles, individuellement, ne semble fiable ; qu'elles proviennent de statistiques provinciales, associations nationales, des professionnelles ou les sociétés elles-mêmes, sachant qu'elles-même ont une triple comptabilité. A titre anecdotique, bien des sociétés chinoises ont une comptabilité pour le fisc chinois, une comptabilité pour l'actionnaire majoritaire et une comptabilité pour l'actionnaire minoritaire, surtout si celui-ci est étranger. Donc, même au sein de la société, il est compliqué de savoir où en sont les chiffres avec des écarts qui peuvent aller du simple au double, voire davantage dans certains cas. Il est important de croiser ces différentes sources et, petit à petit, de combler les écarts de chiffres, de volumes, de dynamisme, de croissance, d'une source par rapport à l'autre. Un cas typique consiste à mélanger le chiffre des ventes avec le chiffre de la capacité de production. C'est évidemment très différent de ce qu'elle est capable de vendre et il faut recouper avec un certain nombre de chiffres d'achat, d'utilisation de matières premières, etc. afin d'estimer combien cette société a réellement produit et, donc, a soit stocké soit vendu.

A cette opacité opérationnelle s'ajoute l'opacité de la détention d'actifs ou de sociétés en Chine. Dans des secteurs clés de l'économie chinoise, on a bien souvent des *pools* familiaux, qui sont représentés par tel ou tel membre, qui représentent le capital d'une société. Pour autant, lorsque l'on parle à un actionnaire majoritaire d'une société, cette personne représente souvent un investissement familial qui est plus ou moins large.

A cela encore s'ajoute une autre complexité: bien souvent les sociétés chinoises fonctionnent par des prescripteurs qui sont des hauts fonctionnaires qui interagissent au travers de sociétés écrans, que ce soient les Iles Vierges britanniques ou Hong-Kong, et qui permettent d'octroyer à ces sociétés chinoises des marchés publics ou semipublics en vertu de leur influence. Evidemment, ces personnes n'apparaîtront jamais explicitement au capital des sociétés mais n'en seront pas moins essentielles dans le fonctionnement et dans les performances de la cible en question.

"Un troisième élément caractéristique de l'environnement chinois est la rapidité des évolutions [...] Un exemple, constaté courant 2009, illustre bien à quelle vitesse les réformes se font en Chine : le domaine du comptage électrique, qui a été l'objet d'un renouveau complet."

Un troisième élément caractéristique de l'environnement chinois, et de la nécessité de s'y adapter en amont, est la rapidité des évolutions de toute nature. Les personnes qui sont allées à Shanghai récemment ont pu voir l'évolution de Pudong. Il y a 20 ans, c'était un vaste champ de rizières avec quelques fermes et aujourd'hui les plus hautes tours de Chine y sont érigées. Sur un autre plan, la Chine a vécu une refonte quasi totale des lois sur les sociétés depuis 2006.

Un exemple, constaté courant 2009, illustre bien à quelle vitesse les réformes se font en Chine : le domaine du comptage électrique, qui a été l'objet d'un renouveau complet. Très précisément en mars 2009, le marché a émis les premières rumeurs de restructuration du marché.

Ces rumeurs ont été confirmées par l'activisme des centres de recherche, des voyages de plus en plus fréquents de groupes de travail, d'ingénieurs

chinois invités par des sociétés ou des organismes occidentaux. En juin 2009, Wen Jiabao, le Premier Ministre chinois, a effectué une visite dans la première société chinoise de compteurs électriques, WASION, par ailleurs cotée à la bourse de Hong-Kong. Là encore, un fort indice était laissé aux observateurs du secteur. En juillet 2009, STATE GRID, équivalent chinois d'ERDF, annonce officiellement l'adoption de nouvelles normes radicalement différentes des précédentes et en cohérence avec la refonte totale du réseau électrique chinois, vers la conduction à très haute tension et l'interconnexion entre provinces afin de pouvoir piloter en temps réel les flux électriques. Les « nouveaux » compteurs électriques, en bout de chaîne, étaient néanmoins intégrés en amont dans la refonte de la politique énergétique chinoise, comme l'indiquaient les indices laissés en mars, juin puis juillet. Bien évidemment, le cours de bourse de WASION a réagi à ces développements et a été multiplié par 3,5 en septembre. Un autre acteur important du secteur, HAONINGDA, a quant à lui été introduit en bourse à Shenzhen pour un montant deux fois et demi supérieur au montant espéré. Bref, les acteurs chinois, sachant décrypter les signes de leur propre marché, profitaient largement de ces évolutions.

La dernière étape de l'évolution de ce marché a eu lieu en décembre 2009, lorsque les nouveaux standards ont été exigés dans les appels d'offres. Parmi les sociétés répondant à ces appels d'offres se trouvent de nouveaux entrants et notamment des *joint ventures*, formées entre les universités chargées de définir les nouveaux standards et certaines sociétés d'Etat chinoises.

La rapidité d'évolution de ce marché en fait un véritable défi pour tout acteur occidental. La dernière étape de cette illustration se fera certainementbientôtsurnosmarchésoccidentaux, par l'arrivée de nouveaux concurrents chinois, fournissant les compteurs intelligents les plus sophistiqués. L'adhésion récente de CHINT, grande société chinoise du secteur électrique, à EURIDIS le laisse présager.

Pour répondre en synthèse à votre question, oui, la Chine est un modèle économique différencié qu'il faut anticiper, il est nécessaire de recouper les sources pour s'approcher le plus près possible de la réalité, et enfin, anticiper l'évolution extrêmement rapide des secteurs dans lesquels les sociétés occidentales souhaitent intervenir en Chine.

En dernier lieu, le dernier chapitre de mon livre s'intitule «Travailler» car, ne l'oublions pas, après avoir négocié longuement et durement, il faudra commencer à réellement travailler avec des collègues chinois. Cette phase se prépare elle aussi en amont, afin d'aborder la culture des futurs collaborateurs chinois.

O-C. – Comment se passent les fusionsacquisitions en Chine ? Une grande technicité est-elle requise ? Les Chinois ont-ils la capacité à les réaliser ? Pensezvous qu'après « le monde vers la Chine », nous assisterons bientôt à la réciproque ?

O. M. – Pour commencer, je vais répondre à la dernière partie de votre question : les acquisitions chinoises à l'étranger restent à ce jour relativement modestes, en dehors des domaines énergie et matières premières, en particulier dans les pays d'Afrique ou d'Amérique latine.

Le faible nombre d'acquisitions d'entreprises occidentales par des entreprises chinoises tient à différentes raisons.

Tout d'abord, des raisons culturelles : de la même manière que nous sommes acculturés à la Chine, les Chinois connaissent mal notre culture.

D'autre part, les Chinois souhaitent d'abord et avant tout profiter de la croissance extraordinaire de leur propre marché intérieur avant de s'aventurer sur nos marchés à croissance molle.

"Les Chinois souhaitent d'abord et avant tout profiter de la croissance extraordinaire de leur propre marché intérieur avant de s'aventurer sur nos marchés à croissance molle."

"Captation de technologies et maîtrise de la distribution sont deux moteurs qui devraient contribuer au développement des acquisitions chinoises."

Néanmoins, une poussée chinoise s'exerce dans deux domaines spécifiques.

- D'une part, celui des technologies, afin de combler le retard technologique qu'ont les acteurs chinois. Ainsi, soit les Chinois tentent d'attirer en Chine, notamment via des incitations fiscales, des sociétés occidentales à forte composante technologique, soit des sociétés chinoises tentent d'acheter à l'étranger la R&D dont elles ont besoin. Il faut d'ailleurs noter que cet apport de capitaux chinois peut être bénéfique à court terme, mais porteur de menaces pour notre économie, en terme de concurrence, à moyen terme.
- L'autre moteur spécifique des acquisitions chinoises, telles qu'illustrées par la récente conclusion du *deal* VOLVO par GEELY, est le contrôle des réseaux de distribution.

La raison en est simple : schématiquement, les producteurs chinois reçoivent 5% de la valeur totale des biens qu'ils produisent, 20% de cette valeur est captée par les différents intermédiaires de la logistique. Tout le reste est conservé par les distributeurs, essentiellement occidentaux. Ces derniers ont des coûts d'opération importants, certes, mais les financiers chinois commencent à comprendre les intérêts qu'ils auraient à contrôler l'aval de la chaîne de valeur. Cette compréhension de la valeur de *goodwill* qu'ont les marques, est particulièrement bien comprise par les sociétés chinoises souhaitant se coter en bourse.

Ces deux moteurs, captation de technologies et maîtrise de la distribution, sont deux moteurs qui devraient contribuer au développement des acquisitions chinoises. Maintenant, concernant le développement de sociétés occidentales en Chine, deux voies sont possibles : soit se développer en propre, *ex nihilo*, soit en achetant un acteur chinois.

- Le premier cas offre l'avantage de la maîtrise de l'ensemble des éléments de développement : construction des usines, développement du réseau commercial, etc. L'inconvénient est le temps nécessaire à l'ensemble de ces opérations. Ce temps est très souvent sous évalué, notamment car il est nécessaire de rendre efficiente la force commerciale, pour adapter et homologuer les produits destinés au marché chinois.
- L'alternative, plus rapide pour prendre pied en Chine, est d'acquérir une société répondant aux objectifs de l'acquéreur. Bien évidemment, cette solution comporte également ses inconvénients, au premier desquels celui de connaître réellement la société acquise.

Les exemples de déconvenues abondent, tels que celui de cette grande société occidentale du luxe ayant acquis deux distributeurs, qui se sont vidés de leur substance quelques mois après l'opération : les cadres commerciaux clés ont quitté l'entreprise rachetée pour remonter une société concurrente.

"Mettre en œuvre, en amont, des protections et recours réellement efficaces, afin de protéger l'investissement dans la durée revient à savoir ce que l'on achète, ses actifs et passifs, ses réseaux, son pouvoir de nuisance"

C'est l'intérêt d'avoir ce retour d'expérience pour mettre en œuvre, en amont, des protections et recours réellement efficaces, afin de protéger l'investissement dans la durée. Cela revient à savoir ce que l'on achète, ses actifs et passifs, ses réseaux, son pouvoir de nuisance, et à mettre en place les outils nécessaires à un bon mixage des cultures. La mise en place en amont de ces mécanismes de protection nécessite un savoir-faire technique très pointu, qu'il soit juridique, financier, stratégique, fiscal, mais surtout à le mettre en œuvre de manière coordonnée.

Bien évidemment, seules quelques sociétés de conseil spécialisées sur la Chine peuvent garantir la bonne exécution de ces opérations.

"Le protectionnisme chinois s'opère par la modification du cadre réglementaire, technologique, fiscal, etc. en vigueur à un instant « t ». Cela signifie que l'on peut structurer des investissements, dans un cadre qui peut changer."

O-C. – Abordons la partie juridique. Si notre droit est un droit continu, qui n'évolue qu'assez peu, il en est tout autrement en Chine, où les évolutions sont à la fois rapides et importantes. Qu'en pensez-vous ?

O. M. – En premier lieu, je ne suis pas juriste, et je n'aborderai mes réponses qu'avec de nombreuses précautions. Maintenant, nous travaillons quotidiennement avec les outils juridiques et je peux néanmoins tenter d'apporter des éléments de réponse.

La Chine est une économie dirigée. Cela signifie que les règles ne sont pas imposées par le marché. Croire cela revient à commettre une erreur fondamentale. La conséquence est que le protectionnismechinoiss'opèreparlamodification du cadre réglementaire, technologique, fiscal, etc. en vigueur à un instant « t ». Cela signifie que l'on peut structurer des investissements dans un cadre qui peut changer. C'est particulièrement le cas dans des domaines tels que les équipements

nucléaires, où la détention de capital d'une société chinoise peut devenir inférieure à 50 %. En effet, la rupture de la continuité législative en Chine est une contrainte forte de ce marché.

La réponse que nous apportons à nos clients est la construction d'un succès à long terme par une succession de plans à court terme. Tous les 18 mois, le *business plan* doit être réévalué, en péréquation avec l'environnement réglementaire.

O-C. – Pour revenir en France, quel doit être l'état d'esprit d'un entrepreneur français désireux d'aller en Chine ? Votre expérience vous a-t-elle permis de pointer certaines mauvaises pratiques ?

O. M. – Il faut tout d'abord noter que les grands groupes français ont acquis une expérience importante des bonnes pratiques, eu égard aux ressourceshumaines, aux pratiques anticorruption, etc. Ce recueil des bonnes pratiques découle des nombreuses erreurs commises dans le passé et est donc porteur d'une grande valeur.

Deux types de problématiques se posent aux sociétés françaises qui souhaitent s'implanter en Chine. Les grands groupes ont les moyens financiers d'assumer le coût de leur inexpérience en Chine, s'ils décident d'en faire un investissement stratégique.

L'autre type de problème concerne les PME, qui n'ont, elles, pas les moyens d'assumer des erreurs d'implantation. Qui plus est, l'exportation est souvent limitée aux pays de l'Union Européenne, et la Chine est considérée comme une autre

"Les grands groupes ont les moyens financiers d'assumer le coût de leur inexpérience en Chine [...] La taille de nos PME ne leur permet pas d'aller, avec des moyens structurés et suffisants, sur un marché tel que la Chine." planète. Enfin, la taille de nos PME ne leur permet pas d'aller, avec des moyens structurés et suffisants, sur un marché tel que la Chine. Cela explique pourquoi des opérations du type «1000 PME françaises en Chine» se soldent par un taux considérable d'échec, soit parce qu'elles ne s'y installent pas, soit parce que leur installation reste, au mieux, modeste, si l'on regarde les profits réalisés.

"Si l'on parle souvent de la classe intermédiaire chinoise de 200 millions de personnes, seuls 30 millions d'entre eux ont un pouvoir d'achat comparable à celui des cadres occidentaux."

D'une manière plus systématique, les erreurs plus communément réalisées sont au nombre de six.

- «La Chine est un immense marché... Si 1% des Chinois achetait mon produit, ce serait la fortune. » Ce paradigme omet une autre réalité: la Chine est le 99e pays le plus pauvre de la planète, en terme de PNB par habitant. En outre, ses habitants épargnent 50% de leur revenu disponible pour assurer leur santé, leur retraite et leur éducation. En conséquence, cet «immense marché» est peu disposé à consommer nos produits. La réponse à cette réalité est un travail très précis de segmentation. «Quels sont réellement mes clients?» Qu'ils soient pour des voitures, des sacs à main ou d'autres biens de consommation. Ainsi, une étude de McKinsey recensait les «Wealthy Chinese» et les segmentait en sept sous-catégories.
 - Si l'on parle souvent de la classe intermédiaire chinoise de 200 millions de personnes, seuls 30 millions d'entre eux ont un pouvoir d'achat comparable à celui des cadres occidentaux. Aussi, rien n'est plus faux que de considérer la Chine comme un marché de 1,3 milliard de consommateurs.

- «La Chine est homogène» est l'autre erreur commune. C'est l'impression que peuvent retirer les personnes qui sont allées à Pékin, Shanghai ou Canton. En revanche, ce pays compte plus d'une centaine de villes de plus d'un million d'habitants. Par exemple, le décalage entre Jilin ville de plus de cinq millions d'habitants et Shanghai est comparable au décalage ressenti entre Londres et Le Caire. La Chine, par ses cultures, ses goûts, ses distances, etc., est tout sauf homogène. Ainsi, une implantation réussie à Shanghai ne signifie en rien une réussite d'implantation dans une seule autre ville chinoise.
- Troisième type d'erreur : le prolongement des tendances. Nous avons tous entendu les « experts » déclarer qu'au rythme actuel, tel ou tel marché chinois sera à tel niveau dans 2,5 ou 10 ans. Si ces tendances sont globalement vraies, elles sont inexactes au niveau sectoriel.

Par exemple, les crédits bancaires, sévèrement encadrés en 2007, ont explosé de plus de 35% en 2009. Dans le marché du plâtre, il y a quelques années, la production a été divisée par trois en l'espace de deux ans, en raison de l'effondrement de multiples petites sociétés. Le comptage électrique est un autre exemple : en 1999, la capacité de production annuelle était de 40 millions de compteurs. Deux ans plus tard, cette capacité est passée à 85 millions, à la

"Nous avons tous entendu les « experts » déclarer qu'au rythme actuel, tel ou tel marché chinois sera à tel niveau dans 2,5 ou 10 ans. [...] Les exemples abondent et illustrent que le prolongement des courbes passées est systématiquement erroné, au niveau sectoriel." suite de la promulgation de la loi « One Home, One Meter ». Les exemples abondent et illustrent que le prolongement des courbes passées est systématiquement erroné, au niveau sectoriel.

- La pression des actionnaires est également une erreur fréquente. La question posée par certains actionnaires au management des sociétés n'est plus de savoir s'il faut ou non aller en Chine, mais «pourquoi n'y sommes nous pas déjà?». Les analystes financiers des groupes cotés «titillent» les groupes internationaux s'ils ne sont pas implantés sur le «deuxième marché de la planète». Cette pression conduit à certaines décisions d'investissement irrationnelles (manque d'analyse des prix, des concurrents, des barrières réglementaires, etc.).
- « L'exotisme » chinois est aussi un paradigme fortement ancré dans l'état d'esprit de certains Occidentaux et qui les pousse à faire des affaires dans des conditions anormales. Lorsqu'il s'agit de trinquer à des banquets traditionnels, cela n'est pas grave. En revanche, accepter des pratiques de corruption ou de payer des commissions à des « intermédiaires » mystérieux est autrement plus problématique. Certes, « China is different », comme le rappellent les interlocuteurs locaux. Cette différence ne doit pas justifier n'importe quoi. Il faut savoir s'adapter aux spécificités chinoises tout en gardant son bon sens occidental, et établir des rapports équilibrés de transparence réciproque.
- Une dernière erreur est la transposition « forcée » du modèle occidental, avec notamment l'importance accordée aux contrats. Si les contrats sont nécessaires, ils ne protègent pas les signataires (occidentaux) de la même manière que dans d'autres pays de droit. En effet, les recours juridiques sont longs, coûteux et extrêmement incertains. En revanche, le contrat doit être intégré comme un élément qui servira de base à l'évolution des relations entre les parties. Le « win-win » chinois n'est pas préservé par un contrat, mais par le maintien équilibré de rapports de force entre les partenaires.

"La Chine n'est pas un marché de dupes si l'on intègre l'idée selon laquelle les Chinois ont comme objectif de s'approprier notre valeur ajoutée technologique et d'utiliser pour cela tous les moyens à leur disposition."

O-C. – Dans votre livre, vous abordez la question de l'intelligence économique chinoise, avec sa stratégie d'attraction de la valeur ajoutée. Est-ce un marché de dupes ? Qu'en est-il de notre propre intelligence économique en Chine : sommes-nous équipés pour cela, et surtout, sommesnous compétents pour anticiper et appréhender la matrice chinoise ?

O. M. – En tout premier lieu, je précise que je ne suis pas un spécialiste de l'intelligence économique. Néanmoins, afin de préserver l'intérêt de nos clients, je m'y intéresse de plus en plus, notamment via l'IHEDN.

Pour répondre à votre question, la Chine n'est pas un marché de dupes si l'on intègre l'idée selon laquelle les Chinois ont comme objectif de s'approprier notre valeur ajoutée technologique et d'utiliser pour cela tous les moyens à leur disposition. Sans parler d'espionnage, il y a 60 millions de membres du Parti Communiste Chinois, dont une partie travaille au sein d'entreprises étrangères, en Chine ou à l'étranger. Il faut savoir que, selon les règles de fonctionnement pour être promu au sein du PCC, les membres doivent établir un rapport deux fois par an sur leurs activités.

D'autre part, la notion de concurrence déloyale en Chine est, comme certains acteurs le disent, le « sport national ». Cela se constate par exemple dans la qualification juridique des « *Trade Secrets* ». Pour être valablement considéré comme un secret d'affaires, une information doit être déposée, faire l'objet de mesures de protection active, etc. En pratique, la violation des secrets d'affaires reste très difficile à établir et à faire sanctionner.

D'autres biais sont utilisés, comme la fiscalité. Le récent renforcement des contrôles sur les prix de transfert oblige les sociétés à dévoiler des informations « intimes » sur la construction de leurs marges dans différents pays et leurs seuils de profitabilité. De la même manière, des contrôles fiscaux en Chine peuvent conduire à la saisie d'ordinateurs ou de documents, dont personne n'est certain que seuls des fiscalistes les exploiteront.

Par rapport à ces menaces, les entreprises occidentales peuvent soit rester hors de Chine, en attendant que les futurs concurrents chinois investissent nos marchés, soit profiter des opportunités de la croissance chinoise, tout en se préservant de telles déconvenues. C'est par exemple ce que fait ALSTOM, en transférant ses technologies d'avant-dernière génération, tout en préparant les prochaines technologies. L'on peut aussi s'associer à de futurs concurrents potentiels afin de mieux les contrôler.

En revanche, les entreprises françaises sont souvent mal préparées à ce type d'environnement « hostile » et encore moins promptes à capter pour elles-mêmes de l'intelligence économique. Un gros travail pédagogique reste à faire.

O-C. – Pour conclure cet entretien passionnant, quelles sont selon vous les principales forces et faiblesses du « business made in China » ?

"Les entreprises françaises sont souvent mal préparées à ce type d'environnement hostile et encore moins promptes à capter pour elles-mêmes de l'intelligence économique." O. M. – La Chine est le deuxième marché de la planète, et donc un marché incontournable. Une perspective relative mettant en regard les croissances « stables » des économies occidentales à la croissance chinoise très forte, conforte l'idée selon laquelle cette dynamique de développement ne doit pas nous échapper. Enfin, la Chine va évoluer de plus en plus vers un marché de biens de consommation, dont nous maîtrisons bien le fonctionnement.

La complexité des succès en Chine tient à la sophistication grandissante des acteurs, à la rapidité de l'évolution des marchés, à l'ultra concurrence, à l'opacité, aux interconnections entre les paramètres stratégiques, juridiques, financiers, fiscaux et politiques, etc.

En somme, il faut aller en Chine avec l'ambition et les moyens qu'impose ce grand marché.

Propos recueillis par Jean-Louis Margoche.

© Tous droits réservés Objectif-Chine.com. Reproduction même partielle interdite sauf accord express de l'Éditeur. Pour toute demande de diffusion, merci de nous contacter : globalservice@objectif-chine.com.

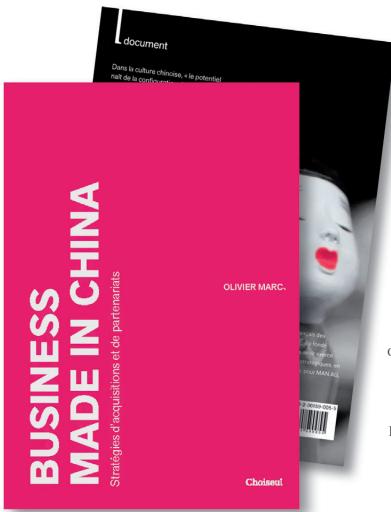
Retrouvez la vidéo de l'interview complète sur www.objectif-chine.com



A découvrir

Business made in China

Stratégies d'acquisitions et de partenariats



Le mot de l'éditeur

Dans la culture chinoise, « le potentiel naît de la configuration des choses ». La maîtrise des leviers culturels, stratégiques, juridiques et financiers, propres au marché 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.

PARIS, AOÛT 2010, CHOISEUL ÉDITIONS FORMAT 150 X 210 - 192 PAGES ISBN 978-2-36159-005-5

A découvrir



Business made in China

Stratégies d'acquisitions et de partenariats

Cet ouvrage fait sien le pragmatisme de Deng Xiaoping, illustré en 1962 par une phrase restée célèbre : « peu importe qu'un chat soit blanc ou noir, s'il attrape la souris, c'est un bon chat ». C'est avec ce même pragmatisme, cette fois-ci à l'adresse des entreprises occidentales souhaitant capter le potentiel du marché chinois, qu'Olivier

Marc décrypte les difficiles réalités chinoises, qu'elles soient stratégiques, politiques, juridiques ou financières.

Quel est le rôle réel du Parti Communiste Chinois dans les affaires ? Quelles sont les six erreurs classiques d'analyse stratégique, commises par les groupes occidentaux en Chine ? Comment y voir clair dans l'opacité des comptes et des actionnaires du « partenaire » chinois ? Comment garantir le retour sur l'investissement chinois, compte tenu des contraintes financières du pays ? Voici, parmi d'autres, les questions auxquelles s'attaque frontalement ce guide. L'auteur décrit sans concession les multiples obstacles dressés face à un investisseur occidental et donne quelques clés importantes de réussite, tant dans les montages juridico-financiers que dans la communication avec des interlocuteurs chinois.

Le livre est organisé en six parties, suivant la logique d'une opération de croissance externe:

Connaître : constantes et nouveautés - Analyser : l'étude stratégique - Anticiper : la préparation d'une opération de croissance externe - Négocier : les problématiques techniques - Contrôler : résoudre les problèmes par anticipation - Travailler : après l'acquisition ou la prise de participation.

Olivier Marc aborde chacun de ces aspects en fin connaisseur des techniques de négociations internationales, adaptées à la Chine. Après avoir vécu six ans en Chine et mené une carrière internationale dans des grands groupes financiers et industriels, il dirige depuis sept ans une société de conseil spécialisée en stratégie et négociations sino-européennes (www.eurochina-capital.com). Ces activités l'ont amené à être nommé, entre autres, administrateur du Comité France Chine du Medef, Conseiller du Commerce Extérieur de la France, administrateur du Partenariat d'Affaires France Hong Kong, ou encore animateur du groupe de travail Fusions-Acquisitions de la CCI française de Pékin.

Ce guide au contenu à forte valeur ajoutée, rédigé par un praticien des opérations stratégiques en Chine, sera utile à tout dirigeant désireux d'aborder rigoureusement la « question stratégique chinoise » sous des angles complémentaires et indispensables.

SOMMAIRE

- CONNAITRE Quelques constantes et nouveautés
 - 1.1. Économie
 - 1.2. Organisation politique
 - 1.3. Fusions-acquisitions en Chine
- 2. ANALYSER L'étude stratégique
 - 2.1. Six erreurs communes
 - 2.2. Quelques spécificités de l'analyse stratégique en Chine
 - 2.3. Les challenges supplémentaires : quelques risques spécifiques
 - 2.4. Typologies de croissance et contrôle des opérations
- 3. ANTICIPER La préparation d'une opération de croissance externe
 - 3.1. Le choix des cibles
 - 3.2. Constitution d'une deal team
 - 3.3. Préparation à la psychologie chinoise des affaires
 - 3.4. Déroulement d'une opération
 - 3.5. Détermination des deal breakers
 - 3.6. Règles de gestion des conflits
- 4. NEGOCIER Les problématiques techniques
 - 4.1. Valorisation
 - 4.2. Structuration financière
 - 4.3. Structuration juridique
 - 4.4. Structuration fiscale
 - 4.5. Particularités des sociétés cotées
 - 4.6. Particularités des sociétés d'État



5. CONTROLER - Résoudre les problèmes par anticipation

- 5.1. Les due diligences
- 5.2. Structuration de garanties
- 5.3. Signing et closing de l'opération
- 5.4. Approbations nécessaires et contrôles des concentrations

6. TRAVAILLER - Après l'acquisition ou la prise de participation

- 6.1. Quelques clés
- 6.2. Ressources humaines
- 6.3. Anticiper la résolution des conflits

Abonnement



Abonnez-vous et recevez gratuitement la newsletter Objectif-Chine.com à votre adresse e-mail!

Accédez à nos dossiers thématiques et retrouvez toute l'actualité du mois.

Inscrivez-vous sur notre liste de diffusion en cliquant sur le lien suivant :

Après avoir renseigné votre adresse e-mail, un message de confirmation vous sera envoyé pour valider votre inscription.



[news|etter]

Document produit par Horus Management. Crédits photos : tous droits réservés / Choiseul. Direction artistique : Andraini Bachrain.

Pour plus d'information, contactez-nous par mail : globalservice@objectif-chine.com