

Les éléments clefs d'une acquisition réussie en Chine

Un article de Pickering Pacific rédigé en collaboration avec Occient International présentant les éléments permettant d'acquérir avec succès une société en Chine et de saisir ainsi les opportunités offertes par ce pays



février 2009

Les éléments clefs d'une acquisition réussie en Chine

La Chine est un marché attractif pour de nombreuses entreprises étrangères. Beaucoup d'entre elles choisissent de s'y développer par acquisitions afin d'y accélérer leur croissance. Le nombre des acquisitions par des acquéreurs étrangers en Chine, qui a oscillé annuellement entre 400 et 600 par an au cours des trois dernières années¹, en témoigne. Les opportunités sont donc nombreuses, mais réussir un « mariage » avec un partenaire chinois peut s'avérer être une affaire délicate, comme le prouvent les difficultés rencontrées par de grands groupes tels que Carlyle, Danone ou Coca-Cola. Comprendre les éléments clefs d'une transaction réussie en Chine permet d'éviter certains pièges.

Une stratégie bien pensée, des ressources humaines adéquates, une attention particulière à la réalisation de la transaction, et une vision claire des objectifs à atteindre sont les facteurs de réussite d'une transaction en Chine.

Stratégie

La stratégie d'acquisition doit impérativement intégrer les spécificités de la Chine. Ce pays doit être en effet envisagé comme un ensemble de plusieurs marchés, ayant chacun sa culture des affaires, sa langue et sa mentalité. De plus, il est important de prendre en compte le fait que les préférences des consommateurs et leurs comportements d'achats varient non seulement en fonction des provinces, mais également entre les populations urbaines et rurales à l'intérieur de ces provinces. Le monde des affaires chinois est également caractérisé par différents types d'actionnariat fonctionnant sur des modes bien distincts. Une société d'Etat, par exemple, est encore gérée d'une façon très différente d'une entreprise privée.

Les attentes irréalistes de certains investisseurs étrangers en Chine – Une société étrangère (dont nous ne pouvons pas divulguer l'identité) souhaitait pénétrer le marché chinois de certains petits appareils électromécaniques dont elle était l'un des leaders mondiaux. Pour ce faire, elle envisageait d'acquérir une petite société distributrice de ce type de produits à Shanghai. Elle pensait avec cet achat pouvoir vendre à 1,3 milliards de Chinois alors que le réseau de distribution de la cible couvrait au mieux Shanghai et ses alentours. L'extension de ce réseau à d'autres parties de la Chine aurait demandé de nouveaux investissements importants et probablement des acquisitions complémentaires.

¹ Données extraites de Bloomberg, représentant seulement les opérations répertoriées par ce service.

Réseau et équipe

La Chine est un pays où le réseau local est un élément de succès important pour tout projet d'affaires. L'identification et l'inclusion des bons partenaires chinois doivent être prises en compte à chaque étape d'une acquisition afin de donner toutes ses chances à celle-ci de réussir.

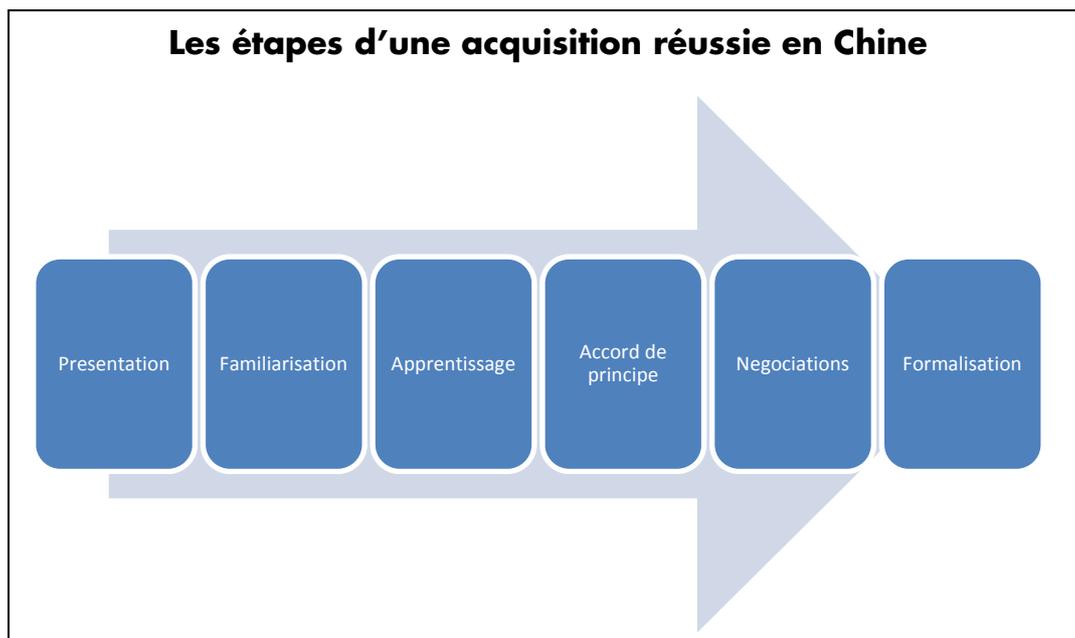
Le choix des négociateurs est un facteur essentiel dans la réussite d'une transaction en Chine. Parce que la Chine est un pays complexe et difficile à cerner pour un étranger, il est recommandé que l'équipe représentant l'acheteur inclue une personne née et éduquée en Chine. Il est judicieux que le négociateur chinois participe à toutes les négociations pour le compte de l'entreprise étrangère afin de garantir que les communications soient claires et les subtilités des échanges bien comprises. Cette personne, parlant couramment au moins le mandarin et comprenant la culture des affaires locale, sera mieux à même de comprendre les intérêts particuliers des divers intervenants au dossier et les liens et rapports de force entre ceux-ci. Dans l'idéal, ce négociateur comprendra le processus des fusions-acquisitions et ses différentes étapes, aura la capacité d'acquérir rapidement une bonne connaissance de l'industrie dans laquelle la cible est active, et agira exclusivement dans l'intérêt de la partie acheteuse. Afin d'assurer une continuité dans la gestion des relations avec la cible et ses partenaires commerciaux, il est recommandé que cette personne reste impliquée dans le suivi du dossier pendant les premières années de l'intégration.

Une personne très expérimentée dans l'équipe représentant l'acheteur donne du poids aux négociations et de l'importance au projet aux yeux du vendeur. Cette personne, souvent un étranger et un employé de l'acquéreur, dont la séniorité est idéalement au moins équivalente à celle du vendeur chinois, doit avoir la faculté d'établir une relation positive avec la partie adverse. Il est par exemple important qu'il participe activement aux banquets qui permettent souvent de tisser des liens dans un contexte moins formel. Les hommes d'affaires chinois accordent beaucoup d'importance à ces activités.

Réalisation de l'opération

Les acquisitions par des sociétés étrangères prennent du temps en Chine. Un processus typique d'acquisition comprend les étapes suivantes : (1) présentation de l'acheteur étranger au vendeur, souvent par un ou des intermédiaires de confiance ; (2) une période de « familiarisation », pendant laquelle les deux parties apprennent à se connaître et essaient de créer une relation ; (3) une étape d' « apprentissage » pour

l'acheteur, nécessaire pour que celui-ci comprenne mieux la cible, ses partenaires et les autres parties prenantes (l'administration, le parti communiste, les clients, les fournisseurs, ...); (4) une fois la décision d'acquérir la cible chinoise confirmée et une relation établie, des discussions avec le vendeur pour obtenir son accord de principe de céder le contrôle de sa société ; (5) une longue période de négociations et de gestion des nombreux obstacles imprévus pouvant surgir sur le chemin ; (6) et, une fois les termes commerciaux négociés, une dernière phase de formalisation juridique de la transaction. Il est en général préférable de clore cette dernière phase rapidement afin de tenter de « sceller » la transaction autant que possible.



Si les acquisitions sont souvent complexes et longues, c'est en grande partie en raison du nombre important de parties prenantes dont les intérêts et objectifs peuvent diverger. Ces acteurs sont, entre autres, les actionnaires de la société, les employés (managers et ouvriers), les fonctionnaires de l'administration locale et centrale, et les officiels du parti communiste. Certains d'entre eux, comme l'actionnaire majoritaire et le PDG de la cible ou le Secrétaire du bureau local du parti communiste, peuvent avoir le pouvoir de décider du sort de la transaction. Les intérêts de chacun de ces groupes varient souvent, et s'opposent parfois. Il est difficile de bien les comprendre car ils peuvent prendre des formes diverses (monétaire, carriériste, influence, pouvoir, etc.) et sont rarement exprimés ouvertement. C'est là que la présence d'un négociateur chinois expérimenté dans l'équipe de l'acquéreur peut faire toute la différence.

Compte tenu de la complexité de l'aspect relationnel d'une transaction, il est primordial de développer et maintenir des relations solides et de confiance avec les différentes parties prenantes. Sur le moyen et long terme, ces relations compteront plus

que les contrats qui pourront être signés, et « feront le succès » d'une transaction. Afin de renforcer ces relations, il est utile de mettre l'accent sur les bénéfices que les diverses parties pourront tirer d'une transaction réussie et d'aligner les intérêts des parties en jeu.

Les négociations peuvent être un exercice périlleux. L'équipe représentant l'acheteur devra faire avancer les négociations en accordant une importance particulière aux deux éléments suivants : le temps et le concept de « face ». Les négociations prennent du temps pour essentiellement deux raisons. Les hommes d'affaires chinois aiment négocier et font donc « durer le plaisir », et ils utilisent le temps, ou en d'autres termes l'attente, comme tactique de négociation. Le concept de « face » doit être pris en compte dans toute relation humaine en Chine. Les Chinois ont horreur de « perdre la face », et il faut donc rester respectueux et poli en toutes circonstances, et tenir compte des motivations du vendeur autre que purement monétaires.

Objectifs mutuellement bénéfiques et clairs

Les parties sont avant tout intéressées par les bénéfices qu'elles pourront tirer d'une transaction. Un contrat n'étant pas suffisant, rien ne vaut des objectifs clairs et mutuellement bénéfiques pour consolider les relations entre les différents acteurs et s'assurer du succès à long terme d'un accord. Dans cette optique, il est utile d'aligner les intérêts de chacun (par exemple, par la négociation d'une clause d'intéressement - *earn-out* - bien calibrée). Il faut aussi s'assurer que l'intégration se passe bien et permette de réaliser les synergies identifiées lors des phases de préparation et de négociation. Une intégration réussie est une intégration bien planifiée, qui place les bonnes personnes aux bons postes, et qui non seulement commence tout de suite après la réalisation effective de l'acquisition, mais aussi qui se termine vite. En Chine, les bonnes personnes sont, par exemple, des employés parlant bien le chinois et la langue de travail de l'acheteur, qui comprennent les cultures des affaires de l'acheteur et de la cible, et qui peuvent se faire accepter par les équipes devant être intégrées. Une intégration réussie devra également assurer le transfert à l'acheteur des relations essentielles pour la pérennité de l'activité de la cible, en particulier ses relations avec les clients et fournisseurs clefs, et les autorités locales et centrales.

Anticiper les difficultés de l'intégration – Beaucoup de PME chinoises des provinces non-côtières n'ont pas ou peu de personnel parlant anglais ou français. Les relations entre le nouvel acquéreur étranger et sa nouvelle société en Chine sont souvent compliquées par une mécompréhension mutuelle. Celle-ci, ajoutée aux difficultés usuelles d'une intégration, crée des situations souvent très difficiles et parfois inextricables.

Il est essentiel de s'avancer en Chine avec une stratégie claire, des objectifs précis et une équipe adéquate. Les opportunités qui y existent sont parfois exceptionnelles, à la mesure de ce géant qui s'est éveillé et commence à jouer de son poids dans le commerce mondial. Les risques sont également grands. Progresser les yeux ouverts y est plus qu'ailleurs indispensable.

Pour plus d'informations, nous vous remercions de nous contacter à l'adresse suivante: info@pickeringpacific.com

Si vous souhaitez recevoir les prochaines publications de Pickering Pacific, envoyez-nous vos coordonnées à l'adresse ci-dessus, en indiquant votre nom, le nom de la société que vous représentez, votre titre et le pays où vous êtes basé.

Pickering Pacific Pte Ltd

New address and phone number starting from 18 February 2009

3 Pickering Street #02-22

China Square Central

Singapore 048660

Tel: +65 6225 9128

www.pickeringpacific.com



en collaboration avec:

Occient International

New Town - Xian Dai Cheng

Building 6 (purple), Suite 0808

88 Jianguo Lu

100022 Beijing China

Tel: +86 (10) 8580 5383

www.occient.com

