

# 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 bilancielle

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

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

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

Quelques clés

Ressources humaines

Licenciements

Licenciement individuel

Licenciement collectif

Indemnisation

Rétention des personnes clés



Choiseul