

# Des sociétés chinoises rachètent des entreprises suisses de tradition

Ces dernières années, des sociétés privées chinoises ont racheté plusieurs entreprises suisses riches d'une longue histoire. Trois études de cas montrent que ces reprises semblent profitables aux deux parties. *Juan Wu, Suzanne Ziegler*

**Abrégé** Des sociétés privées chinoises acquièrent toujours plus d'entreprises suisses. Quelles sont les considérations stratégiques qui sous-tendent ces investissements ? Une étude longitudinale sur trois ans a examiné le rachat de trois entreprises helvétiques de tradition : Sigg, Steiger et Schmidlin. Il s'avère que les reprises effectuées dans le même secteur semblent prometteuses : elles génèrent des synergies et de nouveaux débouchés s'ouvrent aux entreprises. La communication et le rapprochement de cultures différentes constituent toutefois un défi.

La crise financière a moins touché la Chine, pays émergent, que la plupart des États industrialisés. Cette situation a ouvert des possibilités d'investir à l'étranger pour les entreprises de l'empire du Milieu. Le nombre des reprises de sociétés étrangères par des firmes chinoises (fusions et acquisitions) est ainsi passé de 146 en 2010 à 573 en 2016.

Ces rachats sont également conformes aux idées du parti au pouvoir, qui a énuméré dans sa « Stratégie 2025 »<sup>1</sup> les secteurs dans lesquels le pays compte figurer parmi les leaders mondiaux en 2025. On y trouve l'industrie des machines, les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la biomédecine. L'empire du Milieu aspire donc toujours plus à une croissance qualitative ou au glissement du « fabriqué en Chine » vers le « créé en Chine ». Les entreprises helvétiques sont elles aussi en ligne de mire des investisseurs chinois à cause de leur force d'innovation marquée, de leurs marques mondialement réputées, de la bonne renommée de la Suisse et de son ouverture vis-à-vis des investisseurs étrangers.

Les médias ont surtout focalisé leur attention sur des reprises comme celle du groupe agrochimique bâlois Syngenta par Chemchina ou les acquisitions du groupe chinois HNA. En Suisse, ces rachats par des groupes parastatiques ne sont pas contestés, comme le montre la motion de février 2018 du conseiller aux États valaisan Beat Rieder (PDC) « Protéger l'économie suisse en contrôlant les investissements ». Celui-ci s'inquiète notamment

de voir les reprises étrangères nuire à la compétitivité de l'économie helvétique.

## Influence croissante du secteur privé

Les reprises par des sociétés chinoises privées sont moins sous les feux des projecteurs. Or, ces dernières sont autorisées depuis 2002 à effectuer des rachats transfrontaliers. Sur les 498 fusions et acquisitions effectuées en 2015 par des sociétés chinoises dans le monde, trois quarts impliquent des sociétés privées. Entre 2010 et 2017, la part des sociétés privées au produit intérieur brut (PIB) chinois est passée de 20 à 60 % environ<sup>2</sup>. Quatre travailleurs chinois sur cinq sont désormais employés dans le secteur privé.

En Suisse, plus de trois quarts des 80 sociétés en mains chinoises relevaient en 2017 du secteur privé. Les rachats portent notamment sur des entreprises traditionnelles comme le constructeur de machines Saurer, le fabricant de machines à coudre Steiger, le producteur de bouteilles Sigg, le fabricant

de chaussures Bally et l'équipe de concepteurs du constructeur de façades Schmidlin.

## Trois cas sous la loupe

Quelles considérations stratégiques sous-tendent les investissements privés chinois ? Trois études de cas – Sigg, Steiger et Schmidlin – ont permis d'examiner si les reprises se révélaient également payantes du point de vue suisse (voir *tableau*)<sup>3</sup>.

Au niveau méthodologique, ces études longitudinales sur trois ans se sont appuyées sur des entretiens semi-structurés avec des décideurs des entreprises impliquées et ont porté principalement sur le regroupement des ressources stratégiques après la reprise ainsi que sur les synergies consécutives. Même si les cas sont individuels, certains schémas peuvent être identifiés.

Il s'agit dans les trois cas de reprises « horizontales » dans le domaine de la production. Les sociétés suisses sont toutes nettement plus anciennes que les entreprises chinoises. Ces dernières sont cotées en bourse, ont accès au marché des capitaux et disposent d'une marge de manœuvre financière suffisante pour procéder à des acquisitions. Contrairement aux entreprises d'État, elles ne jouissent pas de crédits à des conditions favorables ni de subventions. Sur le marché domestique, elles sont exposées à

<sup>3</sup> Ces données proviennent d'une thèse de doctorat de Juan Wu en cours de rédaction à l'université de Fribourg.

<sup>2</sup> MSCI (2017), « Morgan Stanley Research 2017 ».

### Rachats de Sigg, Steiger et Schmidlin

Entreprise rachetée (année de fondation)	Produit/industrie	Investisseur chinois (année de fondation)	Année d'acquisition
Sigg Switzerland Bottles, Frauenfeld (1908)	Fabrication de bouteilles thermos	Haers (1996)	2016
Steiger, Vionnaz VS (1949)	Construction de machines pour textiles	Ningbo Cixing (1988)	2010
Équipe de concepteurs de Schmidlin, Bâle (1936)	Construction de façades	Yuanda (1993)	2008

<sup>1</sup> McKinsey Greater China (2018), « China is betting big on these 10 industries », juin.

Les gourdes thurgoviennes Sigg sont  
en mains chinoises depuis 2016.



la concurrence; elles sont bien connectées au niveau local et réagissent rapidement, de façon novatrice et en souplesse aux vœux de la clientèle.

Les trois reprises étaient de nature stratégique. En achetant Sigg, l'investisseur chinois a acquis une marque forte vieille de 108 ans, le design du produit, un site de production en Suisse et un réseau de débouchés européens. Ningbo Cixing a acquis Steiger pour sa réputation sur le marché mondial, sa technologie de machines à coudre informatisées et sa capacité à produire des machines de grande qualité dans le haut de gamme. Enfin, Yuanda a intégré l'équipe de concepteurs de Schmidlin, une société en faillite, sur la base de sa qualité, de son réseau de marketing et de sa capacité à développer des projets. La réputation de la Suisse et le « savoir-faire artisanal » des sociétés rachetées constituent d'autres arguments importants pour ces reprises.

## Une porte d'entrée sur le marché chinois

Pour quelles raisons des sociétés privées chinoises ont-elles pu reprendre des entreprises suisses de tradition? Une chose est claire: la seule existence de capitaux d'investissement ne constituait pas un prétexte suffisant. Les sociétés chinoises privées sont plutôt des investisseurs attrayants, car elles procurent un accès au marché chinois. Elles peuvent en outre compter sur une main-d'œuvre bon marché et disposent de chaînes de création de valeur efficaces, d'un vaste réseau de clients et d'un marketing professionnel.

Une autre raison importante réside dans l'engagement des Chinois à préserver, à renforcer et à exploiter la marque suisse. Ce fut le motif décisif qui incita Sigg à privilégier l'acquéreur chinois lors des enchères. On craignait donc que d'autres investisseurs n'abandonnent la marque et le site suisses. Haers a acheté la marque « Sigg » et compte l'exploiter à long terme comme valeur centrale.

## Exploiter les synergies

Pour assurer la stabilité des sociétés rachetées, les entreprises chinoises ont fait

des concessions aux collaborateurs travaillant en Suisse, par exemple sur le plan de la protection contre les licenciements et celui des assurances. Une approche en douceur et un maintien assez ample des structures existantes sont censés veiller à la continuité des directions suisses, ce qui a réussi d'emblée pour Steiger et l'équipe de concepteurs de Schmidlin, et qui a fini par s'établir chez Sigg après une période plutôt mouvementée.

La création d'une valeur ajoutée consécutive à une acquisition dépend en grande partie de la manière dont les ressources du repreneur et de la société rachetée sont mises en commun. Des synergies potentielles apparaissent par exemple si la technologie suisse s'allie avec l'efficacité chinoise en matière de production ou si les lignes de produits sont combinées pour gagner de nouvelles catégories de clients.

Une plus-value peut aussi résulter de l'ouverture réciproque des débouchés respectifs et de la force d'innovation commune. Recherche, développement et commercialisation connaîtront un essor si l'on parvient à associer la créativité suisse à l'optimisation des coûts « à la chinoise ». D'autres synergies se produisent en combinant une marque établie avec la production et le réseau de marketing chinois. Les produits suisses peuvent ainsi s'imposer à des prix compétitifs sur les marchés chinois et mondial. Ces regroupements de ressources renforcent la capacité d'innovation et le pouvoir de marché, améliorent l'efficacité et génèrent de la croissance.

## Des différences culturelles

La reprise des trois sociétés suisses examinées les a libérées de difficultés financières qui menaçaient leur existence. Sigg a désormais une assise financière solide et affiche des chiffres noirs. Yuanda a intégré l'équipe de concepteurs de Schmidlin après la faillite de cette dernière; sa filiale européenne a déjà gagné de nombreux concours et connaît une expansion fructueuse. Enfin, Steiger a subi une cure d'amaigrissement pendant les neuf années suivant la reprise, mais est plus compétitive qu'avant et peut concrétiser, grâce

au soutien financier de Cixing, des idées novatrices qu'elle avait auparavant dû mettre en veilleuse.

Dans les trois cas, des difficultés d'ordre culturel sont apparues et la communication a été intensifiée pour tenter de les maîtriser. À titre d'exemple, un cadre suisse de Yuanda Europe a rapporté qu'il a fallu cinq ans aux équipes suisses et chinoises pour pouvoir discuter objectivement et ouvertement. Le directeur suisse de Steiger a estimé que les deux parties ont beaucoup appris l'une de l'autre. Il souhaiterait parfois que les Chinois deviennent un peu plus suisses et les Suisses un peu plus chinois.

Les reprises sont donc sur la bonne voie dans les trois cas étudiés. Il s'agira d'observer si elles s'avèrent stratégiquement toujours aussi fructueuses à long terme pour les deux parties.



**Juan Wu**

Collaboratrice scientifique au sein de la division Banque, finance et assurance de l'École de gestion et de droit de la Haute école zurichoise des sciences appliquées (ZHAW) à Winterthour (ZH), doctorante à l'université de Fribourg



**Suzanne Ziegler**

Professeure d'économie bancaire et de finance, directrice de la division Banque, finance et assurance, École de gestion et de droit de la Haute école zurichoise des sciences appliquées (ZHAW), Winterthour (ZH)