

# Plus d'une multinationale occidentale s'est cassé les dents en Inde

## Quelques pistes pour vaincre le

**Mittal, Tata, Reliance... Les exemples de «success stories» indiennes à l'Ouest se sont multipliés ces dernières années. Par contre, nombre d'entreprises européennes peinent à prendre position en Inde. L'analyste et consultant Ashutosh Sheshabalaya, «Indien de Belgique», nous livre ses conseils pour croître sur le sous-continent et ne pas être mangé par ses investisseurs.** | Olivier Fabes

**L**es offensives indiennes se multiplient dans nos pays. Dernier exemple en date : le rachat de la filiale KBL de la KBC par le banquier d'affaires Hinduja. L'Inde a beau rester un pays pauvre et sous-développé par de nombreux aspects, c'est en effet aussi désormais une puissance économique rugissante qui produit des millions d'ingénieurs — pas seulement en informatique — envoie des fusées dans l'espace et possède des chefs d'entreprise parmi les plus riches et influents du monde, de Lashkmi Mittal à Vikram Pandit (Citigroup) en passant par Ratan Tata. L'Inde a les cerveaux, un accès aux capitaux, notamment via la diaspora indo-américaine, et la main-d'œuvre (bon marché) à suffisance. De quoi a-t-elle encore besoin? Quelle valeur ajoutée peuvent encore apporter nos entreprises à l'économie indienne? Et comment profiter du gisement indien et trouver les bons partenaires, sans se faire manger par des investisseurs indiens pouvant s'appuyer sur des montagnes de cash?

Ashutosh Sheshabalaya est un analyste et consultant qui, via sa société Attollo Advisory, accompagne des multinationales (UBS, Shell, Elly Lilly...) dans leur développement stratégique en Inde. Il a l'avantage de connaître aussi bien les réseaux d'affaires belges et européens qu'indiens. Marié à une Flamande (rencontrée à l'ambassade de Belgique à Delhi), il vit en effet chez nous, dans un petit village du Hainaut, depuis de nombreuses années. Nous l'avons rencontré en marge d'un événement d'Agoria, la fédération du secteur technologique, où il a vanté le boom technologique et économique indien. Et marqué la différence avec la Chine, qui va chercher la matière grise chez son rival indien... Mais ce qui nous intéresse surtout, c'est son regard sur les atouts et les faiblesses de nos entreprises. Voici deux constats puis deux conseils — épicés, comme il se doit.

### **1 L'Inde a toujours besoin de nous... pour ses chaînons manquants**

«L'Inde a cette chance unique de pouvoir utiliser des solutions du 21<sup>e</sup> siècle pour résoudre des problèmes du 19<sup>e</sup> siècle», ose Ashutosh Sheshabalaya pour parler du paradoxe indien: d'un côté, la conception des plus gros ordinateurs au monde, le lancement simultané de 12 satellites; de l'autre côté, la pauvreté de sociétés archaïques, particulièrement dans les campagnes. «L'Inde a encore énormément de chemin à parcourir et c'est justement ce qui la rend si intéressante. Le



# signe indien

*boom* informatique va lentement disparaître mais l'infrastructure sera le prochain moteur de l'économie. Le gouvernement a décidé d'allouer un budget de 1 trilliard de dollars (1.000 milliards!) sur 10 ans pour construire des routes, des aéroports, des ponts, etc. L'Inde elle-même pourrait couvrir 99% de ses besoins, mais il lui manque le pour cent qui fait qu'une solution est intégrée et fonctionne.»

Selon l'analyste indien, la valeur ajoutée de l'Europe vient précisément de sa capacité à interconnecter des infrastructures *high-tech* dans le cadre de solutions complètes. L'Inde n'aurait pas pu mettre au point un avion de chasse dernier cri sans l'apport d'éléments toujours fabriqués en Europe. Dans les années 1970, c'était d'ailleurs la SABCA, à Gosselies, qui fournissait l'armée indienne. De même, c'est une société indienne qui a fourni le logiciel pour le système de péage automobile à Londres, mais Tata est obligé de s'allier à une entreprise italienne pour apprendre à faire fonctionner un système de péage dans son ensemble. Idem pour les systèmes de gestion de l'eau : les Indiens ont du mal à assembler les pièces du puzzle et se tournent vers des entreprises occidentales. «En plus de les aider à élaborer des solutions globales, les Européens peuvent appuyer les Indiens pour développer des modèles économiques respectant la notion d'équité, très importante dans la démocratie indienne. Ces modèles, notamment via des partenariats public-privé, allient rendement de l'investissement et respect de l'intérêt public, dans un pays où, contrairement à la Chine, quiconque peut saisir les tribunaux. Pour la première fois en Inde, la logique des marchés et la logique du développement sont en train de converger.»



## Trop d'entreprises européennes entrent en Inde la fleur au fusil

«Si tant de multinationales européennes se cassent la figure en Inde, c'est parce qu'elles ne font pas leur *homework* : elles n'identifient pas assez clairement les besoins locaux et l'offre concurrente existante. Et quand elles décident de s'allier à un partenaire local, elles ne déterminent pas clairement les atouts qu'elles apportent à ce partenaire, ainsi que les forces et les manquements de celui-ci. Elles ne parviennent pas à déterminer le *win-win*, même à un horizon de moins de cinq ans», estime Ashutosh Sheshabalaya. Une des rares entreprises européennes à avoir bien réussi en Inde, selon lui, est Volvo «parce ce qu'ils ont pris le temps de reconnaître le marché, pendant trois ans, ce qui les a incités à ne pas aborder le marché en tant que Volvo mais en tant que société indienne qui construit des voitures adaptées au marché local. Mais Volvo est une exception». Peugeot n'a pas eu le même bonheur en essayant d'imposer la 301 et Renault s'est cassé les dents avec la Logan.

A l'échelon belge, l'analyste estime que c'est Barco qui a le mieux réussi à tirer profit du potentiel indien, et à s'y imposer ►

## «Les entreprises belges ne manquent pas d'atouts»

Ashutosh Sheshabalaya est sans pitié pour les stratégies des entreprises européennes qui abordent l'Inde.

● **Les Allemands.** «Pour les matières techniques dont ils ont la maîtrise mondiale, les Allemands sont imbattables. Un Robert Bosch peut se permettre de dicter sa loi en Inde. Par contre, dès qu'ils doivent abandonner leur discipline de pensée, par exemple pour adapter des projets d'énergie renouvelable ou tenter une percée dans la grande distribution, les Allemands sont à la peine en Inde...»

● **Les Français.** «Ils font des miracles en matière de contrats publics, dans les domaines militaires ou la sécurité. Et dans le nucléaire, peu d'acteurs peuvent damer le pion à EDF. Mais dès qu'il s'agit de conquérir le secteur privé, les échecs s'accumulent : Veolia, Peugeot, Renault, Danone ont tous du mal à trouver leurs marques en Inde. Les Français sont très bons dans les grandes discussions avec les Indiens, mais quand il s'agit d'exécuter, ils n'en font qu'à leur tête, à leurs risques et périls. Quelques PME ont bien réussi, mais c'est souvent parce que les fondateurs sont plus indiens que français...»

● **Les Britanniques.** «Ils ont abandonné le combat. Un peu comme les Portugais au Brésil. Ils se comportent comme des *junior partners* avec les entreprises indiennes. Ils sont sans doute complexés par le fait que pas mal d'hommes d'affaires indiens sont plus riches que la Reine d'Angleterre. Ils cherchent

avant tout à signer des contrats intéressants. Des journalistes et des diplomates britanniques influents ont quitté leur poste pour rejoindre des groupes indiens. En général actifs dans le lobbying ou les relations publiques, ils cherchent à contribuer à la réussite de la machine mondiale indienne.»

● **Les Scandinaves.** «Ils ont la réputation d'être trop confus. En plus, la Suède souffre toujours des dégâts causés par un scandale autour d'un contrat d'armement, comparable à l'affaire Agusta en Belgique. Les Scandinaves parlent trop, et surtout trop vite, de problèmes, particulièrement environnementaux, qui ne sont pas prioritaires pour l'Inde de base. Ils ont tendance à trop vite s'égarer et passent pour de doux rêveurs.»

● **Et les Belges ?** «Ils ont l'avantage de pouvoir s'adapter à de nombreuses situations et de ne pas porter la valise d'un grand pays. Les Belges sont également appréciés parce qu'ils sont terre à terre, flexibles et désireux d'apprendre. Les atouts des entreprises belges qui veulent percer en Inde ne manquent donc pas mais pour les concrétiser, elles doivent être plus présentes et préparer davantage le terrain, avec le soutien du gouvernement et des fédérations professionnelles. A mon avis, le soutien officiel a été insuffisant entre 2000 et 2005. Une cinquantaine d'entreprises belges auraient pu se mettre en bonne position à cette époque.»



**ASHUTOSH SHESHABALAYA, ANALYSTE ET CONSULTANT INDIEN**  
 Il conseille aux entreprises belges à la recherche de partenaires durables en Inde de s'intéresser à la «vieille Inde», ces vieilles familles assises sur des matelas de capitaux et qui cherchent à se remettre en selle.

les différents héritiers se partagent les divisions ou redéfinissent le cœur de métier. Ce qui risque d'avoir une implication directe sur les activités en Belgique.» Que faire dès lors ? «Séparez certains actifs particuliers qui constituent votre trésor de propriété intellectuelle. Prévoyez des contrats qui garantissent vos intérêts à long terme», conseille Sheshabalaya.

On sait que d'autres entreprises belges de pointe sont dans le collima-

teur de grands groupes industriels indiens, dans le secteur du transport et dans le traitement des eaux usées. Peu patriote sur ce point, l'analyste leur demande vivement d'examiner d'autres alternatives si elles ont besoin de capitaux frais pour assurer leur croissance : «Essayez plutôt de vous lier à des entreprises chinoises ! Elles ont besoin de compétences en *management* et de savoir-faire. Elles souhaitent apprendre. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elles vont en Inde...»

comme *leader* du marché. Bekaert est selon lui une autre réussite. Par contre, FN (qui a perdu de juteux contrats de livraison d'armes au bénéfice de concurrents français) et Lhoist n'ont, selon lui, jamais réussi à prendre pied en Inde. «Je ne voudrais pas être trop sarcastique mais participer à des missions princières ne suffit pas. Les *deals* conclus à ces occasions sont faits pour être rompus. On ne fait plus des affaires comme jadis. Les entreprises doivent davantage préparer le terrain.»



**3 Se protéger contre les investisseurs indiens**

Parmi les nations européennes, les Belges ont l'avantage d'être plutôt flexibles en affaires (*lire aussi «Les entreprises belges ne manquent pas d'atouts», p. 53*). Mais cette flexibilité va parfois trop loin, et certaines entreprises belges prennent le risque de se faire manger par de grands groupes indiens. Ainsi, deux PME belges, Hansen Transmissions (turbines éoliennes) et Pauwels Trafo (transformateurs électriques), sont



**4 Miser sur la «vieille Inde» revancharde**

L'Inde est une mosaïque de communautés, de religions et de langues d'une grande complexité, à laquelle s'ajoutent les scories d'un système de castes très difficile à appréhender pour l'esprit occidental. Mais les antagonismes de classes créent aussi des rivalités au niveau des affaires... dont les Européens pourraient tirer profit. «La communauté du *business* indienne est très fragmentée, entre d'un côté les vieux groupes industriels et de l'autre, une nouvelle classe d'entrepreneurs sans complexes, volontiers frimeurs, fans de *high-tech* et de Bollywood, qui connaissent une croissance éclair mais risquent de se brûler les ailes», explique notre observateur, qui conseille aux entreprises belges à la recherche de partenaires durables de s'intéresser à la «vieille Inde», comprenez les vieilles familles assises sur des montagnes de capitaux issus souvent de propriétés terriennes, ou les hauts fonctionnaires dépassés par la croissance à deux

chiffres de jeunes entrepreneurs qu'ils considèrent comme des *cow-boys* du capitalisme. «Cette Inde plus traditionnelle, aristocratique, plus encline à investir dans les infrastructures rurales que dans le Scotch whisky, cherche à se remettre en selle et ne doit pas être sous-estimée car elle a l'avantage de rechercher des profits à plus long terme.»

«Si tant de multinationales européennes se cassent la figure en Inde, c'est parce qu'elles n'identifient pas assez clairement les besoins locaux et l'offre concurrente existante.»

*Ashutosh Sheshabalaya*

récemment passées sous contrôle de conglomérats indiens. «Elles n'avaient sans doute pas le choix vu la fragilité de leurs bilans, pense Ashutosh Sheshabalaya, mais le fait de passer sous le contrôle de tels grands groupes d'origine familiale n'est pas sans risque. Il est en effet fort probable qu'il y ait une guerre de succession à la tête de ces groupes d'ici quelques années et que