

S'implanter en Inde : les clefs du succès

## Après avoir indirectement pâti de la ruée vers la Chine, l'Inde intéresse désormais les milieux d'affaires français, comme en témoigne le voyage de Jacques Chirac à Delhi. Les retours d'expérience prouvent que le marché est accessible et stimulant. A condition de savoir éviter quelques faux pas...

Les temps ont changé. Guy de Panafieu, président du comité Inde du Medef, se souvient encore « *du mal que l'on avait il y a dix ans à mobiliser des participants lorsqu'on organisait un séminaire sur l'Inde* ». Aujourd'hui ? « *Quand le Premier ministre indien, Manmohan Singh, est venu au Medef à l'automne dernier, il ne manquait aucun patron du CAC 40.* » La France, tout en partant d'assez bas, améliore ses positions commerciales dans le pays (lire ci-dessous).

« *La prise de conscience a été longue, mais chacun met désormais l'Inde à la même place que la Chine* », résume Guy de Panafieu. Certes, les deux pays n'ont pas atteint un stade identique de développement. Il n'empêche : en dépit des alternances politiques, l'Inde ouvre son économie depuis 1991. La croissance s'envole. Avec des processus décisionnels plus lisibles que ceux de la Chine et une classe moyenne qui augmenterait de 13 millions d'individus chaque année, elle mérite bien l'attention des entrepreneurs français. Avant de s'y précipiter, mieux vaut cependant savoir à quoi s'attendre.

### Investir dans des activités porteuses

L'Inde est, bien sûr, réputée pour ses cerveaux et sa puissance technologique, notamment dans l'informatique. Mais, aujourd'hui, de plus en plus d'industries manufacturières « classiques » s'intéressent à ce pays. La plupart des grands constructeurs automobiles mondiaux y sont désormais présents. « *En janvier, pour la première fois, nous avons dû refuser des participants à notre séminaire pour les équipementiers* », témoigne Daniel Philibert, représentant de la Fédération des équipementiers automobiles et directeur général de Saint-Gobain Sekurit India.

« *En matière industrielle, les Indiens se positionnent différemment des Chinois*, précise Jean-Joseph Boillot, économiste, spécialiste du pays. *Ils excellent dans les petites séries, les pièces à forte valeur ajoutée, la réactivité, tandis que l'empire du Milieu se spécialise davantage dans les productions de masse.* »

Mais, plus que la main-d'oeuvre, c'est surtout le marché qui attire les entrepreneurs du monde entier en Inde. Secteur après secteur, les réglementations interdisant l'entrée des capitaux étrangers tombent. Cependant, certains métiers jugés sensibles restent soumis à de fortes contraintes. C'est le cas, bien sûr, de la défense, mais aussi des services financiers (banque, assurance), où les participations étrangères ne peuvent pas excéder 24 % du capital. Enfin, l'ouverture de la distribution ne cesse d'être ralentie : les autorités craignent que 12 millions de petits commerçants se retournent contre elles. Et, ajoute Gérard Freiszsmuth, qui représente Carrefour sur place, « *cela donne l'opportunité aux Indiens de laisser se constituer des groupes de distribution nationaux avant de les confronter à la concurrence étrangère* ».

### Surmonter le déficit d'infrastructures

De l'avis général, le déficit d'infrastructures reste le principal handicap du pays. Le Premier ministre, Manmohan Singh, a été explicite lors du lancement du dernier plan quinquennal : selon lui, il est raisonnable de viser une croissance durable de 10 % par an... à condition que la nation effectue un « *saut quantitatif* » en matière d'infrastructures.

Première difficulté : l'électricité. Outre qu'elle coûte « *approximativement deux fois plus cher qu'en France* », selon Daniel Philibert, elle fait défaut de façon chronique. « *Nous n'avons pas de courant le jeudi* », précise-t-il. Sans compter les coupures imprévues : avec une production nationale inférieure de 15 % à la demande, ce sont même les jours sans panne qui surprennent ! « *Ce n'est pas ingérable, seulement, cela occasionne des surcoûts* », observe le directeur général de Saint-Gobain Sekurit India. Comme tous les industriels sur place, il a fait installer des groupes électrogènes. « *Un investissement lourd au départ, mais qu'on ne peut pas regretter.* »

De même, la circulation sur les grands axes routiers demeure folklorique. Ainsi, est-il fréquent de voir des charrettes tirées par un animal côtoyer des semi-remorques. Les autorités ne restent pourtant pas les bras croisés. Elles ont notamment entrepris un vaste chantier destiné à relier les grandes métropoles par autoroutes. Mais il est difficile de trouver des financements pour tous les projets urgents.

Si l'Etat central semble prendre la mesure du problème, « *ce n'est pas le cas au niveau des villes et des cantons, et cela, la plupart du temps, pour des raisons de clientélisme* », estime Jean-Philippe Lestang, responsable de SCE India, une PME qui conseille les collectivités locales dans leurs projets d'urbanisme.

Exemple : un trajet dans Bangalore nécessite souvent plusieurs heures. Et, de l'avis de Jean-Philippe Lestang, cette situation n'est pas partie pour s'améliorer dans l'immédiat, « *compte tenu de la croissance de la ville et de l'intense spéculation immobilière* ».

### **Supporter la lourdeur des procédures**

Depuis 1991, le nombre de licences nécessaires pour travailler en Inde a nettement diminué. Les obstacles procéduraux à l'activité ont fondu. Dans certaines zones spéciales, un guichet unique a même été institué, qui permet de créer une société anonyme en trois semaines.

Il reste que, en Inde, mieux vaut disposer de temps, « *ce qui en fait un pays difficile pour une PME qui n'a pas de soutien financier* », estime Jean-Philippe Lestang. Exemple : Daniel Philibert compte en général de trois à quatre semaines pour se faire livrer les marchandises arrivées au port, le temps que toutes les formalités soient effectuées. Sans compter que « *certain employés des Douanes ont la tentation de solliciter un pot-de-vin* ». Néanmoins, explique-t-il, « *dans la mesure où nous sommes dans notre droit, nous ne cédon pas, et la situation finit toujours par se débloquer* ». En effet, si l'ONG Transparency International classe l'Inde au 65<sup>e</sup> rang mondial sur 120 pays en matière de corruption, la plupart des acteurs locaux estiment qu'il est possible d'échapper aux pratiques douteuses. « *A condition, toutefois, tempère un bon connaisseur des rouages du pays, de ne pas être positionné sur des marchés publics ou nécessitant l'aval d'un pouvoir politique.* »

### **Adapter le management aux spécificités locales**

« *Au début de mon expérience indienne, raconte un cadre supérieur sur place, notre secrétaire me semblait systématiquement réfractaire : elle balançait toujours la tête de droite à gauche. En fait, cela correspond à une forme d'acquiescement.* » En Inde, même si la langue anglaise facilite les choses, il faut s'attendre à quelques surprises.

En management, les bonnes idées ne sont pas toujours celles que l'on croit. Jean-Philippe Lestang a voulu constituer des binômes pour habituer les expatriés et les Indiens à travailler ensemble. « *Je ne le referai plus* », avoue-t-il aujourd'hui. Car, d'une manière générale, « *les Indiens ne sont pas demandeurs d'autogestion, mais plutôt de structures hiérarchiques* ».

Pour Daniel Philibert, « *même si les notions de castes sont relativement neutralisées dans l'entreprise, elles génèrent tout de même des complexités qui nous échappent* ». La plupart des entrepreneurs installés dans le pays conseillent donc de passer par des cabinets de recrutement locaux. Et de confier le management des opérations à des collaborateurs indiens, davantage conscients de tous les non-dits relationnels.

Cependant, le principal choc se situe ailleurs, estime Philippe Humbert, un industriel devenu consultant indépendant il y a un an : « *En Inde, l'entreprise est plutôt un cocon par rapport à un univers où les gens sont livrés à eux-mêmes.* » Une fois sorti de ce monde proche de ce qu'on connaît en Occident, pauvreté et aisance se télescopent. « *Soit c'est le coup de foudre, soit c'est le rejet* », résume un cadre qui dit adorer ce pays, mais qui reconnaît avoir vu « *plus d'une personne prendre un billet de retour le lendemain de son arrivée* ».

### **Seul ou en partenariat : savoir s'entourer**

Autrefois, s'implanter en Inde impliquait de monter un joint-venture avec un partenaire local. Sauf dans les secteurs protégés, cette époque est révolue. Du coup, résume Philippe Humbert, « *ne vous embarrassez pas d'un associé si vous avez assez d'argent, une technologie, une marque suffisamment fortes* ». Méfiance vis-à-vis des Indiens ? Non, mais un consensus émerge : il y a souvent de profondes divergences de stratégie entre partenaires locaux et entreprises occidentales. « *La plupart des groupes indiens sont encore la propriété de familles : ils sont gérés dans une logique patrimoniale et malthusienne* », résume un homme d'affaires amer d'avoir dû traiter avec un associé dont les attentes ne correspondaient pas aux siennes. Difficile, dans ces conditions, d'envisager un investissement lourd dont la rentabilisation est prévue sur plusieurs années.

L'erreur serait pourtant de trop s'isoler. Pascal Vincelot a fait le choix de gérer seul la distribution des produits de bioMérieux. Il ne l'a jamais regretté, mais juge qu'il est « *essentiel alors de tisser un bon réseau de relations, en ayant en tête que, dans ce pays décentralisé, les contacts à Delhi ne peuvent pas grand-chose pour vos problèmes à Bombay* ». Enfin, mieux vaut s'en remettre aux compétences locales pour faire face à la complexité fiscale et juridique : les cabinets présents sur place sont « *archicompétents et incomparablement moins chers que les grands cabinets internationaux* », résume Philippe Humbert.

### **Comprendre un marché divers et exigeant**

« *Il faut cesser d'envisager l'Inde comme étant monolithique !* », martèle Jean-Philippe Lestang. « *Il est impossible de l'aborder en n'ayant qu'un seul point d'entrée* », renchérit Guy de Panafieu. Chaque Etat possède sa propre réglementation, tout comme ses propres consommateurs. Ceux de Bombay seraient par exemple moins ostentatoires que ceux de Delhi. Mais ils ont tous un point commun : leur niveau d'exigence. « *Sans vraie valeur ajoutée, ce n'est pas la peine d'y aller* », estime Jean-Joseph Boillot. Un constructeur automobile européen l'a découvert à ses dépens il y a une quinzaine d'années qui, en voulant écouler des modèles en fin de vie en Europe, a essuyé un cuisant échec. En tout cas, bioMérieux y vend « *des produits sophistiqués* ». Et L'Oréal, dont le chiffre d'affaires a doublé l'an dernier en Inde, privilégie de plus en plus ses produits haut de gamme, contrairement à sa stratégie initiale.

« *D'une manière générale, il faut respecter les Indiens* », insiste Jean-Philippe Mochon, ancien conseiller économique à l'ambassade de France de New Delhi. Avant de rappeler qu'ils « *se voient comme la quatrième économie mondiale* » (en parité de pouvoir d'achat compte tenu du niveau des prix) et n'ont pas oublié qu'il y a trois siècles leur économie pesait aussi lourd que celles de l'Europe ou de la Chine. Pour qui s'intéresse au sous-continent indien, l'humilité reste donc le meilleur atout.

Tous droits réservés - Les Echos 2008