

### FUTURE GRANDE PUISSANCE

Entretien avec Martine Blockx, Jan Lambrechts, Herman Schepers et Thomas Sileghem **2 - 3**

### LES INDIENS, UN PEUPLE PASSIONNÉ

L'expérience pratique d'Ackermans & van Haaren **4**

### COMMENT SE LANCER SUR LE MARCHÉ INDIEN ?


Préparation et flexibilité: des atouts essentiels **5**

### L'INDE EST-ELLE ATTRAYANTE POUR LES INVESTISSEURS ÉTRANGERS?

Entretien avec Rajiv Memani, Ernst & Young India **6**

### ADMINISTRATION ET FISCA- LITÉ EN PLEINE MUTATION

Un enchevêtrement de normes comptables **7**

 Des questions concernant cette problématique? Vous voulez consulter ce dossier également en ligne? [www.echo.be/envue](http://www.echo.be/envue)



## Incredible India

Lorsque l'on évoque les pays BRIC, c'est souvent à la Chine que l'on pense en premier lieu. L'Inde, de son côté, reste dans l'ombre. Ce relatif anonymat est injustifié, comme en attestent plusieurs chiffres spectaculaires. Les dernières prévisions font en effet état d'une croissance moyenne du Produit Intérieur Brut de 9% pour les cinq prochaines années. La classe moyenne est appelée à décupler d'ici 2025, passant de 50 à 500 millions d'individus. Cette année-là, le marché de la consommation, en plein essor, représentera 1.000 milliards de dollars.

Clairement, le potentiel du pays est énorme. Si vous souhaitez en profiter, ne pensez pas uniquement à la sous-traitance. L'Inde s'élève rapidement dans la chaîne de valeur ; autrefois destination privilégiée pour l'externalisation de services, elle devient une grande puissance dans le domaine de la production. Les investissements étrangers explosent. Sur le seul troisième trimestre 2010, le compteur affiche 14 milliards de dollars. Ces investissements sont principalement orientés vers l'énergie, la construction et les télécommunications, autant de secteurs liés à l'infrastructure. Cela dit, certains secteurs à haute valeur ajoutée se montrent également performants, comme les sciences de la vie et l'automobile.

Pourtant, l'Inde doit encore s'améliorer. L'infrastructure laisse à désirer et les réformes administratives sont plus lentes que souhaité. Les entreprises qui se rendent en Inde pour développer une activité doivent également maîtriser les mœurs indiennes en matière de « business ». Y êtes-vous prêt ? Si c'est le cas, de nombreuses opportunités s'offrent à vous.



## EDITORIAL

### Leçons indiennes

J'ai tiré plusieurs leçons de mes expériences en Inde, et celles-ci incitent à réfléchir. Lors d'un congrès, j'ai demandé à un économiste indien pourquoi son pays enregistrait une croissance économique plus lente que la Chine. « Parce que l'Inde est une démocratie », m'a-t-il répondu.

L'Inde est la plus grande démocratie au monde. Fondamentalement, le pays fonctionne exactement comme tous les pays d'Europe. Avant de construire un pont ou d'aménager une route, il faut soumettre le projet aux groupes de pression, demander des permis et tenir compte des riverains et de l'environnement. Ce qui demande du temps et de l'énergie, et constitue effectivement un frein à la croissance. Mais c'est également le prix à payer pour un système démocratique doté d'un appareil judiciaire indépendant. Et je pense que la plupart d'entre vous seront d'accord avec moi pour affirmer qu'en Occident, nous sommes prêts à payer ce prix.

Cela dit, lorsqu'il est question de l'Inde, de nombreux griefs nous viennent également à l'esprit. Qu'il s'agisse d'une infrastructure qui ne se développe pas suffisamment vite. Ou des simplifications administratives, trop lentes elles aussi. Malheureusement, les chefs d'entreprise perçoivent parfois le régime démocratique comme un obstacle. Les entreprises préfèrent souvent s'installer dans des Etats dotés d'un système centralisé que nous n'accepterions jamais ici, en Occident. Selon moi, une telle attitude témoigne d'un manque de vision à long terme. L'histoire démontre en effet que la démocratie est la forme d'organisation étatique la plus stable sur la durée.

Ce qui surprend également en Inde, c'est la passion et l'envie d'apprendre affichées par les jeunes. L'Inde compte 400 universités, dont 2,3 millions de jeunes sortent diplômés chaque année. Le pays concentre la plus grande population d'ingénieurs au monde. Quand un Indien parvient à mettre de l'argent de côté, ce n'est pas pour acheter une plus grosse voiture, mais pour permettre à ses enfants de fréquenter une meilleure école. Les jeunes Indiens que j'ai rencontrés sont certainement au même niveau que les travailleurs les plus qualifiés d'ici. Si l'Europe ne passe pas à la vitesse supérieure, nous perdrons la lutte pour la connaissance. Troisième constat : les chefs d'entreprise occidentaux considèrent encore trop souvent l'Inde comme un pays de main-d'œuvre à bas coût. Ils n'ont pas tout à fait tort, mais ne doivent pas pour autant perdre de vue l'essor de la consommation locale. Les dépenses des consommateurs sont appelées à quadrupler d'ici 2025, pour atteindre 1.000 milliards de dollars, faisant de l'Inde le cinquième marché au monde. Si nous souhaitons tirer profit de cet essor, il n'y a pas une minute à perdre.

**Gust Herrewijn**, Managing Partner Ernst & Young Belgique

### COLOPHON

#### Une initiative d'Ernst & Young

Martine Blockx, Associé Ernst & Young  
Marc Cosaert, Associé Ernst & Young  
Jan Lambrechts, Associé Ernst & Young  
Herman Schepers, Associé Ernst & Young  
Thomas Sileghem, Associé Ernst & Young

Editeur responsable : Marc Cosaert

www.ey.com/be  
Suivez Ernst & Young sur Twitter: Twitter.com/EYBelgium  
Tél. : 02 774 91 11

#### Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert  
Rédaction : Mediafin  
Lay-out : Björn De Greef  
Photographe : Emy Elleboog  
Editeur : Dieter Haerens

Info?  
publishing@mediafin.be

## D'UNE PLATEFORME D'EXTERNALISATION DE SERVICES À UNE ZONE DE PRODUCTION

# Future grande puissance

Après plusieurs décennies de croissance faible mais stable, l'économie indienne a été réformée en profondeur en 1992. Depuis lors, le puissant sous-continent est en plein essor et son avenir s'annonce prometteur. S'il parvient à réaliser ses ambitions, le pays sera la troisième économie mondiale en 2035, derrière les États-Unis et la Chine. Quatre spécialistes d'Ernst & Young se penchent sur le potentiel de cette future grande puissance.

#### Pourquoi ce nouvel accent sur l'Inde ?

**Martine Blockx:** Avec l'attention dont bénéficie la Chine, l'Inde n'est peut-être pas totalement estimée à sa juste valeur par rapport aux autres pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Elle offre pourtant un potentiel énorme pour les entreprises étrangères. Les chiffres sont éloquentes. Le Produit National Brut affiche une croissance moyenne de 7% depuis plus d'une décennie. Et pour les dix prochaines années, les prévisions font état de taux de l'ordre de 9%. Les attentes pour 2025 sont très élevées : décuplement de la classe moyenne, qui passera de 50 à 500 millions, triplement du revenu disponible des ménages... Les dépenses de consommation vont ainsi atteindre 1.000 milliards d'euros, ce qui pourrait faire de l'Inde le cinquième marché intérieur au monde.

#### L'Inde n'est pas seulement un marché potentiellement énorme, mais également un important vivier de talents. Comment le pays en est-il arrivé là ?

**Herman Schepers:** L'Inde compte 1,2 milliard d'habitants, dont plus de 60% en âge actif. Cela représente un énorme potentiel, c'est évident. L'Inde repose également sur un système d'enseignement de bonne qualité : on y trouve la plus large population d'ingénieurs et la deuxième population mondiale de médecins. On y dénombre plus de 400 universités, qui déversent chaque année 2,3 millions de diplômés sur le marché du travail. Autre atout : l'Inde est le pays qui compte le plus grand nombre d'anglophones. Il y règne enfin une superbe dynamique : tous les Indiens ont l'ambition de progresser et l'esprit d'entreprise est fermement ancré aux mentalités. Pour recruter en Inde, il n'y qu'à se pencher pour cueillir de grands talents. À un prix défiant toute concurrence, par ailleurs : le salaire d'un universitaire n'y dépasse pas 10 à 15% des rémunérations appliquées en Belgique.

#### Que manque-t-il encore au pays pour réaliser cet énorme potentiel ?

**Jan Lambrechts:** L'Inde est la plus grande démocratie au monde, c'est un pays très stable. Mais tout comme chez nous, la démocratie ralentit le processus décisionnel. En Chine, économie planifiée où tout est centralisé, le sommet de l'État décide de tout. Là, il est possible de prendre des décisions rapides par rapport à d'importants projets nationaux. L'Inde est beaucoup moins homogène. Les États fédérés sont assez puissants et ils ont leurs propres réglementations dans un certain nombre de domaines.

Il y a encore beaucoup d'aspects à améliorer, surtout en termes d'infrastructures. Le pays est très fragmenté, et de nombreuses connexions sont encore difficiles. Heureusement, de lourds investissements sont prévus. Plus de 300 milliards de dollars seront alloués à l'infrastructure d'ici 2012, dont une partie substantielle provenant du secteur privé.

#### Selon le cliché, il faut aller en Chine pour produire, en Inde pour externaliser les services. Cette image est-elle encore justifiée ?

**Thomas Sileghem:** Les visiteurs se laissent trop facilement abuser par le parc de véhicules vieillots, et y voient le symbole d'un appareil industriel rigide et obsolète. Mais cette image est fautive. Grâce à de

**Il y règne  
une superbe  
dynamique :  
tous les Indiens  
ont l'ambition  
de progresser  
et l'esprit  
d'entreprise.**

Herman Schepers,  
Associé Ernst & Young





Ernst &amp; Young: Herman Schepers, Martine Blockx, Thomas Sileghem et Jan Lambrechts

PHOTO : EMY ELLEBOOG

très nombreuses joint-ventures avec des entreprises étrangères, l'Inde est en train de combler son retard. Le pays évolue d'une destination rêvée pour l'externalisation vers un centre d'excellence pour la production. La R&D a clairement le vent en poupe. Dans différents secteurs, l'Inde grimpe à un rythme accéléré dans la chaîne de valeur. Les investissements étrangers directs ne trompent pas : l'an dernier, ils totalisaient 40 milliards de dollars.

#### Quels sont les secteurs qui attirent les investissements ?

**Sileghem:** Les trois principaux secteurs sont l'énergie, la construction et les télécommunications. Tous sont liés à l'infrastructure. Les services engendrent une forte croissance, et d'autres secteurs moins évidents sont également très performants. Prenez les sciences de la vie, un secteur que l'on n'associe pas immédiatement à l'Inde. Pourtant, tous les segments de ce secteur affichent d'excellents chiffres. La production d'ingrédients et de formules s'est accrue de 24% et de 30% cette année. Il faut y ajouter l'évolution vers les médicaments génériques et les productions à grande échelle pour le compte des géants de l'industrie pharmaceutique. Dans ce domaine, on a enregistré ces dernières années une croissance de 43%. Autre tendance : les recherches à la demande. Les grands groupes pharmaceutiques externalisent de plus en plus leur R&D, avec des taux de croissance impressionnants de l'ordre de 65%. De même, les biotechnologies connaissent une nette accélération.

Lorsque l'on observe la situation globale, l'évolution est claire. D'abord, l'industrie lourde a été développée, puis l'industrie spécialisée, et enfin la R&D. C'est l'ensemble du secteur qui monte dans la chaîne de valeur.

**Cette ascension dans la chaîne de valeur se remarque-t-elle également**

## L'attention portée à la Chine nous fait parfois oublier que l'Inde offre un potentiel énorme pour les entreprises étrangères.

Martine Blockx,  
Associé Ernst & Young

#### dans l'industrie automobile ?

**Blockx:** Effectivement. Dans le secteur automobile, il est manifeste que l'Inde évolue d'un lieu de production bon marché à un lieu de production de qualité. Surtout dans le segment des véhicules plus compacts et sur le marché des pièces de rechange. Des marques comme Hyundai et Ford produisent en masse des petites voitures en Inde. Initialement pour le marché local, mais de plus en plus pour les exportations. Hyundai exporte 36% de sa production ; chez Ford, la part des exportations atteint 58%. Ces chiffres démontrent que la production et la qualité sont bonnes. En outre, plusieurs autres constructeurs comme Renault, Nissan et Suzuki sont très présents au travers de centres de recherche et de développement. Enfin, nous observons également plusieurs développements propres qui témoignent de la créativité dont peuvent faire preuve les

## DIFFÉRENCES CULTURELLES

L'Inde est un pays de contrastes. Les différences culturelles sont l'un des principaux défis auxquels sont confrontés les étrangers désireux d'investir dans le sous-continent. Cette petite check-list avant de vous lancer dans l'aventure ne sera pas superflue.

**1** Les Indiens **parlent** de la famille au travail. Soyez-y ouvert.

**2** Les Indiens sont **curieux** de nature. Répondez à leurs questions et montrez leur de l'intérêt.

**3** Dans les entreprises familiales, chaque décision doit s'inscrire dans le prolongement des valeurs et traditions **familiales**. Ne vous y opposez pas.

**4** Les Indiens n'aiment pas **décevoir**. Ils disent souvent « oui » même lorsqu'ils pensent « non » ou « peut-être ».

**5** Les Indiens reviennent souvent sur **les accords verbaux**. Veillez à tout mettre sur papier.

**6** Le **système des castes** demeure très influent. Faites-vous aider par un partenaire local qui vous guidera dans ce dédale.

**7** Le temps est une notion relative en Inde. Les rendez-vous sont souvent postposés, et **les dates de livraison** se prennent avec la souplesse nécessaire. Ne vous en formalisez pas.

**8** Dès les bancs de l'école, les Indiens sont éduqués dans l'idée de progresser. Ils sont dès lors extrêmement **motivés** et dynamiques.

Indiens. Comme la Nano, la petite voiture la moins chère au monde, conçue par le groupe indien Tata.

Les sciences de la vie et le secteur automobile ne sont que deux exemples, mais ils démontrent que l'Inde doit être prise au sérieux. Le pays est en train de développer à toute allure un appareil de production de grande qualité.

## Fusions et acquisitions

### La croissance de l'Inde se reflète-t-elle également sur le marché des transactions ?

**Marc Cosaert:** Nous suivons de très près les activités dans le domaine des fusions et acquisitions en Inde, et là, force est de constater que les choses se précipitent. Nous avons ainsi enregistré un net pic dans le nombre de transactions au troisième trimestre 2010 : nous en avons recensées 245, pour un montant total de 14 milliards de dollars. Parmi elles, un certain nombre d'opérations de grande envergure, principalement portées par le secteur de l'énergie. Ainsi le groupe anglais Vedanta a-t-il racheté son concurrent indien Cearn pour 8,5 milliards de dollars. Autre tendance notable : l'implication croissante des investisseurs étrangers. Au troisième trimestre 2009, les entreprises étrangères étaient impliquées dans 28% des transactions ; un an plus tard, cette proportion passait déjà à 43%. Il est difficile de trouver une expression plus claire de ce phénomène : le monde est en train de découvrir l'Inde.

### Pour quelles entreprises l'Inde est-elle intéressante ?

**Cosaert:** D'un côté, certains grands groupes internationaux disposent de la méthodologie et des ressources nécessaires pour investir de manière autonome en Inde. Chez ces grandes entreprises, tout tourne souvent autour des deux questions suivantes : quelle part de la production ou des processus implanter en Inde ? Quelle part conserver en Occident ? Si vous souhaitez vendre en Inde, il semble cependant préférable de produire sur place. De l'autre côté, il y a les PME, pour la plupart surtout intéressées par les possibilités d'acheter des biens et services sur le marché local. Souvent, des pans entiers de la chaîne logistique sont progressivement déplacés vers l'Inde. L'étape suivante consistera éventuellement à investir avec votre fournisseur sur place, par exemple sous la forme d'une joint-venture. Pour la PME belge moyenne, il est très difficile d'acquiescer un réel impact dans une entreprise de production locale – elles sont souvent d'une taille énorme. En revanche, il existe de nombreuses opportunités pour des PME actives dans une niche clairement délimitée, à haute valeur ajoutée et disposant d'un produit innovant sur le plan technologique. Or la Belgique abrite un certain nombre de cette catégorie d'entreprises.



Marc Cosaert

PHOTO : EMY ELLEBOOG



## L'EXPÉRIENCE PRATIQUE D'ACKERMANS &amp; VAN HAAREN

## Les Indiens, un peuple passionné et

En 2010, les participations d'Ackermans & van Haaren représentaient un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros. Depuis peu, ce groupe diversifié a étendu son champ d'action à l'énergie et aux matières premières. Il était donc logique qu'il s'implante en Inde. Werner Poot, membre du comité exécutif, nous explique comment se sont déroulés les investissements dans ce pays.

**Pourquoi avez-vous choisi d'investir en Inde ?**

**Werner Poot:** Ackermans & van Haaren se concentre sur la gestion active d'un nombre limité de participations stratégiques recelant un potentiel de croissance important. Notre modèle fonctionne parfaitement, et nous essayons désormais de l'exporter dans d'autres parties du monde. Nous pensons en particulier aux pays émergents. Après un exercice de réflexion stratégique, nous avons décidé de nous concentrer sur trois pays : la Turquie, le Brésil et l'Inde.

**Pourquoi avez-vous préféré l'Inde à la Chine en Asie ?**

**Poot:** Il y a trois raisons à cela. Tout d'abord, la langue. En Inde, tout le monde parle anglais. La législation est également disponible en anglais, et basée sur le système britannique de common law, auquel nous sommes habitués. En Chine, les choses auraient été nettement plus compliquées. La deuxième raison est d'ordre géographique : l'Inde est plus proche, tant en termes de distance que de fuseaux horaires. Cet aspect est primordial pour nous : nous fonctionnons selon un modèle très classique et nous voulons être proches de nos participations – assister aux réunions du conseil d'administration, par exemple. Enfin, les différences culturelles par rapport à l'Inde sont moins grandes que par rapport à la Chine. Nous nous sentions plus à l'aise avec les Indiens.

**Concrètement, comment les investissements se sont-ils déroulés ?**

**Poot:** Par le biais de notre participation dans le groupe de dragage DEME, nous avons déjà une certaine expérience des projets et des partenariats en Inde : nous y avons d'ailleurs déjà créé une joint-venture avec Larssen & Toubro. Une autre participation nous a mis en contact avec un partenaire indien. C'est avec lui que nous avons étudié les cibles potentielles. Nous avons décelé des opportunités de croissance dans le secteur des matières premières et de l'énergie, qui trouve un prolongement dans les projets d'infrastructure. Cela s'inscrit parfaitement dans la nouvelle orientation du groupe, puisque ce secteur constitue depuis peu notre cinquième pôle d'activités.

Nous avons donc décidé d'explorer ce marché avec notre partenaire. Souvent, on nous a prêté une oreille attentive avant de nous faire savoir poliment qu'il n'y avait aucune issue à attendre. Mais avec Sagar Cement, un producteur de ciment coté en Bourse établi dans le sud de l'Inde, le courant est très bien passé. Nous y avons acquis une participation de 15% en 2008. Et notre relation avec la famille Bakshi, qui dirige Oriental Structural Engineers, une entreprise



**Après un exercice de réflexion stratégique, nous avons décidé de nous concentrer sur trois pays : la Turquie, le Brésil et l'Inde.**

Werner Poot, membre du comité exécutif, Ackermans & van Haaren



En 2008 Ackermans & van Haaren acquis une participation de 15 pourcents en Sagar Cement.

de construction de routes, s'est révélée porteuse : en 2009, nous avons créé avec eux une joint-venture active dans l'extraction et la production d'agrégats, dont nous détenons à présent la moitié du capital.

**Quels ont été les principaux défis de ces investissements ?**

**Poot:** Tout d'abord, le temps : en Inde, il faut énormément de temps pour voyager, se déplacer, organiser la logistique permettant de rencontrer des gens. Cela exige beaucoup de patience et d'énergie. Deuxièmement, la culture de négociation en Inde est très complexe. Les Indiens sont des négociateurs particulièrement doués, durs en affaires. Si vous voulez obtenir le maximum, vous devez être prêt à négocier

très longtemps, sans transiger. Il est dès lors préférable d'arriver bien préparé à la table de négociations.

**Comment Sagar Cement s'inscrit-elle dans votre stratégie ?**

**Poot:** En Inde, la demande de ciment est corrélée à la croissance du PIB. Sur base de la croissance moyenne attendue de 8 à 10%, le calcul était rapide. En tant qu'actionnaire minoritaire, il n'est pas facile d'avoir un impact sur la stratégie mise en œuvre. Mais nous sommes satisfaits. Notre principale contribution a été d'imposer un autre regard au sein du conseil d'administration. Il n'est possible d'obtenir une telle influence qu'en connaissant parfaitement les dossiers et en osant ouvrir le débat. Mais c'est

## L'attractivité de l'Inde

Dans le cadre de son Indian Attractiveness Survey, Ernst & Young a interviewé plus de 500 décideurs du monde entier sur l'attractivité du marché indien en termes d'investissements directs étrangers (IDE). Si nous devons distiller un message reflétant l'ensemble des réponses données, ce serait le suivant : à plus long terme, l'Inde recèle d'énormes opportunités de croissance pour les investisseurs étrangers car elle connaît actuellement une véritable transformation. Auparavant, le pays était encore surtout considéré comme une destination pour l'externalisation à bon marché des processus opérationnels. Aujourd'hui, l'idée qu'investir sur place peut être très profitable gagne du terrain, grâce au développement rapide de l'appareil de production. Une large majorité des personnalités interrogées pensent par conséquent que l'Inde est vouée à jouer un rôle d'envergure mondiale dans l'enseignement, la recherche & le développement ainsi que l'innovation dès 2020. Enfin, l'Inde est de plus en plus considérée comme un producteur et un fournisseur de biens et de services à haute valeur ajoutée. Le nombre d'IDE et d'emplois créés en 2010 reste encore largement en dessous des records atteints en 2008 selon les chiffres intérimaires révélés par l'étude. Mais l'évolution sur le long terme révèle une croissance spectaculaire. Le nom-

bre total de projets mis en œuvre en 2010 a ainsi augmenté de près de 60% par rapport à 2003, et le nombre d'emplois créés, de 30%. L'intérêt croissant des entreprises découle du potentiel de croissance économique. Les perspectives à dix ans induites par l'augmentation des revenus par habitant suscitent également un vif intérêt.

**Tendance**

La part des États-Unis parmi les pays d'origine des IDE est en baisse depuis 2003. Cette tendance semble se confirmer en 2010 : on n'en a recensé que 206, le nombre le plus faible depuis sept ans. L'Europe occidentale



FOTO : REUTERS

# très entreprenant



PHOTO : RV

notre manière de travailler. Même d'ici, nous suivons très attentivement nos participations.

## Sagar Cement a réalisé de mauvais résultats. Déçu ?

**Poot:** En 2010, nous avons enregistré un chiffre d'affaires de 81,9 millions d'euros, pour un résultat en équilibre. Nous ne pouvons pas nous en satisfaire, mais nous avons quelques explications à faire valoir. Vous devez savoir que Sagar est une entreprise en pleine mutation : ce qui n'était qu'une mini-cimenterie qui produisait 600.000 tonnes de ciment par an est devenu un acteur à part entière sur le marché du ciment, avec une capacité de 2,5 millions de tonnes. Avec le producteur français de ciment VICAT, nous sommes d'ailleurs en train de construire, dans un État voisin, une nouvelle usine d'une capacité de plus de 5 millions de tonnes par an. Ce sont des étapes importantes pour l'entreprise. En outre, si les ventes ont augmenté, la surcapacité sur ce marché a énormément pesé sur les prix. Techniquement, les choses sont sous contrôle, mais le résultat net demeure en retrait. L'essentiel est cependant que nous nous entendions bien avec l'actionnaire de référence, la famille qui a créé l'entreprise. De véritables chefs d'entreprise, avec lesquels nous collaborons dans un excellent climat.

## Comment se déroule le projet de production d'agrégats ?

**Poot:** En 2001, nous avons créé une joint-venture avec un partenaire local

qui avait déjà une certaine expérience dans le domaine de l'extraction et de la production d'agrégats, puisqu'il exploitait des carrières de pierres au profit de ses propres projets de construction. Ensemble, nous sommes en train d'autonomiser cette activité. Le business-plan comprend la mise en service d'une série de carrières dans toute l'Inde. C'est un business-plan original, car la production d'agrégats en Inde se déroule encore de manière très désorganisée, avec une multitude de petits producteurs.

## Quelle est votre valeur ajoutée ?

**Poot:** Le projet exige un suivi plus important que Sagar Cement. Notre apport et notre impact sont donc plus marqués, ce qui est finalement cohérent par rapport à notre participation plus élevée (50%). Notre partenaire entend surtout progresser sur le plan opérationnel, il veut sortir des projets de terre et s'agrandir. De notre côté, nous nous concentrons sur d'autres aspects comme la mise sur pied de procédures de rapportage et de planification financière de qualité. Nous veillons à ce que les choses se déroulent de manière structurée et disciplinée. Nous nous complétons parfaitement.

## Y a-t-il encore d'autres projets en préparation en Inde ?

**Poot:** Dans la mesure où nous devons de toute façon nous rendre sur place pour assurer le suivi de nos participations, nous avons l'occasion de voir ce qui s'y passe. Nous ne sommes pas pressés, mais si nous sommes confrontés à une opportunité intéressante, nous ne manquerons pas de l'étudier. L'Inde nous plaît. Les Indiens sont un peuple passionné, très entreprenant. Dès qu'un deal est conclu, les choses s'enchaînent très rapidement. Cette dynamique n'existe plus en Europe occidentale. Si nous pouvions créer à terme un nouveau marché local en Inde, nous en serions satisfaits. Mais nous avons le temps.

## PRÉPARATION ET FLEXIBILITÉ : DES ATOUTS ESSENTIELS

# Se lancer sur le marché indien

L'Inde possède bien des atouts : essor économique général, vaste marché intérieur, nombreuses opportunités, connaissance de l'anglais... De nombreux investisseurs trépigent à l'idée de s'implanter sur place. Mais comment procéder concrètement ? Neuf conseils pour vous montrer la voie.

### 1 Planning

Le démarrage doit être soigneusement planifié. Plus encore qu'ailleurs, une préparation rigoureuse est un facteur de succès essentiel en Inde.

### 2 Emplacement

La première tâche consiste à choisir la localisation idéale pour implanter son entreprise. Tenez compte de la taille énorme du pays et des ressources locales en terme de main d'œuvre et des limites de l'infrastructure disponible. Il convient également de vérifier les avantages des différentes zones de développement économique.

### 3 Temps

Rechercher et développer des relations d'affaires prend du temps, et la bureaucratie omniprésente n'accélère pas le rythme des affaires. Par conséquent, les étapes du business plan s'enchaîneront souvent beaucoup plus lentement que prévu.

### 4 Partenaires

Sur place, vous aurez besoin de partenaires d'affaires fiables. Sélectionnez-les avec soin. Contrôlez leur réputation et leur historique, et demandez-leur des références. C'est fondamental si vous voulez créer une joint-venture avec des partenaires locaux.

### 5 Forme juridique en Inde

Il n'y a pas que le contenu de votre projet qui importe. Pensez également à la structure juridique et financière à plus long terme. Il existe plusieurs manières de lancer une activité en Inde, allant de la simple ouverture d'une succursale d'une entreprise belge à la création d'une société de droit indien.

### 6 Forme juridique en Belgique

Peut-être devrez-vous également optimiser la structure juridique de votre groupe en Belgique. Les revenus du projet doivent pouvoir être perçus de manière fiscalement optimale du côté belge.

### 7 Structure de l'actionariat

La structure de l'actionariat doit également être suffisamment souple. Vous éviterez ainsi de devoir la modifier en cours de route.

### 8 Facturation

Les deux sociétés doivent optimiser le processus de facturation interne, au sein du groupe, compte tenu notamment de son implication fiscale en Belgique et en Inde. On sera particulièrement attentif aux transferts intra groupe, au rapatriement des bénéfices et aux prélèvements sur ceux-ci.

### 9 Communauté locale

Participez aux initiatives organisées par la communauté des chefs d'entreprises locaux. Elles vous permettront de glaner de nombreuses informations et contacts utiles.

Contact: cindy.maes@be.ey.com



semblait avoir repris le rôle de premier investisseur étranger en Inde depuis 2007. Mais la crise a également réduit les fonds disponibles aux investissements en Europe occidentale. Ce qui se traduit en 2010 par une baisse du nombre de projets en provenance de la France (-21%) et du Royaume-Uni (-3%). En revanche l'Allemagne et l'Italie, ont investi dans un nombre plus important de projets.

## Attractivité par secteur

Les logiciels et les services informatiques sont toujours les principaux secteurs bénéficiaires des IDE. Le nombre de projets et d'emplois créés est cependant en baisse. Des secteurs comme l'automobile, les produits de consommation et l'infrastructure, considérés comme des piliers de l'économie, attirent en revanche un nombre substantiel d'investissements étrangers directs. En 2009

les investissements dans les soins de santé (209%), l'aéronautique et la défense (180%), l'industrie plastique (142%), l'énergie durable (105%) et les équipements médicaux (87%) enregistrent la plus grande croissance. L'essor de ces secteurs démontre également la variété des opportunités et possibilités qu'offre l'Inde aux investisseurs étrangers. Pour ces secteurs en tout cas, l'Inde semble plus attrayante que ses principaux concurrents en tant que destination d'investissements étrangers. Selon les participants à l'enquête, ses concurrents sont la Chine (60%) et le Brésil (9%) parmi les pays émergents, les États-Unis (17%) et l'Allemagne (9%) parmi les pays développés.

## Perspectives favorables

L'Inde est promise à un brillant avenir. Trois quarts des entreprises qui y sont déjà implantées étendent leurs activités opérationnelles sur l'ensemble du territoire. Elles ouvrent de nouvelles implantations ou recrutent de nouveaux collaborateurs. Pour garder son niveau d'attractivité, l'Inde doit se concentrer sur l'amélioration et l'extension de son infrastructure, et mettre en œuvre des politiques encore plus favorables au climat des affaires.

Lisez l'étude dans son intégralité sur [www.ey.com/be](http://www.ey.com/be)

Contact: marc.cosaert@be.ey.com



INTERVIEW DE RAJIV MEMANI, MANAGING PARTNER ERNST & YOUNG INDIA

# L'Inde vue de l'intérieur



Quelle est l'actualité de l'Inde dans le domaine des affaires ? Rajiv Memani, Managing Partner d'Ernst & Young en Inde, est idéalement positionné pour nous donner une vision de l'intérieur du pays. Affirmer qu'elle est très positive serait un euphémisme.

sance des activités est significative au point que l'Inde s'apprête à subir une énorme métamorphose au cours de la décennie à venir. Ce qui s'est passé en Chine dans les années nonante se produit aujourd'hui ici.

## Y a-t-il également des aspects dont l'évolution est moins positive ?

**Memani:** Les investissements dans l'infrastructure constituent l'un des facteurs décisifs pour la santé de notre tissu économique. D'importants efforts sont déployés, mais le potentiel dépasse encore les investissements prévus. Il y a donc une belle marge d'amélioration. Autre élément perturbateur : la hausse de l'inflation, qui atteint aujourd'hui environ 8%. Mais l'État intervient et on s'attend une baisse sensible au cours des trois prochains mois. Le déficit fiscal estimé pour cette année est un autre motif d'inquiétude : il s'élève à environ 5%. Cela dit,

gement échappé aux conséquences de la crise, c'est surtout parce que le marché intérieur est très indépendant de ce qui se passe ailleurs.

## Investisseurs étrangers

### Qu'est-ce qui rend l'Inde si attrayante pour les investisseurs étrangers ?

**Memani:** Notre démographie est sans doute notre principal atout. Plus de la moitié de la population est âgée de moins de 25 ans. Sur cent personnes qui arrivent sur le marché mondial du travail, 27 sont Indiens. L'évolution démographique aura un énorme impact sur la consommation locale, sur nos activités commerciales et sur nos investissements.

Notre deuxième atout est la consommation croissante. Celle-ci est encore très basse. Pour vous donner un exemple : en Inde, il n'y a que huit voitures pour 1.000 habitants. En Europe, il y en a au moins 600. Les écarts sont énormes, et le potentiel est à l'avenant, non seulement pour le secteur automobile, mais pour l'ensemble de l'économie.

Enfin, l'Inde est également très performante en matière d'innovation. Nous nous démarquons surtout dans le domaine des processus et de la production à bas coût. En raison des faibles salaires, le rapport qualité-prix est beaucoup plus élevé qu'en Occident. Ainsi, l'Inde est en train de se transformer en un important centre de production de petits véhicules bon marché. On retrouve aussi cette volonté d'améliorer les processus dans les télécommunications : notre secteur des télécommunications est largement le plus compétitif, et offre un service de qualité.

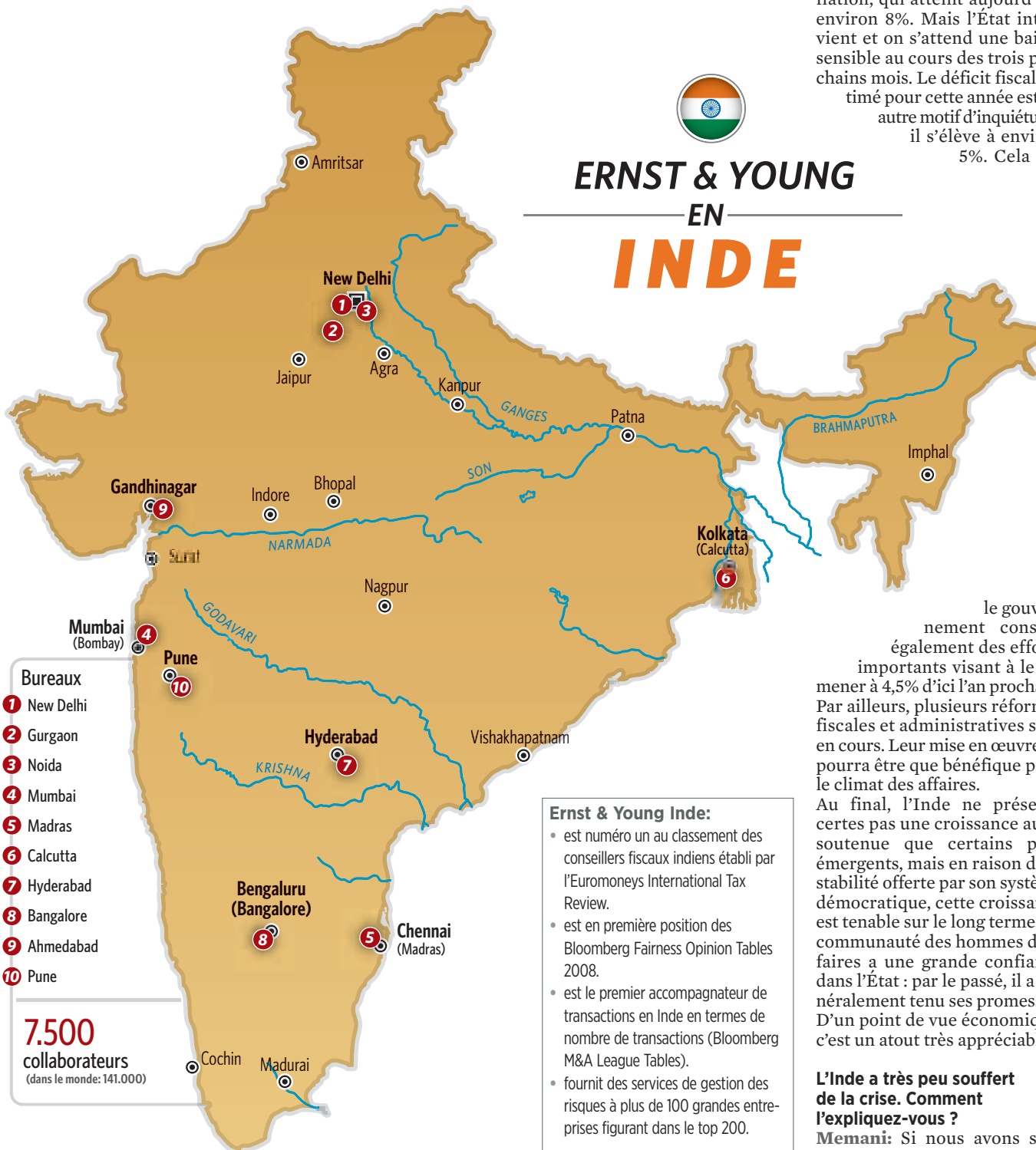
## Conseils

### Avez-vous des conseils à donner aux investisseurs étrangers désireux de s'implanter en Inde ?

**Memani:** Il faut apprendre à vivre avec les sensibilités et les nuances culturelles. Soyez ouvert, comprenez que certaines choses qui fonctionnent ailleurs ne fonctionneront peut-être pas en Inde. Notre modèle de consommation et nos attentes en la matière sont également différents. Il faut adapter ses processus, ses produits et ses services à notre marché. Il n'est pas évident de comprendre le marché indien. Commencez avec prudence, par exemple par le biais d'une participation minoritaire ou d'une joint-venture. N'hésitez pas à faire appel à des partenaires locaux qui connaissent les spécificités de l'Inde.

Enfin, un constat personnel. Selon moi, les défis sont plus grands en Inde qu'ailleurs. Nos entreprises sont très compétitives, les Indiens sont bien formés et avides de progresser. Le marché est grand et les opportunités nombreuses. Mais il faut être dynamique pour pouvoir les saisir.

## ERNST & YOUNG EN INDE



## Quel est l'état d'esprit actuel de l'homme d'affaires indien ?

**Rajiv Memani:** De manière générale, nous sommes optimistes. L'économie tourne bien, le Produit Intérieur Brut enregistrera selon toute probabilité une croissance de 9% cette année. La plupart des indicateurs sont au vert, les principaux secteurs sont très performants. L'économie indienne dépend surtout du marché intérieur, et la demande est en forte hausse. Les investissements étrangers et le secteur du private-equity ont le vent en poupe. La crois-

le gouvernement consent également des efforts importants visant à le ramener à 4,5% d'ici l'an prochain. Par ailleurs, plusieurs réformes fiscales et administratives sont en cours. Leur mise en œuvre ne pourra être que bénéfique pour le climat des affaires.

Au final, l'Inde ne présente certes pas une croissance aussi soutenue que certains pays émergents, mais en raison de la stabilité offerte par son système démocratique, cette croissance est tenable sur le long terme. La communauté des hommes d'affaires a une grande confiance dans l'État : par le passé, il a généralement tenu ses promesses. D'un point de vue économique, c'est un atout très appréciable.

## L'Inde a très peu souffert de la crise. Comment l'expliquez-vous ?

**Memani:** Si nous avons subi l'impact de la crise, c'est surtout sous la forme d'une baisse des investissements étrangers, les investisseurs potentiels étant eux-mêmes gravement touchés. Le secteur financier indien est très conservateur. Il était très peu exposé aux actifs toxiques et est presque entièrement resté à l'abri. Mais si nous avons lar-

Les entreprises étrangères qui souhaitent investir en Inde sont confrontées à un environnement administratif et fiscal en pleine transformation. Le gouvernement indien est parfaitement conscient de la nécessité de simplifier les procédures pour encourager les investissements étrangers. Mais il doit encore faire de nombreuses modifications à cet égard.



PHOTO : ISTOCKPHOTO

## ADMINISTRATION ET FISCALITÉ

# Un enchevêtrement de normes comptables

Le gouvernement indien a depuis longtemps l'intention de mettre en œuvre les réformes comptables nécessaires. Malheureusement, il se voit contraint de les différer régulièrement. Ainsi la réforme qui doit rapprocher les normes applicables aux entreprises créées en Inde des IFRS, les normes internationales, a-t-elle encore été reportée récemment. Cette réforme proposait une approche en plusieurs phases et établissait une distinction entre trois types d'entreprises:

**1** Les entreprises qui devaient convertir leurs comptes annuels à compter du 1er avril 2011:

- Les entreprises cotées sur le NSE
- Les entreprises figurant au Nifty 50 ou au BSE – Sensex 30
- Les entreprises dont les actions sont cotées sur une bourse non indienne
- Les entreprises dont l'actif net excède les 10 milliards de roupies

**2** Les entreprises dont l'actif net est supérieur à 5 milliards de roupies devraient convertir leurs comptes à partir du 1er avril 2013.

**3** Le tour des autres entreprises cotées viendrait en 2014.

Cependant, les entreprises craignaient un traitement fiscal inégal selon qu'elles devaient appliquer les anciennes ou les nouvelles normes comptables. À l'issue d'un intense travail de lobbying, le gouvernement a donc décidé de reporter la réforme proposée.

### Différentes normes

Les normes proposées convergent certes vers les normes IFRS, mais ne coïncident pas totalement avec ces dernières. Un peu comme ce qui prévaut dans l'Union européenne, le ministre indien de l'Economie doit adapter les normes IFRS aux usages locaux sur la base des propositions formulées par la fédération professionnelle des experts-comptables – l'Institute of Chartered Accountants of India. Résultat ? Certaines normes n'ont pas été intégralement reprises, de sorte que les entreprises indiennes se voient contraintes d'appliquer une version revue des normes comptables internationales, l'Indian Accounting Standard, ou Ind-AS. Les principales différences entre les Ind-AS et les IFRS concernent des simplifications. Là où certaines normes internationales proposent plusieurs options pour des situations données, les Ind-AS imposent souvent une seule méthode. En voici deux exemples frappants, mais les différences sont nombreuses.

**Premier exemple :** les sociétés immobilières situées en Inde ne peuvent pas valoriser leurs biens immobiliers au prix du marché (fair value). Les normes IFRS laissent pourtant le choix entre une valorisation au prix du marché et une valorisation au prix d'achat.

### La simplification administrative annoncée est loin d'être gagnée.

Notre **deuxième exemple** concerne la norme sur la comptabilisation des avantages au personnel. Un thème très complexe dans les IFRS, qui est simplifié sur deux points dans les Ind-AS. Ainsi, les pertes et profits actuariels doivent-ils être directement comptabilisés dans les capitaux propres et ce, à la fois pour les avantages postérieurs à l'emploi et pour les autres avantages à long terme. Pour les IFRS en revanche, ceci n'est possible que pour les avantages postérieurs à l'emploi, et non pour les autres avantages à long terme. Par ailleurs, les IFRS laissent le choix d'inscrire les pertes et profits actuariels découlant des avantages postérieurs à l'emploi directement dans le compte de résultats ou de les étaler sur la durée résiduelle du plan, à condition qu'elles dépassent un certain montant (le « corridor »). En revanche, les pertes et profits actuariels des autres avantages à long terme doivent figurer dans le compte des résultats. La deuxième simplification dans la norme traitant des avantages au personnel concerne le taux d'actualisation utilisé pour calculer la valeur actuelle des engagements liés aux avantages du personnel. Dans les Ind-AS, ce taux est déterminé par les rendements des obligations publiques indiennes. Les IFRS préconisent en revanche d'utiliser un taux d'actualisation basé sur les rendements des obligations d'entreprises de première qualité.

### Comptabilité triple

Pour la filiale indienne d'un grand groupe étranger qui établit ses comptes selon les normes comptables internationales, les

réformes actuelles ne sont absolument pas satisfaisantes. Une telle entreprise doit en théorie établir trois comptabilités. Une première selon les normes comptables internationales, que la maison-mère pourra intégrer dans ses comptes consolidés. Une deuxième selon les Ind-AS, pour satisfaire aux obligations financières indiennes. Une troisième à des fins fiscales, pour bénéficier d'un traitement fiscal similaire aux petites entreprises. Une entreprise indienne qui établit les comptes selon les Ind-AS devra également les convertir dans les IFRS si elle souhaite se faire coter sur une Bourse étrangère. Les Ind-AS ne sont en effet pas reconnues à l'étranger.

### Le code indien des sociétés

Obstacle supplémentaire : le Code indien des sociétés. Celui-ci détermine le format dans lequel les comptes annuels doivent être établis. Néanmoins, ce Code n'a pas été amendé afin de reprendre le format à suivre pour les Ind-AS.

**Résultat :** les entreprises qui utilisent les Ind-AS doivent présenter leurs comptes annuels de deux manières pour ne pas être en infraction avec le Code indien des sociétés.

Que cela soit clair : le nœud gordien des normes comptables indiennes n'a pas encore été tranché. La simplification administrative annoncée est loin d'être partie gagnée.



**Martine Blockx**  
Associé Ernst & Young  
martine.blockx@be.ey.com





**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

© 2011 EYMG Limited

# Growing into a new market?

## **Competing for growth**

Through extensive research with 1,400 senior executives around the world Ernst & Young has developed key insights into how the world's leading businesses are returning to profitable growth.

To learn more about Competing for growth, visit  
[www.ey.com/be/competing-for-growth](http://www.ey.com/be/competing-for-growth)