Lotus temple, Delhi ©Swapnil Deshpandey / Pexels

LETTRES D'INDE

LES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

INDE

La revue du Comité Inde des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF)
Edition n°1 - Janvier 2019

ÉDITORIAL

Les Conseillers du Comité Inde du Commerce Extérieur de la France vous présentent la première édition de « Lettres d'Inde » et remercient tout particulièrement l'Ambassade de France à New Delhi, son Ambassadeur M. Alexandre Ziegler et son Service Économique Régional pour l'Inde et l'Asie méridionale pour leur soutien et leur contribution à ce projet éditorial.

Nous sommes heureux de débuter cette nouvelle année 2019 avec la publication de la première édition de notre revue « Lettres d'Inde ».

Cette publication a été conçue pour répondre à notre mission de conseil aux pouvoirs publics et d'appui aux entreprises, tout en offrant une plateforme de communication aux membres de notre Comité Inde des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.

Riches de nos expériences et de nos observations, nous vous proposerons dans cette revue un regard unique et privilégié sur notre action de veille portant sur les « dossiers sensibles » liés à nos secteurs et nos activités dans le sous-continent indien. Afin de mettre en lumière les thèmes stratégiques propres à notre région d'expertise, nous avons sélectionné des études portant sur des enjeux tels que la lutte contre le changement climatique, l'économie maritime, la fiscalité internationale, l'intelligence économique ou encore l'économie numérique.

Nous sommes conscients que nos actions en Inde s'inscrivent dans une période charnière de mutations et de transformations dont nous sommes à la fois les témoins et les acteurs. Nos analyses reflètent indéniablement la vitalité et les opportunités d'une nation entière qui se construit aujourd'hui pour jouer un rôle majeur sur l'échiquier de l'économie globale.

A ceux qui voient en l'Inde un marché complexe et déroutant, si souvent illustré par l'image empesée d'un éléphant, nous tempérons par les leçons tirées de nos expériences qui révèlent les possibilités de s'adapter et de dépasser les difficultés. Nombre des membres de notre Comité incarnent ainsi de remarquables succès d'implantation dans le sous-continent, fruits d'efforts patiemment tissés ou parfois nées dans la fulgurance d'une seule décennie !

Alors que le gouvernement de Narendra Modi a mis depuis quatre ans le pays sur la voie des réformes, l'économie de l'Inde affiche aujourd'hui la croissance la plus soutenue de la planète. Elle est dynamisée en particulier par de larges perspectives de diversification, selon une tendance qui devrait s'affirmer dans de nombreux domaines. L'Inde a notamment réalisé des efforts pour diversifier sa base d'exportation afin d'inclure des secteurs plus complexes, tels que les produits chimiques, les véhicules et certains produits électroniques. A la clé de ce potentiel se joue un enjeu de taille : une croissance indienne en passe de devenir, devant la Chine, le moteur économique de la croissance mondiale.

L'émergence du géant asiatique offre un terreau fertile d'opportunités pour la France qui a investi en Inde au moins 6 Mds d'Euros cumulés depuis 2000, selon le Ministère du Commerce indien (DIPP). (Il est à souligner que ce volume reste sous-évalué du fait du transit d'une partie des flux par l'île Maurice ou Singapour.) Selon Eurostat, la France serait aujourd'hui le premier investisseur européen devant l'Allemagne au regard du nombre et du chiffre d'affaires de ses filiales. Les 527 sociétés françaises installées en Inde génèrent environ 300.000 emplois et font de la France le premier employeur européen. Pratiquement tous les grands groupes français, dont 37 sociétés du CAC 40, travaillent désormais en Inde. Enfin, et malgré un marché très concurrentiel, entre 50 et 70 PME sont implantées en Inde.

Au-delà des nouvelles infrastructures qui transforment le pays au jour le jour, la véritable chance de l'Inde réside dans sa jeunesse. La moitié de la population est âgée de moins de 25 ans. Si elle aura certes à surmonter les enjeux de l'emploi et de l'éducation, cette nouvelle génération est de plus en plus urbaine et dynamique ; elle innove et s'invite à tous les débats.

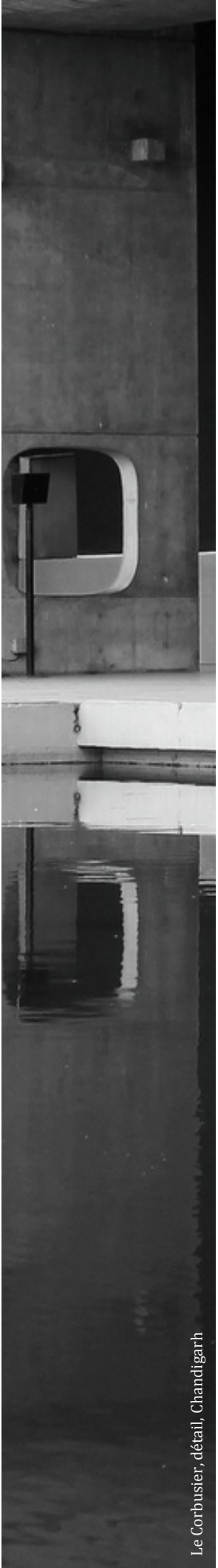
Dans un pays complexe où se côtoient traditions rurales et innovations technologiques, ces jeunes façonneront l'Inde de demain. Une Inde qui se cherche, aussi, dans son identité idéologique ou ses enjeux sociaux. Entre un fort courant nationaliste hindou et une tradition séculière héritée de l'Indépendance, l'histoire politique est encore à écrire.

C'est dans cet environnement porteur de défis et d'opportunités que s'inscrit ainsi le solide positionnement de nos entreprises en Inde. Avec une stratégie désormais incontournable : peut-on se passer d'un marché de 1.3 milliard de consommateurs ?

Dans ce contexte, il était difficile de ne pas faire entendre nos voix et c'est avec un grand plaisir que nous partageons nos « lettres » avec les membres de notre réseau à travers le monde.

Jean-Michel CASSÉ

Président du Comité Inde
des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF)



Le Corbusier, détail, Chandigarh

SOMMAIRE

I - Mieux comprendre l'Inde **p. 4**

- La France et l'Inde, vingt ans d'un partenariat stratégique
- La situation économique et financière de l'Inde
- Vue sur le risque économique et financier de l'Inde

II - L'Inde en perspective **p. 10**

- Concilier besoins énergétiques et lutte contre le réchauffement climatique
- La BRI: l'Inde face à la présence chinoise en Asie du sud
- Le nouveau régime des cessations de paiements et droit des faillites

III - Des secteurs clés: analyses et retours d'expérience **p. 18**

- Automobile
- Aviation civile
- Défense
- Logistique
- Tourisme
- Agro-alimentaire
- Equipement électrique
- Ecosystème digital
- L'industrie du jeu vidéo

IV - Éclairage: le développement urbain **p. 42**

- Les programmes de développement urbain
- Le marché du transport ferroviaire et urbain
- Des réussites liées aux « Smart Cities »

V – S'implanter en Inde **p. 49**

- L'art de la négociation
- Les clés de la réussite d'une joint-venture (coentreprise)
- S'implanter en Inde hors des sentiers battus
- Être auto-entrepreneur en Inde
- Le marché de l'art
- Vivre en Inde: l'expérience des expatriés

VI – Pour aller plus loin **p. 66**

- Le bureau exécutif du Comité Inde des CCEF
- Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France en Inde .
- Les CCEF: appuyer votre mission en Inde
- Carte de l'Inde
- Mentions spéciales et remerciements

Jantar Mantar, New Delhi, ©RaghuNayyar/Unsplash

I - MIEUX COMPRENDRE L' INDE

• La France et l'Inde, 20 ans d'un partenariat stratégique p. 5
par Alexandre ZIEGLER, Ambassadeur de France en Inde

• La situation économique et financière de l'Inde p. 6
par Jean-Marc FENET, Ministre Conseiller
pour les Affaires économiques & financières
auprès de l'Ambassade de France en Inde

• Vue sur le risque économique et financier p. 9
par le cabinet d'analyse économique et financière TAC ECONOMICS

La France et l'Inde, vingt ans d'un partenariat stratégique

L'Inde se prépare pour ce qui est probablement le plus grand exercice électoral de l'histoire de l'humanité, plus de 900 millions d'électeurs ayant à choisir parmi des candidats issus de près de 500 partis. Narendra Modi, candidat naturel à sa succession, défend son bilan en confiance. Cependant, alors que le BJP, fort d'une majorité absolue à la chambre basse de l'assemblée en 2014, avait depuis lors enchaîné les victoires locales, la plus symbolique étant certainement sa prise de l'Uttar Pradesh en 2017, les résultats des élections locales annoncés le 11 décembre dernier, qui ont vu le parti du Congrès remporter trois Etats symboliques dans le cœur hindiphone du pays, rendent le jeu particulièrement ouvert.

Les relations franco-indiennes, fondées sur la confiance mutuelle et la solidarité, ne fluctuent pas au gré des évolutions de politique intérieure dans chacun de nos pays. Rappelez-vous que le partenariat stratégique a été conclu en 1998, alors qu'en France nous avions un exécutif bi-partisan (le Président Chirac et un gouvernement socialiste) et lancé lors de la visite du Premier Ministre Vajpayee (BJP) à Paris. Depuis, il a été soutenu par tous les gouvernements successifs français et indiens. Le maître-mot, c'est confiance et continuité.

Alors que nous célébrons cette année la vingtième année de notre partenariat stratégique, la France est plus que jamais le partenaire de l'autonomie stratégique de l'Inde. La visite d'Etat du Président de la République en Inde en mars 2018 a donné l'impulsion nécessaire pour l'essor de notre relation stratégique. La coopération franco-indienne dans le domaine de la sécurité maritime, en particulier, est en pleine expansion : la frégate anti-aérienne FNS Cassard, qui vient de sauver la vie à 12 marins indiens dont le chalutier avait fait naufrage, fera escale à Bombay en janvier et le porte-avion Charles de Gaulles sera déployé dans l'Océan Indien au printemps prochain. Inde et France entretiennent une coopération de qualité dans le domaine de la lutte contre le terrorisme, au plan bilatéral comme dans les enceintes internationales, notamment sur le financement du terrorisme. Je pense également à notre coopération spatiale, qui est ancienne – la production de moteurs fusée Viking/Vikas en est un élément emblématique – et s'est ouvert à de nouveaux champs prometteurs tels que la lutte contre le changement climatique.

L'Inde et la France, pays riverains de l'Océan Indien, partagent des intérêts de sécurité communs dans cette zone et ont un même attachement aux principes de liberté de navigation et de respect du droit international.

Cette communauté de valeurs, qui fait de nos deux démocraties des partenaires naturels, nous rassemble également dans la défense du multilatéralisme, dans un environnement international en pleine mutation, alors que l'on assiste au retour des logiques de puissance et des régimes autoritaires et que les démocraties semblent en proie au doute ou à la tentation du repli national. Alors que certains cherchent à déconstruire le multilatéralisme, à le bloquer ou à le limiter au service de leurs intérêts immédiats, Inde et France, deux grandes démocraties, doivent être à l'initiative pour refonder un multilatéralisme efficace.

Nos pays partagent une même conviction : nous relèverons les défis du XXIème siècle par la coopération internationale et non par le retour à l'action unilatérale et à l'usage de la force. Cela se manifeste notamment par un fort engagement de l'Inde et de la France en faveur de la planète. Ensemble, nous avons fondé l'Alliance Solaire Internationale, dont le siège est à Delhi, et qui doit permettre de faciliter la diffusion des énergies solaires dans les pays en voie de développement. Nos entreprises s'engagent également en faveur du développement durable de l'Inde, notamment dans le cadre du programme « Smart Cities » du gouvernement indien, dans les trois villes de Nagpur, Pondichéry et Chandigarh mais aussi dans d'autres Smart Cities : Bombay, Bangalore, Cochin, Pune, Ahmedabad…etc.

La relation franco-indienne, fondée sur une confiance mutuelle construite au fil des années, n'est pas seulement une relation entre Etats. Elle est portée au quotidien par les hommes et les femmes qui l'incarnent : nos entreprises, bien sûr, qui se mobilisent aux côtés de leurs partenaires indiens en faveur du « Make in India », inscrivant dans la durée leur action en Inde mais aussi nos jeunesses puisque les échanges étudiants entre nos deux pays sont très dynamiques, portés par des coopérations universitaires prometteuses et un environnement favorable, avec l'entrée en vigueur prochaine de l'accord sur la reconnaissance mutuelle des diplômes. En 2018, ce sont près de 7500 indiens qui sont partis poursuivre leurs études en France, soit un doublement depuis 2015. Notre coopération culturelle se renforce également, je pense notamment au monde du cinéma, que la venue du Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères a mis en lumière en mi-décembre 2018. Je pense enfin aux touristes indiens qui, avec une progression de près de 30% par an, sont de plus en plus nombreux à découvrir notre pays. L'intensification des échanges universitaires, culturels, linguistiques, touristiques doit nous permettre de créer les liens personnels, entre Français et Indiens, qui viendront soutenir nos échanges économiques et notre relation stratégique dans 20 ans, 30 ans. C'est un investissement pour l'avenir.

Alexandre ZIEGLER

Ambassadeur de France en Inde

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
AMBASSADE DE FRANCE EN INDE

Situation économique et financière de l'Inde

1/ La bonne dynamique retrouvée de la croissance économique

a – La plus dynamique des grandes économies émergentes en 2016, l'Inde a vu sa croissance ralentir en 2017 (exercice avril 2017/mars 2018) à un étiage de 6,7% à prix constants. Cette décélération fait suite à l'initiative de démonétisation du 8 novembre 2016 (retrait de 86% de la monnaie en circulation) et à la mise en œuvre, le 1er juillet 2017, de la taxe nationale sur les biens et services. Elle est également due **à la remontée du cours des hydrocarbures**, qui a pesé sur la compétitivité externe et dont l'incidence négative atteindrait 0,2 à 0,3 point de croissance pour une remontée de 10 $/baril de l'ICB.

Pour l'exercice en cours, la **variation annuelle du PIB a ralenti à 7,1% en termes réels au troisième trimestre** (+ 0,7% en glissement trimestriel, contre une hausse de 1,7% un an plus tôt sur les mêmes périodes). Elle marque, après quatre trimestres d'accélération consécutive qui l'avaient vu rebondir d'un étiage de 5,6% au T2 2017 à un pic de 8,2% au T2 2018, une décélération plus nette que ne l'anticipaient les prévisionnistes avec un consensus de 7,4%. **La variation du PIB s'affiche au total à 7,6% sur le premier semestre de l'exercice (avril/septembre 2018) et à 7,7% sur les 9 premiers mois ; elle reste, à moyen terme, sur une dynamique haussière par rapport au point bas atteint en 2017.**

Principale composante de la croissance à moyen terme (58% du PIB à prix courants au T3), la **consommation des ménages est apparue en retrait au T3** selon l'optique des dépenses : elle ne s'affichait en hausse que de 7% en glissement annuel et en termes réels (pour une contribution de 3,8 points en baisse de 0,9 point par rapport au T2) dans le sillage de la remontée des cours du pétrole, qui a pesé sur le pouvoir d'achat des ménages. **La consommation des administrations publiques** (13% du PIB à prix courants et près de 12% sur l'année glissante, en hausse de 1 point sur les deux dernières années) **est en revanche demeurée bien orientée** : elle a crû de 12,7% à prix constants et apporte, à elle seule, une contribution de 1,5 point à la croissance. Cet effort apparaît imputable aux administrations centrales, mais également aux entreprises publiques et aux Etats fédérés (dans le cadre, notamment, des mesures de revalorisation de traitement de leurs fonctionnaires), qui ont tous deux fortement accru leurs dépenses au cours de la période. L'impulsion budgétaire devrait, au total, demeurer l'une des composantes les plus dynamiques sous réserve des mesures qui pourraient s'avérer nécessaires au maintien de la trajectoire de consolidation des finances publiques.

Nouveaux billets de 100 roupies à l'effigie du Mahatma Gandhi. ©Pixabay

Le **cycle de l'investissement se maintient quant à lui sur une dynamique haussière :** atone jusqu'en début d'année dernière, la formation brute de capital fixe (FBCF, 29% du PIB à prix courants), en hausse de 12,5% en glissement annuel, vient de progresser pour le quatrième trimestre consécutif, à un rythme supérieur au PIB ; elle apporte une contribution de 3,8 points à la variation de cet agrégat. Soutenu par l'investissement public et par le secteur résidentiel, ce rebond semble corroboré par la diminution graduelle des surcapacités industrielles qui apparaissent dans les enquêtes de la Banque centrale.

La contribution nette du secteur externe s'est enfin très nettement creusée au troisième trimestre de l'exercice budgétaire: la hausse des exportations de biens et services (+ 18,3% en termes nominaux, + 13,4% en termes réels) n'a en effet pas suffi à contrebalancer l'essor des importations (près de 26% du PIB), en progression de respectivement 30,6 et 25,6% à prix courants et constants. La remontée du cours des hydrocarbures, si elle a été bénéfique aux exportateurs de produits raffinés, a avant tout pesé sur les importations, dont l'évolution témoigne par ailleurs d'une demande accrue de biens d'équipements dans le sillage du rebond de l'investissement, qui ne s'est pas accompagnée d'une évolution comparable des taux d'épargne.

b – L'analyse des évolutions de la valeur ajoutée selon l'approche de la production met en exergue le ralentissement de l'activité dans le secteur primaire(+ 3,8% en glissement annuel, après + 4,5% au T1 et + 5,3% au T2). La bonne performance de la composante relative à l'élevage, à la pisciculture et à la sylviculture (+ 6,7%) fait néanmoins contrepoids à la faible progression de la production de céréales, dans le sillage d'une mousson légèrement en-deçà des normales saisonnières.

On relèvera aussi un repli sensible de la contribution du secteur manufacturier : alors que celui-ci bénéficiait, au cours des trimestres précédents, d'une dynamique ascendante (+ 8,5% au T4 2017, + 9,1% au T1, + 13,5% au T2), son rythme d'expansion a ralenti à 7,4% à prix constants (+ 12,2% à prix courants) au T3. **Le secteur de la construction** (comptabilisé par les statistiques indiennes au titre de la branche secondaire), déterminant pour l'évolution du marché du travail, a maintenu la dynamique positive des trimestres antérieurs.

On notera enfin la performance en demi-teinte du secteur tertiaire :s'il marque, dans son ensemble, une légère accélération à 7,5% en glissement annuel, il demeure toujours entraîné par la composante publique et parapublique, dont la valeur ajoutée ressort en hausse de 10,9% au T3 et apporte à elle seule une contribution de 1,4 point à la variation du PIB. Les services financiers, immobiliers et professionnels, dont la valeur ajoutée progresse au total de 6,3% pour une contribution nette de 1,7 point, affichent des tendances contradictoires : l'activité est demeurée étale dans l'immobilier (environ la moitié de l'indice), alors qu'elle semble avoir progressé dans le secteur bancaire (grâce à la reprise du cycle du crédit) et dans les centres de services (la dépréciation de la roupie face au dollar bénéficiant aux exportateurs). Les services de distribution, de transport et d'hôtellerie-restauration ressortent, enfin, dans la moyenne des autres branches avec un essor de 6,8%, pour une contribution de 1,3 point.

Le consensus des observateurs anticipe un ralentissement de l'activité à un horizon de six mois **:** la banque publique *SBI* situe sa prévision de croissance en deçà de 7% pour le second semestre de l'exercice (octobre 2018-mars 2019), avec une moyenne de 7,2% sur l'exercice plein. Celui

des prévisionnistes interrogés par la RBI porte, quant à lui, sur une prévision d'expansion à 7,2% (pour la valeur ajoutée) pour l'ensemble de l'exercice, ce qui supposerait, là aussi, une décélération de l'activité à l'horizon mars 2019 ; la *Yes Bank* anticipe, quant à elle, une croissance de 7,3% sur l'exercice plein. La Banque centrale a toutefois réaffirmé, à l'issue de son Conseil de la politique monétaire, sa prévision de croissance à 7,4%, légèrement au-dessus de l'hypothèse formulée par le FMI (7,3%).

Sur l'exercice clôturé au 31 mars n+1	**2016**	**2017**	**2018 (p)**
PIB (Md $)	2274	2602	2690
PIB/Habitant ($ courants)	1749	1976	2016
Croissance du PIB (%)	7,1	6,7	7,3
Inflation (moyenne annuelle en %)	4,5	3,6	4,7
Solde public/PIB (%) *(ensemble des APU)*	- 7,2	- 7,2	- 6,6
Intérêts de la dette pub. / recettes budgétaires	22,9	24	23,4
Dette publique / PIB (%)	69,5	71,2	69,6
Dette extérieure totale (Md $) – au 30 juin, source RBI	479,7	485,8	514,4
Dette extérieure totale / PIB (%) – idem	23,4	20,3	20,4
Notation OCDE	3/7	3/7	3/7
Notation Fitch Moody's S&P	BBB- (s.) Baa3 (p.) BBB- (s.)	BBB- (s.) Baa3 (p.) BBB- (s.)	BBB- (s.) Baa2 + BBB- (s.)

Source FMI (hors-spécification contraire)

2/ Des finances publiques sous facteurs de vigilance pour le moyen terme

Le déficit des administrations publiques est, en premier lieu, substantiel et ne permet pas de réduire la dette publique au regard des taux de croissance actuels. Il s'est établi à 7,2% du PIB en 2015/16 et 2017/18et devrait encore s'afficher à au moins 6,6% du PIB sur l'exercice courant selon le FMI. La réduction du déficit des administrations centrales, ramené d'un pic de 6,5% du PIB en 2009-10 à 3,5% de cet agrégat sur les deux derniers exercices (la cible de 3,2% du PIB prévue par la loi de finances n'a pas été atteinte, malgré de nombreuses débudgétisations, tandis que celle pour l'exercice 2018/19 a été relevée de 3 à 3,3% du PIB), doit en effet être pondérée par la **progression tendancielle du déficit des Etats fédérés** (3,1% du PIB en 2017/18, 2,6%, prévision jugée peu crédible, pour 2018/19) sur la même période, tant sous l'effet de facteurs conjoncturels (transferts de la dette des distributeurs publics vers les Etats, programmes d'exonération de dette des agriculteurs, qui devraient se poursuivre à l'approche des élections locales et générales) que de facteurs structurels.

Les administrations centrales font de surcroît reposer une part croissante de leurs dépenses d'investissement sur les entreprises publiques (plus de 200, dont les *Indian Railways*, l'Autorité des autoroutes et les principaux acteurs du secteur de la raffinerie et de la distribution pétrolière, invités à comprimer au maximum leurs marges de distribution et à réduire les dépenses d'exploration), ce qui permet de réduire nominalement les dépenses budgétaires (et donc le déficit), mais a pour effet de réduire les réserves de ces dernières, voire de les pousser à s'endetter (y compris par des rachats croisés, comptabilisés, dans le cas de participations publiques, comme des recettes, ou utilisés à des fins de recapitalisation des entités les plus fragiles), alors que le gouvernement vient d'abandonner la distinction entre le déficit lié aux dépenses d'investissement (qui diminue *de facto*) et aux dépenses courantes (en hausse). Plusieurs annonces récentes (mécanisme de compensation des agriculteurs, voire programme d'assurance-santé quasi-universelle) sont amenées à être portées par des entités publiques dont le financement reste flou, tandis que les mesures de recapitalisation du secteur bancaire (d'un coût supérieur à 1% du PIB) n'ont pas été comptabilisées au déficit, contrairement aux derniers exercices.

La marge de manœuvre des APU reste contrainte par des niveaux d'endettement élevés. La dette des APU est estimée à environ 70% du PIB en termes consolidés, dont environ 50% imputables aux administrations centrales (certains Etats - Bengale occidental, Uttar Pradesh et Rajasthan affichent, toutefois, une dette supérieure à 30% de leur PIB). L'Inde peut toutefois compter sur des recettes fiscales significatives (environ 18% du PIB sur l'exercice 2017/18). 62,5% étaient issus, sur le dernier exercice, de la fiscalité indirecte, qui bénéficie, au-delà des droits de douane et de la fiscalité élevée des produits pétroliers (plus de 3% du PIB en 2017/18), du produit de la nouvelle taxe sur les biens et services nationale (GST). Les recettes de la fiscalité directe proviennent majoritairement de l'IS, tandis que l'IR, malgré une forte progression sur les derniers exercices (hausse de près de 20% du nombre de déclarations), pâtit de sa concentration sur un nombre encore faible (bien qu'en augmentation rapide) de contribuables.

Les dépenses, qui atteignent 27,5% du PIB, se caractérisent quant à elles par une forte rigidité, avec une part de dépenses courantes, pour l'essentiel liée à du fonctionnement (le traitement et les retraites du secteur public = un tiers de l'ensemble des dépenses) supérieure à 80% du total. Si des marges de manœuvre subsistaient, jusqu'à une période récente, du côté des subventions publiques (notamment sur les produits pétroliers), leur baisse réalisée à la faveur de la chute cours des hydrocarbures entre 2014-16, rend difficile d'aller avant, alors que le reliquat (subventions alimentaires, subventions aux engrais) semble difficile à réduire. Le service de la dette continue, quant à lui, à absorber près d'un quart des recettes. Les engagements pris par les administrations centrales vis-à-vis des Etats (hausse d'au moins 14% des recettes de la GST pendant les trois prochaines années) induisent par ailleurs des contraintes supplémentaires dans la relation financière entre les différents échelons.

Si le profil de maturité de la dette est favorable et circonscrit les risques afférents à une remontée brutale des taux d'intérêt (maturité pondérée de 10,7 ans, 14 ans pour les nouvelles émissions), **le coupon moyen reste toutefois élevé** (7,83%). **La dette publique est principalement détenue par les banques** (environ 42%, dont une majorité dans le secteur public), les compagnies d'assurance (24%) la Banque centrale (12%), les fonds de prévoyance (6%) et les investisseurs de portefeuille (4%). **Les finances publiques indiennes apparaissent bien préservées face aux risques d'un retournement sur les marchés financiers internationaux** : La dette externe souveraine (multilatérale et bilatérale) atteignait, au 31mars 2018,112 Mds USD, soit 4,3% du PIB. **Elle est aux deux tiers constituée par les prêts à long terme contractés vis-à-vis des bailleurs bilatéraux**(20 Mds $)**et multilatéraux** (47 Mds $), dont les deux tiers à titre concessionnel. Les bons du Trésor (27,5%), les crédits commerciaux, dépôts et billets du Trésor sont réservés aux seuls résidents. La dette extérieure souveraine est libellée en dollars (22%), DTS (26%), roupies (35%) et yens (14%), avec un reliquat de 3% en euros.

3/ La dégradation des comptes extérieurs

Alors que les vulnérabilités liées aux comptes extérieurs s'étaient réduites (déficit courant inférieur à 1% du PIB en 2016), **à la faveur de la baisse du cours des hydrocarbures, elles ont été relancées** en lien avec la hausse des importations et le creusement du déficit des biens. Le déficit de la balance des transactions courantes s'est ainsi creusé à 2,4% du PIB au T2 2018 et 2,9% du PIB le trimestre suivant. Il s'élève désormais à 19,1 Mds $ contre seulement 7,2 Mds $ un an plus tôt. Cette détérioration est **principalement imputable à la dégradation de la balance des biens,** dont le déficit atteint 50 Mds $ au troisième trimestre, contre 32,5 Mds $ au T3 2017.Fort heureusement, l'Inde peut compter sur l'amélioration de l'excédent issu des échanges de services, qui a atteint 20,3 Mds $ au troisième trimestre 2018. De la même manière, **les transferts des migrants vers l'Inde enregistrent** une hausse de 19,5 % en glissement annuel en termes nets **pour s'établir à 13,5 Mds $ à la même échéance**. Cette bonne dynamique résulte tant de la dépréciation de la roupie que de l'incidence favorable de la remontée du prix des hydrocarbures sur les économies du Golfe, destination majeure pour les migrants indiens.

Les entrées de capitaux ont, dans le même temps, marqué un net ralentissement suite à l'arbitrage d'une partie des investisseurs de portefeuille en défaveur des économies émergentes et de l'Inde en particulier pour des facteurs spécifiques (approche des élections législatives, multiples de valorisation importants sur les marchés). Les réserves de change (environ 15% du PIB) ont, dans ce contexte, été mises sous pression et ont baissé de 24 Mds $ sur les six premiers mois de l'exercice : 10,8 Mds $ au titre des effets de change/revalorisation, 13,2 Mds $ du fait de la couverture des besoins de financement extérieurs. La roupie, qui restait sur une dynamique d'appréciation réelle au cours des dernières années, s'est brutalement dépréciée et enregistre un recul d'environ 13% face au dollar depuis le 1er janvier.

Les autorités indiennes ont annoncé mi-septembre, face à la brutalité de cette chute, une **série de mesures destinées à encourager l'afflux de capitaux étrangers** : assouplissement des conditions d'endettement en devises des entreprises, suppression des limites d'exposition des investisseurs de portefeuille, refonte du cadre des obligations extraterritoriales en roupies (*masala bonds*). Elles devraient bientôt annoncer de **nouvelles mesures de contingentement des importations de biens « non-essentiels** », dans le sillage d'une série de mesures protectionnistes faisant de l'Inde, après les Etats-Unis, le pays qui compte le plus grand nombre de nouvelles entraves au commerce en 2018.

4/ Le secteur bancaire, comme non bancaire, est source de préoccupations

Malgré de récents signaux positifs, (reprise du cycle du crédit notamment), le **secteur bancaire apparaît fragilisé,** notamment par la hausse constante depuis 4 ans de la part des prêts non-performants. Ces derniers représentaient 11,6% des en cours au 31 mars et pourraient dépasser 12% un an plus tard selon la RBI. Des inquiétudes persistent, par ailleurs, quant aux risques de formations de nouveaux PNP dans des secteurs réputés fragiles (immobilier, infrastructures, PME).

Si les ratios de capitalisation du secteur sont corrects après les mesures de recapitalisation prises par le gouvernement (apport public de 22,5 Mds $ réparti sur les exercices 2017/18 et 2018/19), le taux de rendement des fonds propres a été négatif (– 1,9%) lors de la seconde partie du dernier exercice. La situation des banques publiques (avec une part des PNP de 15,6%) est préoccupante et la fusion de trois banques publiques a été annoncée mi-septembre 2018, dans le cadre d'un plan de consolidation pour favoriser les économies d'échelle d'un secteur bancaire public très fragmenté (21 établissements publics se partagent 65% des actifs). La nouvelle entité, qui reprendra les activités de la *Bank of Baroda*, de la *Dena Bank* et de la *Vijaya Bank*, devrait devenir, avec près de 7% des actifs, la deuxième banque publique.

Les autorités misent, pour apurer l'encours, sur l'application des dispositions du nouveau Code des faillites. La Banque centrale dispose de nouvelles prérogatives grâce auxquelles elle a pu contraindre les banques à traduire les plus importants de leurs clients non-solvables devant les juridictions spécialisées. Le gouvernement a aussi lancé l'été dernier un plan (« *Sashakt* ») en vue d'accélérer les résolutions. Plus des 2/5ème des encours non-performants feraient l'objet d'une procédure de résolution judiciaire, mais il n'est pas certain que les banques (qui ont recouvré jusqu'à présent 40 à 45% de leurs actifs), parviennent à limiter leurs pertes. Un risque juridique subsiste de surcroît suite à un récent moratoire de la Cour suprême, qui a suspendu pour plusieurs semaines les procédures de résolution engagées. Le conflit avec le ministère des Finances quant à la supervision du secteur bancaire public, qui n'a sans doute pas été étranger à la récente démission du Gouverneur de la RBI, suggère, plus largement, des difficultés de gouvernance. L'assureur public *LIC* (qui détient 75% des primes d'assurance-vie) a *de facto* été appelé à jouer, au travers de ses rachats de banques publiques en difficulté, un rôle d'investisseur de dernier ressort peu compatible avec son mandat.

Le secteur des institutions financières non-bancaires, qui avaient pris le relai des acteurs traditionnels dans le financement des projets immobiliers et des infrastructures est frappé, depuis quelques semaines, par une crise de confiance et de liquidité à la suite des défauts de paiement, en septembre 2018, du conglomérat *IL&FS*. Tant le ministère des Finances que la Banque centrale essaient de prévenir, à l'échelle du secteur, les phénomènes de contagion qui pourraient résulter d'un rationnement du crédit destiné aux intermédiaires non-bancaires (et donc de sa capacité à se refinancer). Cet épisode met en lumière certaines vulnérabilités qui poussent les investisseurs institutionnels à réduire fortement leur exposition.

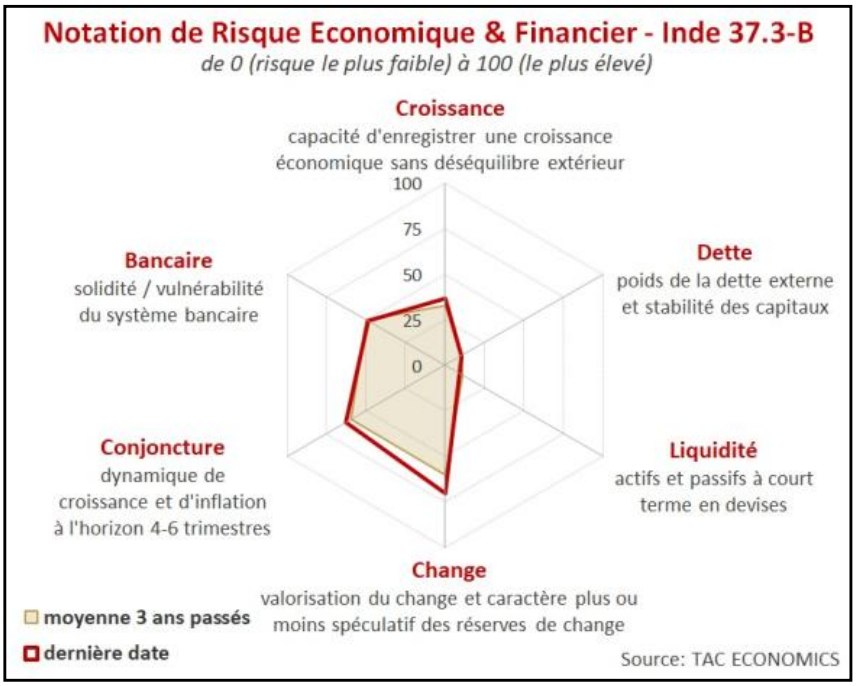
Jean-Marc FENET
Ministre Conseiller

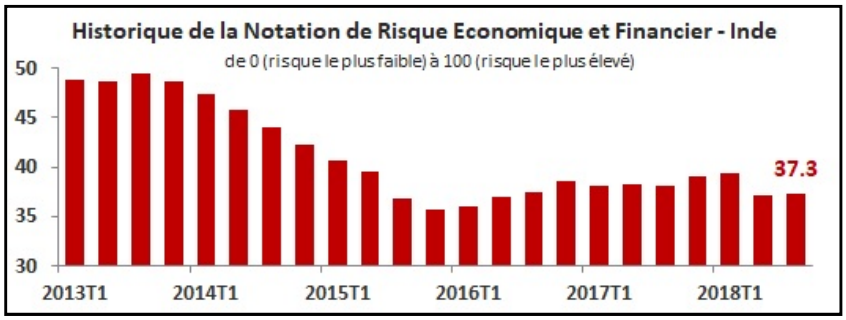
Affaires économiques & financières
Service Économique régional pour l'Inde et l'Asie méridionale
Auprès de l'Ambassade de France en Inde

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
AMBASSADE DE FRANCE EN INDE

Vue sur le risque économique et financier de l'Inde

La notation de risque pays de l'Inde se maintient à un niveau relativement faible (37.3 sur une échelle de 0 : plus faible risque, à 100 : risque le plus élevé) grâce à des performances très favorables sur plusieurs composantes fondamentales du risque : croissance économique forte associée à un déficit du compte courant limité, dette externe relativement contenue et flux d'IDE importants, réserves de change satisfaisantes. De plus, les risques sont concentrés sur un horizon court (4 à 6 trimestres) en raison d'un ralentissement attendu du momentum de demande intérieure et d'un ajustement modéré mais irrégulier du taux de change. Enfin, la Banque centrale (RBI) met en œuvre des efforts de résolution des créances non-performantes dans le secteur bancaire ainsi qu'une politique monétaire redevenue neutre depuis la fin de la hausse des taux d'intérêt directeur depuis août 2018 en raison de pressions inflationnistes réduites.





TAC ECONOMICS
Chennai

Le cabinet français d'analyse économique et financière **TAC ECONOMICS** a ouvert en 2010 une filiale en Inde, basée à Chennai depuis 2016. Constituée de trois économistes et d'un analyste, l'équipe locale fournit services et recherches en macroéconomie : analyses de risque pays, prévisions économiques et financières, et appui aux décisions stratégiques.

Sealink, Mumbai ©Pixabay

II - L' INDE EN PERSPECTIVE

• Concilier besoins énergétiques et lutte contre le réchauffement climatique p. 11
par Benoit LECUYER, Directeur Général , PRYSMIAN INDIA, Mumbai

• La Belt & Road Initiative (BRI) : p. 13
l'Inde face à la présence chinoise en Asie du Sud
par Vivien MASSOT, Directeur Inde, TACS ECONOMICS, Chennai

• Le nouveau régime des cessations de paiements p. 16
et droit des faillites (IBC, 2016)
par Jean MULLER, Directeur associé,
en charge de la stratégie du cabinet d'avocats KHAITAN & Co, Mumbai

Concilier besoins énergétiques et lutte contre le réchauffement climatique

Un défi du gouvernement de Narendra Modi

Souvent comparée à un éléphant, l'Inde en a les caractéristiques. Le gigantisme, tout d'abord, avec un territoire qui fait six fois la superficie de la France et qui regroupe 17% de la population mondiale. La lenteur, aussi. Les grands projets, s'ils finissent par se concrétiser, prennent du temps comme pourra par exemple en témoigner le groupe EDF, qui travaille sur un projet de méga-réacteur à Jaitapur (Maharashtra) depuis 2008. Cette lenteur présumée ne semble plus satisfaire le gouvernement indien, bien déterminé à faire rentrer le sous-continent de plein pied dans le XXIe siècle et à en moderniser, parfois à marche forcée, l'économie.

Son nouvel emblème ? Le lion. Associé au slogan « Make in India », il représente la fierté nationale et la force. C'est un lion indien, comme ceux qui arpentent encore les forêts du Gujarat, le fief natal du Premier ministre, M. Narendra Modi. Le lion appelle à l'industrialisation, en Inde et par les Indiens. L'adhésion du tissu économique à l'ambition nationale est forte et les entreprises étrangères qui commercialisent leurs produits en Inde sont rapidement confrontées à la pression de fabriquer sur place.

L'impact du « Make in India », associé au retard général de l'Inde en termes d'infrastructures, rend crucial l'accroissement des capacités de production énergétique. Consommant actuellement 8% de l'énergie mondiale (loin derrière les Etats-Unis ou la Chine, et loin également de représenter son poids dans la population totale), l'Inde, peu pourvue en gaz et en pétrole, affiche une dépendance grandissante aux approvisionnements extérieurs. Qui plus est, elle a principalement développé son offre énergétique autour du charbon dont l'abondance (l'Inde abrite 8% des stocks mondiaux) et le faible prix expliquent une préférence jusqu'ici donnée au développement des centrales électriques à charbon et à l'utilisation de charbon à coke pour le secteur industriel de l'acier (AIE, 2015).

Élu en 2014 sur la promesse d'électrifier la totalité de l'Inde (qui abritait alors le nombre de personnes sans accès à l'électricité le plus élevé au monde), M. Modi est donc désormais confronté à une double nécessité : augmenter la production pour répondre aux besoins croissants de la population et de l'économie et modifier le mix-énergétique. L'Inde vient à nouveau d'être pointée du doigt comme le troisième pays émetteur de CO2 par le Global Carbon Project dans son dernier bilan annuel. Or les effets du réchauffement climatique se font déjà sentir en Inde au travers de moussons erratiques et de la désertification de certains territoires, qui affectent l'accès à l'eau et le bien-être des populations rurales.

Deux axes ressortent désormais de la nouvelle politique énergétique du gouvernement : le développement des énergies renouvelables, et particulièrement de l'énergie solaire, et le développement de l'énergie nucléaire. En octobre 2018, lors de la première assemblée générale de l'Alliance Solaire Internationale (ISA), organisme lancé à l'initiative de la France et de l'Inde qui regroupe désormais 121 pays, le Premier ministre Narendra Modi a renouvelé son engagement de parvenir à 40% d'énergie non-fossile pour l'Inde d'ici à 2030.

Accent mis sur l'énergie solaire et opportunités pour les entreprises françaises

L'Inde a investi de manière significative dans les énergies renouvelables, avec un montant d'environ $10B depuis 2015, et le gouvernement indien affiche des objectifs ambitieux dans ce secteur. Aujourd'hui, près de 62GW sont connectés au réseau indien mais devraient représenter 175 GW à la fin 2022, déclinés en 60 GW d'éolien, 10 GW de biomasse et 5 GW de petit hydraulique. Le secteur du solaire à lui seul devrait représenter 100 GW, soit environ 1,6 fois le parc nucléaire installé en France, décomposé en 40 GW de toits solaires et 60 GW de centrales. L'Inde souhaite notamment toucher les 300 millions d'Indiens qui ne sont pas connectés au réseau électrique (20 % de la population) grâce à une baisse record des coûts : 2.44 Inr le kWh d'énergie solaire.

L'Inde développe sa production en énergie solaire ©PRYSMIAN

Dans ce secteur, les opportunités pour les entreprises françaises championnes de l'efficacité énergétiques sont fondamentales, telles Schneider, Legrand, Prysmian, Total, Engie, Veolia, Air liquide, pour en citer quelques-unes, et qui ont déjà une belle position en Inde. Les start-ups ne sont pas en reste, à l'image de Emix, Groupe Muller ou Open Hdro.

L'une des idées consiste notamment à déployer des applications solaires à usage agricole. Il est ainsi prévu d'installer 2.8 millions de pompes solaires non connectées au réseau dans les quatre prochaines années. L'investissement global dans le solaire est prévu à 8 milliards **€,** ouvrant de belles opportunités pour les entreprises françaises du secteur.

La transition énergétique vers le solaire, portée par l'ISA, constitue un vecteur important du changement pour M. Modi, en plaçant fermement l'Inde en tête de la lutte contre le réchauffement climatique et en lui permettant d'affirmer sa place dans la diplomatie internationale, tout particulièrement avec les pays africains, à l'égard desquels elle cherche à imposer son influence face à la Chine. On peut d'ailleurs voir dans le slogan « One world, One Sun, One Grid (une terre, un soleil, un réseau) une réponse apportée par l'Inde à la nouvelle route de la Soie voulue par la Chine avec son ambitieux projet « One belt, one road ».

Un bateau Prysmian d'installation de câbles sous-marins pour le transport d'énergie (nucléaire, solaire ou éolienne, en HVDC ou HVAC, 400 ou 500Kv.) ©PRYSMIAN

Investissements dans le nucléaire

En dépit de l'annonce faite par l'Inde au printemps dernier qu'elle diminuait de 2/3 son plan de développement nucléaire, les opportunités dans ce secteur restent importantes.

L'Inde possède 21 réacteurs répartis sur 6 sites, d'une capacité totale de 7 GW, soit moins de 2 % des capacités électriques totales installées (300 GW de capacités totales). En 2017, 5 nouveaux réacteurs nucléaires étaient en construction avec une capacité de 3,8 GW supplémentaire.

Extrêmement ambitieux, le plan initial de développement nucléaire prévoyait une capacité additionnelle de 63 GW en 2032 avec la construction de 76 réacteurs supplémentaires et une part du nucléaire à 25% de la production énergétique totale. Le nouveau plan prévoit désormais 22GW supplémentaire d'ici à 2032, avec une part du nucléaire à 8-10% en 2050. Certains attribuent la réduction de ces ambitions à des problèmes de financement, au manque de fiabilité de la filière d'approvisionnement qui ne pourrait faire face à l'augmentation exponentielle des commandes, ou encore à l'insuffisance de main d'œuvre qualifiée pour opérer un tel nombre de centrales. Elle pourrait aussi tout simplement s'expliquer par le fait que l'Inde possède encore d'énormes réserves de charbon non exploitées.

Diminué, le plan reste néanmoins ambitieux : 19 réacteurs sont toujours prévus et laissent encore de nombreuses opportunités pour les entreprises françaises telles EDF, Prysmian, Apave, Baumert, Core energy, Egis, Ekiumm, Fayat, Freyssinet, I2ENJST Transfos, ou Kemica. Ce programme a commencé avec la mise en place de 700MW utilisant l'uranium. Les phases suivantes utiliseront également le plutonium et le Thorium, à Kalpakkam, dont l'Inde a de nombreuses réserves.

Renouvelable ou nucléaire, le développement énergétique de l'Inde est appelé à s'accélérer alors que de nombreux éléments sont réunis : la volonté politique d'indépendance énergétique, plusieurs accords bilatéraux avec des pays ou des entreprises (France, Russie), et un savoir-faire technologique.

Benoit LECUYER

Directeur Général
PRYSMIAN INDIA, Mumbai

Leader mondial des câbles d'énergie et télécommunications, le groupe Prysmian est implanté en Inde depuis 2012. La filiale **PRYSMIAN INDIA** compte deux joint-ventures et dix experts spécialisés par domaine d'application.
Les câbles Prysmian sont spécifiés par de grands comptes internationaux, tels Edf, Alstom, Engie, Total ou Thales, et Prysmian India travaille avec les compagnies EPC (L&T, Ecil, BGR, Tata power, Bhel, Reliance) et les sociétés de génération, de transmission et de distribution d'énergie.

La Belt & Road Initiative (BRI) : L'Inde face à la présence chinoise en Asie du Sud

Le développement géostratégique de la Chine vu d'Inde

L'émergence de la Chine au cours des dernières décennies a transformé les relations économiques et stratégiques globales, et en particulier en Asie. Les récentes initiatives politiques et financières chinoises visent principalement à favoriser une intégration commerciale croissante. Néanmoins, ces initiatives peuvent être perçues négativement par les principaux partenaires de la Chine qui y voient parfois le reflet d'une ambition d'expansion hégémonique des intérêts chinois.

Le développement économique de la Chine s'est en effet reposé sur des investissements colossaux en infrastructures, notamment dans les transports (routes, voies ferrées, aéroports, etc.) à travers la Chine pour connecter les régions intérieures et occidentales aux régions orientales plus industrialisées. Cette expertise gagnée dans les infrastructures d'envergure et les projets de connectivité, ainsi que les capacités substantielles de production de matériaux (acier, ciment, etc.) se sont naturellement étendues au-delà des frontières chinoises, regroupées dorénavant sous la coupe de la Belt & Road Initiative (BRI). Les bénéfices économiques attendus des projets BRI sont significatifs, étant donnés les besoins considérables en infrastructures pour les pays d'Asie et d'Europe centrale

L'Inde a régulièrement exprimé son insatisfaction vis-à-vis des projets d'infrastructures soutenus par la Chine en Asie du Sud, région naturelle d'influence géostratégique pour l'Inde. En effet, la Chine a financé le développement de ports (Bangladesh, Birmanie, Sri Lanka, Pakistan) et de réseaux ferrés (Népal) dans les pays voisins de l'Inde. Les projets de construction ou d'extension d'installations portuaires à caractère commercial et militaire concrétisent la stratégie dite du « collier de perles », un réseau qui, depuis le milieu des années 2000, épouse le pourtour maritime du sous-continent indien. Désormais, ce tracé est complètement intégré à la « route maritime » de la BRI.

Le développement des installations portuaires par la Chine accentue ainsi l'anxiété des autorités militaires et civiles indiennes face au renforcement stratégique de la présence chinoise dans l'Océan Indien, notamment dans la capacité potentielle de la Chine à adapter ses infrastructures pour exercer un contrôle sécuritaire ou militaire plus actif dans cette zone critique pour ses échanges internationaux (dont ses approvisionnements gigantesques en énergie). Ces inquiétudes soulignent la lutte d'influence croissante entre l'Inde et la Chine dans le sous-continent asiatique et l'Océan Indien.

Les projets BRI de la Chine en Asie du Sud

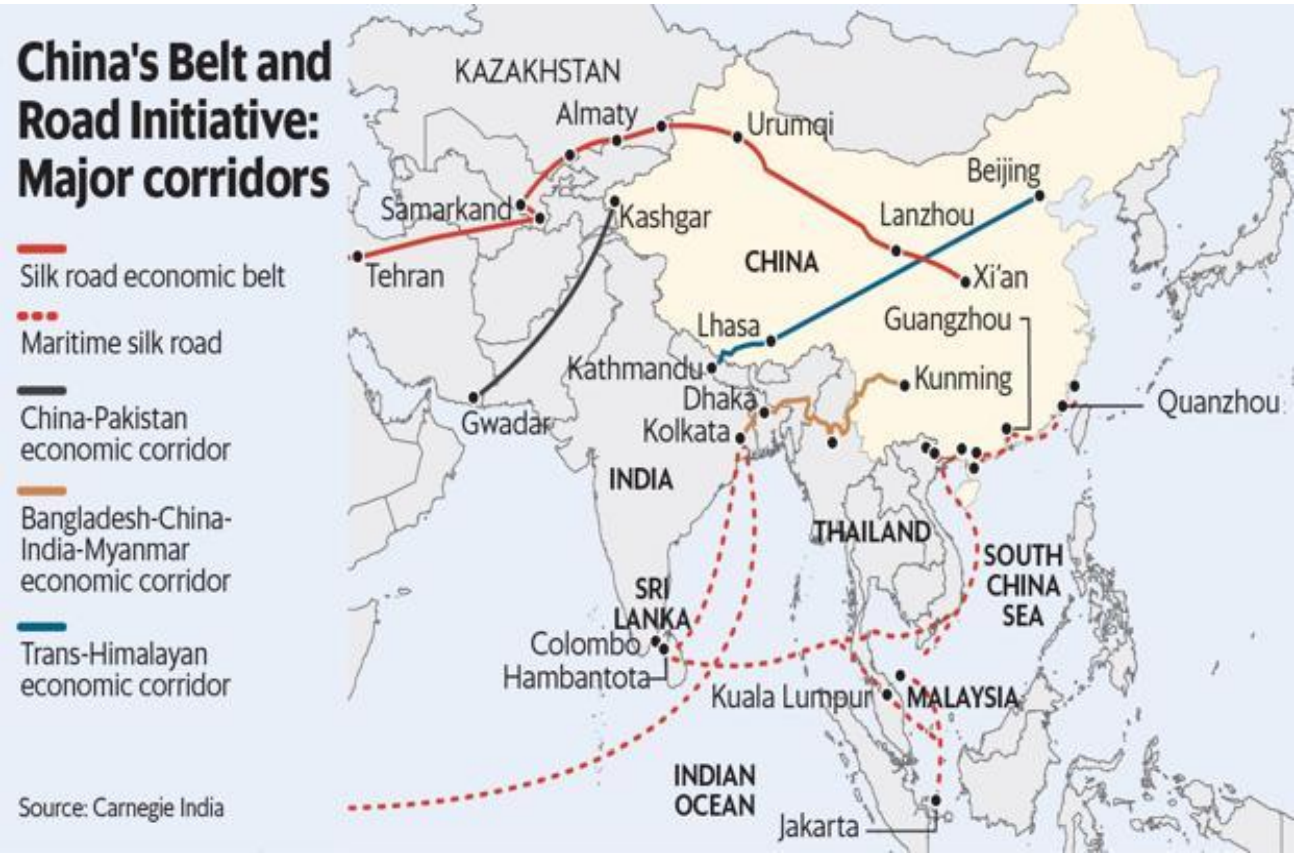
Officiellement lancée en 2013, la BRI est un soutien majeur pour la promotion des relations commerciales et le financement d'infrastructures. La BRI comprend plusieurs projets clés en Asie du Sud.

1/ Le corridor économique Bangladesh-China-India-Myanmar (BCIM), lancé à la fin des années 1990. Ce corridor n'a pas bénéficié d'un soutien diplomatique régulier et doit faire face à des contraintes géographiques et géologiques complexes. Le projet routier de 2800 kms est pratiquement complété, avec deux tronçons de 200 kms chacun (Silchar-Imphal en Inde et Kalewa-Monywa au Myanmar) en cours de construction. Récemment, la Chine a suggéré que le corridor économique bénéficie intégralement d'une ligne de train à grande vitesse pour réduire le temps de transport et favoriser les échanges commerciaux. En parallèle, le China-Myanmar Economic Corridor (CMEC) est un réseau multimodal d'une longueur totale de 1700 kms (routes, oléoducs et gazoducs, port en haut profonde, etc.). Ce réseau permet de connecter la province chinoise du Yunnan directement à l'Océan Indien (port de Kyaukpyu) et à Yangon (capitale économique de la Birmanie). La mise en service du gazoduc en 2013 et de l'oléoduc en 2015, pour un coût total de 7.5 mds USD a définitivement établi une empreinte stratégique chinoise en Birmanie.

2/ La Twenty-First Century Maritime Silk Road (MSR) est une combinaison de projets bilatéraux d'infrastructures, dorénavant présentée comme une initiative multilatérale. Cette composante maritime et côtière de la BRI se concentre sur les zones d'intérêts stratégiques de la Chine, i.e. l'Océan Indien et la Mer de Chine méridionale. Les projets de la MSR peuvent se présenter sous plusieurs formes : construction, extension, gestion d'une concession d'un port financées et/ou effectuées partiellement ou en totalité par des entreprises chinoises, mais également des infrastructures généralement rattachées à un port (chantier naval, entrepôts), ainsi que des zones industrielles dans des zones économiques spéciales. Trois projets de ports et d'activités économiques importantes dans les pays proches encerclent l'Inde : Hambantota au Sri Lanka, Kyaukpyu en Birmanie et Gwadar au Pakistan. Ce dernier projet est une partie intégrante du China-Pakistan Economic Corridor (CPEC), tandis que le second est également inclus dans le BCIM. Enfin, le port de Hambantota au Sri Lanka a été mis en service en 2010 et étendu en 2014 avec un terminal pour les conteneurs ; étant donnée l'importance du port de Colombo et de son extension programmée, les opérations se sont avérées déficitaires, entrainant des difficultés pour l'opérateur à rembourser sa dette auprès de son créditeur chinois. Le contrôle du port est alors passé sous pavillon chinois avec un contrat de concession de 99 ans..

3/ Le Trans-Himalayan Economic Corridor : Ce corridor économique pourrait contribuer substantiellement au développement des infrastructures (traversantes et transversales) et au désenclavement du Népal, avec la réduction de la dépendance du pays à l'Inde pour son commerce international. Même si l'idée d'un accord tripartite remonte à 2010, seul le Népal et la Chine sont déjà parvenus à un consensus pour renforcer leur coopération économique dans les domaines du rail, de la route, de l'aviation, de l'électricité et des télécommunications, alors que l'Inde n'a pas offert d'engagement formel en faveur du THEC) et préfère maintenir ses relations avec le Népal dans un format bilatéral.

4/ Le China-Pakistan Economic Corridor (CPEC) est un ensemble de projets d'infrastructures (autoroutes, voies ferrées, production électrique) d'environ 60 mds USD d'ici 2030. Plusieurs composantes du CPEC ont déjà été achevées : phase 1 du Port de Gwadar, parcs éoliens de Dawood (50MW) et de Jhimpir (150MW), centrales électriques thermiques de Port Qasim (660 MW) et de Sahiwal (1320 MW), réseau de fibre optique de 820kms ; alors que certains projets majeurs sont en cours de construction : autoroutes Gwadar-Ratodero (892 kms), Hazara (180 kms), Karakoram (470 kms), Hakla–Dera Ismail Khan (285 kms), métro de Lahore, aéroport international de Gwadar, etc.



Réactions de l'Inde et enjeux stratégiques

L'Inde perçoit essentiellement la BRI comme une politique unilatérale chinoise, visant à établir une domination stratégique et économique sur l'ensemble des pays partenaires. L'Inde s'interroge également sur le manque de transparence et les modalités de l'initiative : risque de corruption, conditions et concessionnalité des financements, procédures de marchés publics. Même si l'Inde n'est pas opposée au développement des infrastructures en Asie, les implications des projets BRI préoccupent l'Inde.

L'expansion des intérêts économiques chinois en Asie du Sud ont un impact direct sur les intérêts stratégiques de l'Inde : les projets d'infrastructures de la BRI à proximité des frontières terrestres et maritimes de l'Inde affectent l'environnement sécuritaire et stratégique de l'Inde. Alors que ces projets de la BRI contrecarrent les efforts de renforcement des relations bilatérales entre l'Inde et les pays voisins d'Asie du Sud, l'Inde se situe dans une position géostratégique inférieure à celle de la Chine, étant donnés les écarts substantiels dans les financements extérieurs respectifs pour les infrastructures et la place devenue prépondérante de la Chine dans les relations commerciales de chaque pays.

De plus, l'Inde considère la BRI comme une atteinte à sa souveraineté territoriale. Le sujet du litige est lié au CPEC qui traverse la région pakistanaise du Gilgit-Baltistan, territoire réclamé par le gouvernement indien depuis 1947. L'Inde n'accepte pas cette reconnaissance *de facto* par la Chine de la région comme faisant partie intégrante du Pakistan. Pour exprimer son mécontentement avec le CPEC, l'Inde était la seule grande économie à ne pas avoir participé en mai 2017 au Forum International BRI à Pékin, où étaient présents 29 chefs d'Etats ou de gouvernement et les délégations de près de 130 pays. Aucun officiel du gouvernement indien, ni de représentant de l'Ambassade de l'Inde en Chine, n'était présent au Sommet, se mettant ainsi à l'écart de l'ensemble du projet BRI.

S'agissant du port de Hambantota au Sri Lanka, le gouvernement indien a critiqué la reprise en main du contrôle et de la gestion par des entreprises publiques chinoises, soulignant la charge financière excessive due aux financements extérieurs parfois non-soutenables octroyés par la Chine et les institutions multilatérales. De plus, l'utilisation croissante de port de Hambantota à des fins militaires (stationnement et ravitaillement de navires et de sous-marins), principalement par la Chine, inquiète les autorités indiennes pour des raisons sécuritaires, même si la Marine sri-lankaise a annoncé son intention d'y installer son centre de commandement méridional et, de ce fait, que l'utilisation de ce port à des fins militaires ne serait plus possible.

Enfin, s'agissant du BCIM Economic Corridor, l'Inde a exposé beaucoup moins de contestations vis-à-vis de la Chine : ce projet multilatéral, initialement fondé bien avant la BRI, a un objectif principal de coopération et facilitation des échanges, avec un projet de connectivité multimodale autour de zones économiques préalablement identifiées. Pour aller plus loin, l'Inde pourrait même s'appuyer sur ces

infrastructures de la BRI pour développer de nouveaux corridors économiques : système de transport multimodal le long du fleuve Kaladan, frontière internationale entre l'Inde et la Birmanie, et projets de liaisons ferroviaires trilatérales entre l'Inde, la Birmanie et la Thaïlande. La convergence des corridors économiques en Birmanie devrait permettre un partage réussi de l'engagement de l'Inde et de la Chine en faveur du développement régional du commerce et des revenus.

Approche de l'Inde en faveur du développement régional

Depuis son indépendance, l'Inde a entretenu une histoire de relations diplomatiques et socioculturelles solides avec les pays voisins d'Asie du Sud, à l'exception notable du Pakistan. Cependant, l'Inde possède un pouvoir financier significativement moindre que la Chine pour favoriser le développement d'infrastructures hors de ses frontières (contraintes budgétaires et monétaires, besoins domestiques considérables).

L'Inde a été généralement lente à identifier, initier et implémenter une approche cohérente en faveur d'une meilleure connectivité en Asie du Sud. Ses partenaires dans la région n'ont pas signifié de réticences à des dispositifs alternatifs favorisant les infrastructures soutenues par l'Inde, occasionnellement associée à d'autres bailleurs de fonds internationaux tels que le Japon ou la Banque Asiatique de Développement. De plus, l'Inde a initié une vision pour l'intégration économique sous-régionale (Bangladesh-Bhutan-India-Nepal, BBIN), avec un premier accord sur la libre circulation des véhicules signé en juin 2015.

Par exemple, le système de transport multimodal à la frontière indo-birmane ambitionne d'offrir un meilleur accès maritime, via le port de Sittwee en Birmanie, aux territoires enclaves du Nord-est de l'Inde grâce a des mécanismes avantageux de coopération. Autre exemple significatif, une bonne relation diplomatique entre l'Inde et l'Iran a permis le redéveloppement du port de Chabahar en Iran (deux postes d'amarrage pour un investissement de 85 millions de dollar inauguré en décembre 2017). Ce port permet à la fois à l'Inde de renforcer ses infrastructures multimodales de connectivité régionale, notamment avec l'Afghanistan, et de réduire l'influence stratégique du port de Gwadar au Pakistan (situé à seulement 72 kms).

L'Inde considère plusieurs propositions d'investissements dans des ports au Sri Lanka (redéveloppement du port de Trincomalee, rénovations des ports de Palaly et Kanakaesanthurai), alors que la construction d'un premier port en eau profonde en Inde (au Kerala, Etat du Sud)a débuté : ces projets devraient potentiellement réduire la valeur commerciale et stratégique du port de Hambantota, construit, détenu et opéré par la Chine.

Une sphère d'influence en question

Pour conclure, la BRI rencontre une certaine réticence de l'Inde du fait du manque de transparence chinoise dans les projets d'infrastructures (financements des projets et surendettement des pays partenaires, ambitions géostratégiques sous-jacentes), et une forte opposition au CPEC en raison de la question de la souveraineté au Cachemire. En tout état de cause, l'Inde cherche toujours à préserver sa sphère d'influence naturelle (Asie du Sud, Océan Indien) mais ne dispose pas de ressources financières suffisantes pour pouvoir contrecarrer les projets chinois d'intégration commerciale.

Vivien MASSOT

Directeur
TAC ECONOMICS, Chennai

Le cabinet français d'analyse économique et financière **TAC ECONOMICS** a ouvert en 2010 une filiale en Inde, basée à Chennai depuis 2016. Constituée de trois économistes et d'un analyste, l'équipe locale fournit services et recherches en macroéconomie : analyses de risque pays, prévisions économiques et financières, et appui aux décisions stratégiques.

Le nouveau régime des cessations de paiements et droit des faillites (IBC, 2016)

Alors que le quinquennat du Premier ministre Narendra Modi touche à sa fin, force est de constater le ton résolument réformateur que son gouvernement a insufflé. L'Inde a connu au cours des dernières années une vague de réformes spectaculaires, mêlant changements structurels comme l'introduction d'une fiscalité indirecte uniforme sur l'ensemble du territoire et des annonces de politiques publiques (on pense par exemple aux programmes *Make in India* ou *Smart Cities*).

Certaines mesures chocs ont attiré l'attention de la communauté internationale, en particulier le retrait immédiat de la circulation des billets de 500 et 1000 roupies en Novembre 2016. Pour autant, une réforme concomitante bien plus complexe pourrait marquer de son empreinte le mandat du gouvernement actuel : la mise en place d'un nouveau régime des cessations de paiements et droit des faillites, connu sous l'acronyme « IBC » (*Insolvency & Bankrupcy Code*, *2016*).

Cet article vise à éclairer la genèse de cette réforme, ses principales caractéristiques (y compris les multiples développements qui ont émaillés sa mise en application au cours de l'année 2018) et son impact sur l'économie indienne et pour des acteurs français.

Genèse d'une réforme

L'une des plaies chroniques dont souffre l'Inde moderne est un sous-investissement du secteur privé. Dans le même temps, la qualité de l'encours de crédits n'a cessé de se dégrader ces dernières années, avec des taux alarmants d'actifs non performants pour les banques commerciales (jusqu'à 15% de la valeur totale de l'encours en 2018 selon certaines estimations).

Les cas de surendettement se concentrent dans certains secteurs d'activité (infrastructure, acier, textile, aviation et mines cumulent plus de la moitié des dossiers d'actifs en difficulté). Ces secteurs, parmi d'autres, nécessitent que les cartes soient rebattues pour encourager un nouveau cycle d'investissement. De même, les banques indiennes doivent assainir leurs bilans pour supporter de nouvelles demandes de crédit à taux moindres.

L'Inde ne disposait pas jusqu'à présent de régime juridique unique des faillites. Les procédures étaient notablement longues et fastidieuses pour des taux de recouvrement bien en deçà des standards internationaux.

Pour y remédier, les autorités indiennes ont entrepris de redessiner en profondeur le régime des faillites, avec pour objectifs affichés :

- De consolider l'ensemble des textes sur l'insolvabilité, les procédures de cession-liquidations et de liquidations judiciaires, qu'il s'agisse de particuliers, d'associations de personnes (physiques ou morales) ou d'entreprises ;
- D'assurer que le processus de cessation de paiement, puis de reprise ou de liquidation, soit encadré dans le temps de manière stricte ;
- De privilégier la continuité de l'activité économique des entreprises en difficulté par une reprise par de nouveaux actionnaires ;
- De créer l'architecture juridique et réglementaire nécessaire à la résolution efficace des dossiers de faillite.

Principales caractéristiques

Le régime indien se rapproche du droit britannique plus que des procédures collectives françaises ou du droit américain (*Chapter 11*).

Pour faire simple, le Code introduit :

La création d'une agence gouvernementale pour superviser le nouvel écosystème ;

- La possibilité pour les créanciers comme pour les débiteurs d'engager une procédure de faillite, alors que seuls les débiteurs pouvaient auparavant engager ces démarches ;
- La possibilité pour des créanciers opérationnels (salariés, fournisseurs) comme pour des créanciers financiers d'engager des poursuites ;
- La définition claire de l'ordre de priorité des réclamations, dans lequel les créances publiques sont notamment rétrogradées après le paiement des créanciers garantis, des employés et des créanciers non garantis, *a contrario* du régime précèdent ;
- La mise en place d'une procédure normée de 180 jours (qui peut être prolongée de 90 jours maximum) pour conclure une procédure de reprise ou la liquidation d'une entité en faillite ;
- La prise de décisions par le comité de créanciers à la majorité qualifiée de 66% ou 51% (ces décisions lient tous les créanciers) ;
- Le changement de contrôle d'une entité dès l'initiation d'une procédure de faillite : un administrateur professionnel remplace immédiatement l'équipe dirigeante et les pouvoirs du conseil d'administration sont suspendus pour préserver l'intégrité de l'entreprise pendant la période de moratoire au cours de laquelle des repreneurs se positionnent ;
- Un processus d'enchères vise à remplacer l'actionnariat – il a été clarifié par les tribunaux que :
  * Les actionnaires ne peuvent en général pas soumettre de plans de reprise pour leurs propres entreprises en faillite ;
  * Tout investisseur faisant l'objet de procédures de recouvrement n'est pas éligible pour reprendre d'autres entreprises.

Au cours des années civiles 2017 et 2018, de multiples amendements ont été apportés pour simplifier les procédures de résolution des faillites et clarifier certaines zones d'ombre du texte initial. La Banque centrale indienne (RBI) et le régulateur boursier (SEBI) ont aussi introduit des changements subséquents pour faciliter la mise en œuvre du nouveau régime.

Les tribunaux indiens ont à plusieurs reprises au cours de l'année 2018 fait prévaloir l'esprit du code des faillites sur la lettre. Par exemple, les tribunaux ont ordonné aux administrateurs judiciaires de considérer des offres remises légèrement en retard, si toutefois elles permettent de

maximiser les montants recouvrés par les créanciers. De même, les tribunaux ont écarté des recours pour vices de forme jugés abusifs. Enfin, la Cour Suprême indienne a explicitement stipulé que l'intervention des tribunaux dans les procédures de faillites devait être maintenue au strict minimum.

Parmi les développements inattendus de l'année écoulée, la Banque Centrale a publié le 12 Février 2018 une circulaire précisant que les entreprises en défaut au 1er Mars auraient jusqu'au 27 Aout pour restructurer leurs dettes, faute de quoi des procédures de faillites devraient être engagées par leurs créanciers. Cependant, la Cour Suprême indienne a mis en suspens *sine die* cette mesure pour certaines entreprises dans le secteur de l'énergie.

Impact observé et attendu

L'année 2018 a été ponctuée par les sagas de 12 grands dossiers de faillites, identifiés par la banque centrale en 2017 pour le volume de leurs emprunts (en cumul un quart des prêts en défaut en Inde) et référés auprès des tribunaux de commerce pour résolution immédiate.

Alors que les très grandes faillites accaparent l'actualité, près de 1200 dossiers de faillites avaient été déposés au 31 Septembre 2018. Le nombre de reprises effectivement complétées est aujourd'hui limité puisque certaines reprises actées sont contestées par des enchérisseurs écartés ou des créanciers non satisfaits.

Un impact immédiat de la réforme est le changement d'approche des actionnaires familiaux des grands groupes indiens vis-à-vis du crédit. Il a pu paraître inconcevable pour certains qu'ils soient destitués du contrôle de leurs sociétés en cessation de paiement dans le passé. Aujourd'hui, nombre de groupes surendettés se séparent proactivement d'actifs non-stratégiques pour alléger leur niveau d'endettement. Le volume d'activité en fusions-acquisitions dits pré-IBC a ainsi explosé en 2018.

Jusqu'à présent, les dossiers d'acquisitions d'entreprises indiennes en difficulté ont surtout concerné des acteurs domestiques. On a notamment observé au cours de l'année 2018 une concentration accrue des marchés du ciment, de l'acier et de la production énergétique.

Alors que les fonds d'investissements étrangers se sont immédiatement intéressés aux dossiers d'entreprises indiennes en difficulté (achat de tranches de dette ou reprise de l'activité, seuls ou en consortium avec des acteurs solvables indiens), les entreprises étrangères se sont pour l'instant montrées plus circonspectes quant aux opportunités d'acquisitions stratégiques. Des entreprises comme Holcim Lafarge ou Arcelor Mittal se sont certes positionnées mais dans l'ensemble, une multitude de facteurs plaident en faveur d'une position d'attente : processus d'enchère rapide, complexe et particulièrement compétitif, asymétrie d'information, risque de contentieux, etc. Compte tenu de la qualité des actifs disponible au rabais à travers la fenêtre d'IBC, il est vraisemblable que des entreprises étrangères s'y intéressent de plus prêt dans les mois à venir, une fois le processus stabilisé.

En résumé, il s'avère encore trop tôt pour se prononcer sur la portée effective de la réforme du droit des faillites en Inde. La loi de 2016 s'est voulue ambitieuse et a été acclamée comme telle par les observateurs – certains y voient l'un des meilleurs régimes d'insolvabilité au monde sur le papier.

Jusqu'à présent, les ajustements législatifs ainsi que la jurisprudence naissante dirigent l'Inde vers une position pragmatique où le redressement économique des entreprises en difficulté prévaut sur une application rigide des textes.

La confiance des créanciers et investisseurs internationaux dans ce nouveau régime de faillites dépendra de sa stabilisation dans les mois à venir. La Banque Mondiale a par exemple indiqué dans son dernier rapport *Ease of Doing Business* que le nouveau cadre indien introduit par l'IBC s'avérait vital pour l'amélioration des recouvrements de créances et par extension une relance du crédit.

Jean MULLER

Directeur associé
en charge de la stratégie
KHAITAN & Co, Mumbai

KHAITAN &CO
Advocates since 1911

L'un des plus anciens et des plus grands cabinets d'avocats d'affaires indiens, **KHAITAN & CO** a été fondé en 1911 à Calcutta par Debi Prasad Khaitan, qui participa à la rédaction de la Constitution indienne. Le cabinet compte aujourd'hui 575 avocats dont 130 associés et son expertise couvre l'ensemble des domaines du droit des affaires. KHAITAN & CO sert une importante clientèle étrangère, en particulier des groupes français de toutes tailles pour leurs opérations stratégiques en Inde et en soutien juridique, règlementaire et fiscal.

Aéroport Chhatrapati Shivaji, Mumbai, ©Pixabay

III – DES SECTEURS CLÉS: RETOURS D'EXPÉRIENCE

• Automobile p. 19
par Benjamin THIBOUT, Directeur Général, FAURECIA INDIA, Pune

• Aviation civile (avions) p. 22
par Stéphane LAURET, Directeur Général, SAFRAN INDIA, New Delhi
et par Jean-Noël RAULT, Directeur Général, AIR FRANCE INDE, New Delhi

• Défense p. 25
par Stéphane LAURET, Directeur Général, SAFRAN INDIA, New Delhi

• Logistique p. 27
par François de THOMASSON, Directeur Financier Régional Asie du Sud, BOLLORE LOGISTICS INDIA, Gurgaon

• Tourisme : la France, destination d'avenir pour les touristes indiens p. 29
par Sheetal MUNSHAW, Directrice, ATOUT FRANCE, Mumbai
et par Jean-Michel CASSÉ, Directeur Général, ACCOR HOTELS INDE, Delhi

• Agro-alimentaire : filière orge, malt, bière p. 32
par Antoine BUISSON, Directeur Général, SOUFFLET INDIA, New Delhi

• Équipement électrique p. 35
par Jean-Charles THUARD, Directeur Général , LEGRAND INDIA, New Delhi

• Écosystème digital p. 37
par Souad TENFICHE, Directrice Générale , NUMA INDIA, Bengaluru

• L'industrie du jeu vidéo p. 40
par Jean-Philippe PIEUCHOT, Directeur Général, UBISOFT INDE, Mumbai

Automobile

Un fort potentiel de croissance

Avec la mise en place de l'Automotive Mission Plan 2016-2026 (AMP 2026), le gouvernement indien a défini une feuille de route très ambitieuse pour le développement de son industrie automobile. Actuellement à la cinquième place du marché mondial (au même niveau que l'Allemagne), l'Inde prévoit de devenir le troisième marché automobile derrière les Etats-Unis et la Chine à l'horizon 2026.

Sur une population de 1,3 milliard d'habitants, l'Inde ne compte aujourd'hui que 32 véhicules pour 1 000 personnes, contre 765 aux Etats-Unis et 102 en Chine. Mais la population indienne augmente ainsi que le nombre de personnes susceptibles de remplacer leur deux-roues (80 % du marché indien) par une voiture. Le potentiel de croissance du marché automobile est donc très important. A titre de comparaison, le marché automobile chinois a déjà atteint 27 millions de véhicules particuliers en 2017.

Un marché ultra compétitif

Près de 19 constructeurs de véhicules passagers et 14 constructeurs de véhicules commerciaux sont présents en Inde. Ce marché est extrêmement compétitif. Certains constructeurs se sont récemment retirés (GM) mais la croissance attendue du marché attire aussi de nouveaux entrants. Ainsi, KIA (Andhra Pradesh), PSA (Tamil Nadu) et SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation, qui reprend le site de General Motors dans le Gujarat) ont déjà annoncé leur arrivée en Inde. Le marché des équipementiers est quant à lui estimé à 43,5 Mds EUR en 2016-17. L'Inde compte aujourd'hui plus de 500 équipementiers automobiles et 10 000 sous-traitants.

Pour le gouvernement de Narendra Modi, le développement prioritaire de l'industrie automobile est un moyen d'accroître l'activité manufacturière locale et de créer des emplois. Avec 19 millions de personnes (emplois directs et indirects), cette activité est l'un des premiers employeurs industriels du pays. Les taxes élevées sur les véhicules importés encouragent fortement une production locale. Les Etats redoublent d'efforts pour attirer les investisseurs étrangers. C'est le cas du Gujarat où le nombre de véhicules produits dépasse désormais celui de Chennai, dans l'Etat du Tamil Nadu, autre grand pôle manufacturier après ceux de Delhi et de Bombay-Pune.

Le prix reste l'élément déterminant de l'achat d'un véhicule sur l'essentiel des segments de marché. Près de 80 % des voitures particulières produites sont de petite taille (moins de 4 m et < 1 500 cm3). Ceci est évidemment lié au pouvoir d'achat de la population indienne mais aussi aux effets d'une barrière fiscale : les véhicules de moins de 4 mètres bénéficient d'une fiscalité avantageuse. Etre localisé et avoir une offre forte au-dessous des 4 mètres est quasiment une nécessité pour réussir en Inde. Les nouveaux venus doivent faire face à une concurrence acharnée qui impose d' « indianiser » l'offre. Maruti Suzuki monopolise la moitié du marché, ce qui laisse peu de marge aux autres groupes. Les « Indiens » (Maruti, Mahindra, Tata) représentent pratiquement deux tiers des ventes du marché. Hyundai, 2eme constructeur, atteint 16% de part de marché alors que les Japonais Honda et Toyota atteignent quant à eux 10% du marché. Renault est le premier constructeur européen.

Les équipementiers ont suivi les constructeurs internationaux dans leurs implantations industrielles en Inde pour optimiser leur coopération et leurs coûts. Il est de plus en plus difficile de vendre des composants importés sur ce marché ultra-compétitif où les acteurs locaux ont considérablement amélioré leur niveau de qualité ces dernières années.

Livraison d'une flotte de près de 400 Kwid à un client en Inde ©RENAULT

Le modèle Duster reste une icône d'image sur son segment ©RENAULT

La Kwid, fabriquée dans une usine à Chennai, est un gros succès commercial de RENAULT en Inde. ©RENAULT

De manière générale, l'abondance de la main-d'œuvre et son faible coût constituent les attraits industriels du pays. Mais l'Inde va devoir améliorer ses conditions de production si elle veut se développer à l'international. Elle manque en effet de main-d'œuvre industrielle qualifiée et de bonnes infrastructures. Les coûts logistiques représentent encore 13 % du PIB en Inde, contre 8 à 9 % dans les pays développés.

Les automobiles à forte marge (segment premium, luxe) ne représentent qu'une toute petite part des ventes pour le moment, mais on peut compter sur un intérêt grandissant pour des groupes comme Mercedes, BMW, Lexus ou Audi, à mesure que le pays se développera. Le marché du véhicule de luxe prévoit une croissance à 150 000 unités d'ici 2020.

Evolutions des réglementations : émissions et véhicules électriques

Avec plus d'un million de morts par an liés à la pollution de l'air selon la Lancet Commission et un marché automobile en pleine croissance, l'Inde se doit de réagir rapidement. Depuis 2000, elle a choisi de se conformer à des normes d'émission proches de celles définies par l'Union européenne. La mise en place des standards européens est progressive. En avril 2017, les normes d'émission de BS-IV (l'équivalent d'EURO-IV) sont entrées en vigueur. En 2020, ce sera le tour des normes BS-VI (l'équivalent d'EURO-VI).

De plus, le gouvernement doit penser à développer une stratégie permettant de limiter les risques liés à la volatilité des prix du pétrole, à court et long terme. L'Inde important 80% de ses besoins en pétrole, la hausse récente du prix du brut a considérablement accru la charge pesant sur la balance commerciale du pays, accentuant la fragilité de la sécurité énergétique.

Le gouvernement indien met en œuvre la promotion des véhicules électriques dans le cadre du National Electric Mobility Mission Plan 2020. De nombreuses annonces publiques ont été faites par le gouvernement et une promesse inatteignable a été communiquée : « En 2030 : 100% des voitures seront électriques ».

Cette belle ambition reste difficilement réalisable. A New Delhi et dans l'ensemble des grandes capitales indiennes touchées par la pollution, il n'y a quasiment pas de stations de chargement pour les voitures électriques. Plus qu'un simple lancement de produit, c'est tout un écosystème qui est à mettre en place.

D'autre part, l'électricité en Inde reste produite à 65% par des centrales à charbon. Pour obtenir de réels bénéfices environnementaux il faut donc encore attendre une transformation profonde du réseau électrique Indien, l'ouverture du marché à plus d'acteurs privés et d'importants investissements dans les énergies renouvelables. De nombreuses initiatives locales sont lancées, notamment dans le cadre de l'Alliance Solaire Internationale.

L'encouragement du gouvernement passe également par des marchés publics sur lesquels s'affrontent principalement les constructeurs indiens TATA Motors et Mahindra - pour l'instant avec peu de fiabilité et peu d'impact à l'échelle nationale.

L'acteur majeur qui pourrait contribuer à une accélération de l'électrification est le constructeur Maruti Suzuki : ce dernier considère pertinent, voire même nécessaire, d'envisager l'électrification des petits modèles et d'installer un réseau de recharge adéquat dans tout le pays, tout en rendant ce type de véhicules accessibles financièrement. Le premier véhicule est attendu en 2020.

Des discussions dans le cadre du think tank Niti Aayog sont en cours afin de définir les objectifs pour 2030 et 2047.

Evolutions des règlementations : sécurité

Avec plus de 150 000 morts par an, les routes indiennes figurent parmi les plus meurtrières au monde. L'état des voies de circulation, la vétusté des véhicules et la conduite dangereuse expliquent ces chiffres.

L'Inde possède un réseau routier de 5,5 millions de kilomètres, soit l'un des plus grands au monde. Sa qualité varie fortement d'un état à l'autre en fonction de son niveau d'entretien ou de l'intensité de la mousson. Pour y remédier petit à petit, le gouvernement Modi est en recherche de partenaires financiers étrangers et s'est engagé à construire une moyenne quotidienne de 27 km d'autoroutes.

La sécurité à bord des véhicules va s'améliorer avec le plan BNSAP (Bharat New Vehicle Safety Assessment Program) qui permettra le renforcement des spécifications et une plus grande sévérité des tests et de leurs caractéristiques. Certains équipements vont d'ailleurs devenir obligatoires en 2019 comme l'ABS ou l'airbag conducteur. Actuellement, les constructeurs automobiles progressent en développant certains modules ou fonctions tels que l'ODS (Occupant Detection Sensor), ou bien le SBR (Seat Belt Reminder) en suivant la tendance NCAP (New Car Assessment program).

La sécurité devient un vecteur essentiel dans le développement des nouveaux véhicules en Inde mais engendre également des coûts importants que le marché peine à accepter. De nombreuses initiatives pour améliorer la formation des conducteurs ont été lancées, notamment par les constructeurs, comme par exemple la 'Toyota Driving School'. Néanmoins, elles ne permettent pas encore de palier au niveau d'exigence trop bas de l'examen du permis de conduire et au caractère aléatoire des contrôles routiers.

Une industrie en mutation

Le volume du marché de l'automobile en Inde devient un marché international majeur, ce qui justifie la présence de la plupart des grands acteurs mondiaux. Tout en conservant une grande sensibilité sur les prix, l'industrie automobile est en profonde mutation pour rattraper son retard en termes de normes environnementales et sécuritaires.

Le scenario d'une modernisation du parc existant avec des technologies connues et peu coûteuses semble dominer celui d'une révolution électrique pourtant souhaitée ardemment par le gouvernement Modi. L'évolution du cours du pétrole et les conséquences dramatiques de la pollution de l'air devraient à moyen terme créer un levier pour engager une transition continue vers plus d'électrique, au moins au sein des plus grosses agglomérations.

Le marché de l'export reste pour l'instant freiné par des infrastructures et des coûts logistiques peu compétitifs. Le climat social de plus en plus tendu dans certains Etats, comme dans le Tamil Nadu, et l'inflation des salaires pourraient également rapidement détériorer le principal avantage compétitif du pays en cas de ralentissement de la croissance..

Benjamin THIBOUT

Directeur Général
FAURECIA, Pune

Entreprise technologique fondée en 1997 et leader de l'industrie automobile, **FAURECIA** apporte des solutions innovantes aux défis de l'automobile à travers chacune de ses trois activités stratégiques : Faurecia seating, Faurecia Interiors, Faurecia clean mobility.
FAURECIA INDIA compte 3500 salariés, dont 1200 ingénieurs, répartis sur 10 sites industriels et 2 sites de recherche et développement.

Aviation Civile (avions)

En Inde, l'aviation civile est l'un des secteurs les plus impressionnants par son développement rapide et ininterrompu depuis plus d'une décennie. Ce marché aérien se caractérise en effet par une croissance forte et constante qui s'accompagne d'évolutions correspondantes au niveau des acteurs du marché et des infrastructures. L'objectif de notre analyse vise à rendre compte de ces transformations à travers des informations chiffrées et mises à jour en octobre et novembre 2018. Il convient néanmoins de garder à l'esprit le fait que ces données évoluent rapidement en Inde, pays en perpétuel mouvement. Par ailleurs, nous n'évoquerons pas le marché privé pour les hélicoptères, encore largement en-dessous de son potentiel du fait de restrictions administratives fortes.

Un marché civil aérien en croissance forte et constante

Le marché national, actuellement 9ème dans le monde, est celui qui croit le plus au monde depuis plusieurs années (+18,3% en 2018).

Le marché global devrait passer de 309 millions de passagers en 2017 à 421 millions d'ici 2020 : il devrait devenir le 3eme plus important marché mondial autour de 2024.

Concernant la flotte en service en Inde, il y avait 588 avions en mai 2018, avec une progression très importante qui devrait mener à 1100 appareils en 2027 et plus de 1500 d'ici 2032.

Les compagnies aériennes en Inde : des consolidations à prévoir

Les acteurs du marché interne :

INDIGO
flotteA320-21 + A320-21neo + ATR72
43,2% de parts de marché en octobre 2018 vs 30,3% en septembre 2013

JET AIRWAYS *(ETHIAD actionnaire à 24%)*
flotte B787 (à confirmer) + B777 + A330 + B737 + B737max + ATR72
15,8% de parts de marché en octobre 2018 vs 24,6% en septembre 2013

SPICEJET
flotte B737 + B737max + Bombardier Q400
12% de parts de marché en octobre 2018 vs 17,3% en septembre 2013

AIR INDIA
flotteB787 + B777 + B747 + B737 + A319-20-21 + A320neo + ATR72
11,8% de parts de marché en octobre 2018 vs 20,3% en septembre 2013

GO AIR
A320 + A320neo
8,7% de parts de marché en octobre 2018 vs 7,5% en septembre 2013

AIR ASIA *(JV TATA SONS 51% - AIR ASIA 49%)*
flotte A320 + A320neo
4,6% de parts de marché en octobre 2018 (démarrage en 2014)

VISTARA (*JV TATA SONS 51% - SINGAPORE AIRLINES 49%*)
flotte A320 + A320neo
3,8% de parts de marché en octobre 2018 (démarrage en 2015)

Les taux de remplissage sont élevés et affichent de 81% (AIR INDIA) à 94% (SPICEJET).

Au-delà des difficultés liées au coût élevé du kérosène et des services aéroportuaires en Inde, les compagnies préfèrent maintenir des prix faibles afin de prendre des parts de marché. Elles souhaitent effectivement se positionner sur un marché colossal en devenir mais qui fait face aux challenges des slots, les aéroports rencontrant des problèmes de capacité.

Cette situation devrait conduire à une restructuration du marché des compagnies aériennes. AIR INDIA, structurellement déficitaire, et JET AIRWAYS sont actuellement les compagnies les plus en difficulté.

Ces deux compagnies aériennes possèdent aujourd'hui le réseau international le plus dense mais leurs concurrentes affichent une claire volonté de se développer dans ce secteur.

AIR INDIA détenait 11,8% de parts de marché en octobre 2018 vs 20,3% en septembre 2013

Des infrastructures qui suivent la même progression

Le nombre d'aéroports a fortement progressé, avec 125 aéroports publics en 2017 (90 opérationnels et 17 internationaux) contre 50 en 2000.

Cette forte progression du nombre de passagers entraine un risque important de saturation dans les prochaines années.

Le gouvernement indien prévoit ainsi d'investir 6 Mds USD pour moderniser ou créer de nouveaux aéroports dans les cinq prochaines années, à commencer par 2,3 Milliards USD et 15 nouveaux aéroports sur 2018-2019.

Le plan UDAN favorisant la connectivité aérienne régionale a largement contribué à la remise en conditions opérationnelles de nombreuses plateformes aéroportuaires non exploitées ou sous exploitées. D'ici 2020, on estime que 250 nouveaux aéroports seront opérationnels.

Les « metro-airports » gérés en PPP financent leur expansion ou leurs opérations de maintenance grâce aux revenus non aéronautiques (comme à Delhi ou Hyderabad).

Les principaux aéroports indiens

Delhi = 66M de passagers en 2018 vs 48M en 2016

Mumbai = 48M en 2018 vs 42M en 2016

Bengaluru = 27M en 2018 vs 19M en 2016

Chennai = 20M en 2018 vs 15M en 2016 (public)

Calcutta = 19,9M en 2018 vs 12,5M en 2016 (public)

Hyderabad = 18,6M en 2018 vs 12,5M en 2016

Le gouvernement vient d'introduire le plan DigiYatra qui doit permettre la mise en place d'un écosystème digital favorisant la satisfaction passager grâce à la biométrie.

Le MRO : un potentiel certain mais des difficultés qui subsistent

Ce secteur représentait un business de 950M USD en Inde en 2016, ce qui est encore faible par rapport au potentiel du marché.

Si le gouvernement vient d'exempter le MRO de droits de douanes et de compensation, il n'en reste pas moins que la fiscalité applicable, couplée à des difficultés administratives pour importer des pièces détachées de l'étranger, reste un frein au développement du MRO. Il est encore économiquement plus avantageux et administrativement plus simple de faire maintenir les avions à Kuala Lumpur, à Singapour, ou même au Sri Lanka.

Organisation des autorités indiennes

Le Ministry of Civil Aviation (MoCA) est l'autorité régalienne, la Directorate General Civil Aviation (DGCA) est l'autorité de surveillance, et l'Airports Authority of India (AAI) est l'opérateur des services de la navigation aérienne, en sus de gestionnaire des aéroports publics. L'Aviation Investigation Information Bureau (AIIB) est l'autorité qui enquête sur les incidents et les accidents.

Site des appels d'offres des autorités d'aviation civile indiennes :
MoCA :http://www.civilaviation.gov.in/tenders-%26-recruitments/tender(copier/coller URL dans une nouvelle fenêtre) ou https://eprocure.gov.in/eprocure/app
AAI : https://www.aai.aero/en/tender/tender-search(copier/coller URL dans une nouvelle fenêtre) ouhttps://www.aai.aero/en/Tender/Apply
DGCA :http://www.dgca.nic.in/tenders/ten-ind.htm

Les groupes français : une présence soutenue et de bonnes perspectives de croissance

AIR FRANCE : Présent en Inde depuis 1947, AIR FRANCE, KLM et leur partenaire indien JET AIRWAYS opèrent aujourd'hui 65 vols hebdomadaires vers/depuis Paris CDG et Amsterdam, ce qui représente plus d'1,5M de passagers par an. L'Inde est au cœur de la stratégie de développement international du groupe.

AIRBUS : AIRBUS travaille avec toutes les compagnies aériennes indiennes (A330, famille A320 et A320neo).Les estimations envisagent une moyenne de 3 avionslivréspar mois durant les 10 prochaines années.

ATR : ATR fournit des appareils à INDIGO (commande de 50 ATR 72-600, livraisons en cours), JET AIRWAYS et AIR INDIA.

DASSAULT AVIATION : 22 Falcon sont actuellement en Inde, qui reste encore un marché d'occasion.

SAFRAN : SAFRAN travaille avec l'ensemble des compagnies aériennes du pays, que ce soit avec les moteurs (toutes les compagnies), les trains d'atterrissage (tous les avions AIRBUS + B787), les sièges (INDIGO, SPICEJET, etc.) ou l'ensemble des équipements que cette société fournit.

THALES : THALES a bénéficié de l'explosion du marché aéronautique indien en 2002 en s'imposant comme le premier fournisseur des systèmes avioniques des compagnies aériennes.

Actuellement en pleine croissance, le marché indien du transport aérien offre des perspectives prometteuses pour toutes les sociétés françaises du secteur. La conséquence de cette croissance et de la politique du « Make in India » du gouvernement favorise également des progrès dans l'implantation d'usines de fabrications (essentiellement pour de l'export) de la part de sociétés étrangères. L'Inde est à n'en pas douter le marché à conquérir en matière d'aviation civile.

Stéphane LAURET

Directeur Général
SAFRAN INDIA , New Delhi

Groupe industriel et technologique, Safran est un leader international dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. En Inde, **SAFRAN INDIA** a démarré ses activités il y a 65 ans et compte aujourd'hui 8 sociétés et un centre de formation. Plus de 600 employés travaillent dans les centres de Delhi, Bangalore, Hyderabad et Goa. 75% des avions et des hélicoptères indiens (civils + militaires) sont notamment motorisés et/ou équipés par Safran, qui est également l'un des principaux contributeurs aux 36 Rafale acquis par l'Inde en 2016.

Jean-Noël RAULT

Directeur Général
AIR FRANCE INDE,
New Delhi

Présent en Inde depuis 1947, **AIR FRANCE**, KLM et leur partenaire indien JET AIRWAYS opèrent aujourd'hui 65 vols hebdomadaires vers/depuis Paris CDG et Amsterdam, ce qui représente plus d'1,5M de passagers par an. L'Inde est au cœur de la stratégie de développement international du groupe.

Défense

L'Inde, principal importateur mondial dans l'armement

L'Inde est actuellement le principal importateur mondial en matière d'armement. Son budget d'acquisition est de l'ordre de 12 milliards d'euros par an, dont environ 70 % sont consacrés à des achats à l'étranger, principalement en Russie, aux Etats-Unis, en France et en Israël.

L'Inde cherche cependant à réduire sa dépendance aux importations en développant son industrie d'armement publique et privée. Elle incite également de plus en plus les fournisseurs étrangers à investir en Inde et à fabriquer une partie croissante de leurs équipements dans le pays, notamment par le biais de l'initiative « Make in India » promue par le Premier ministre Narendra Modi et par le biais des offsets imposés pour les contrats d'un montant significatif.

Un partenaire stratégique de la France

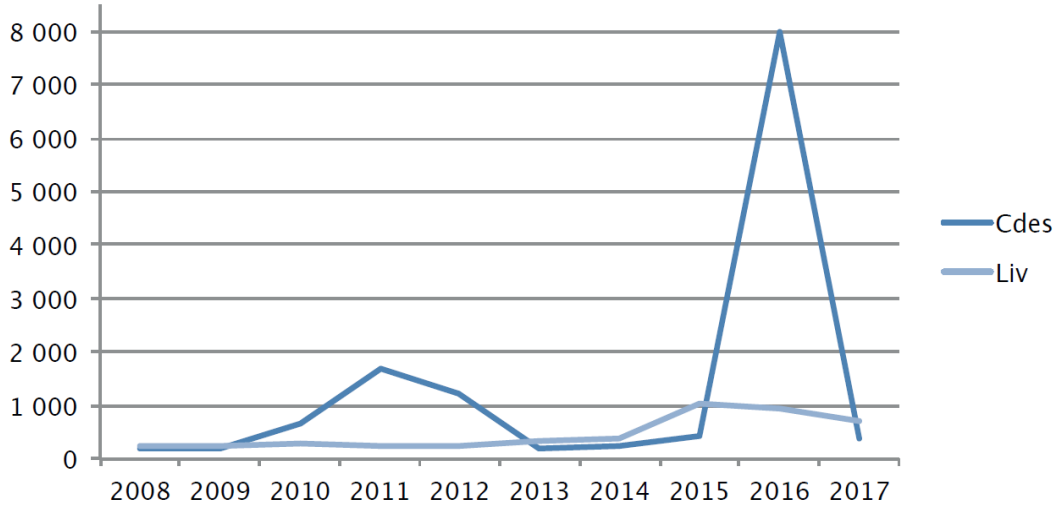
Pour la France, l'Inde est un partenaire stratégique en matière d'armement. L'Inde est même le premier client de la France en termes de prises de commandes sur la période 2008-2017.

Plusieurs contrats majeurs ont ainsi été conclus au cours de ces dernières années. Signés en 2005, deux contrats portent sur la fabrication de 6 sous-marins Scorpene par le chantier naval MDL de Mumbai sous licence de Naval Group (ex-DCNS) et sur l'acquisition de missiles mer-mer Exocet SM-39 de MBDA pour armer ces sous-marins. En 2011 et 2012, deux contrats ont été signés pour la modernisation des 51 Mirage 2000 indiens et pour la fourniture de missiles air-air MICA destinés à ces Mirage modernisés. En 2016, un accord intergouvernemental a été signé et porte sur la fourniture de 36 Rafale et leurs armements air-air et air-sol.

Avion de chasse « Rafale »

Sous-marin « Scorpene »

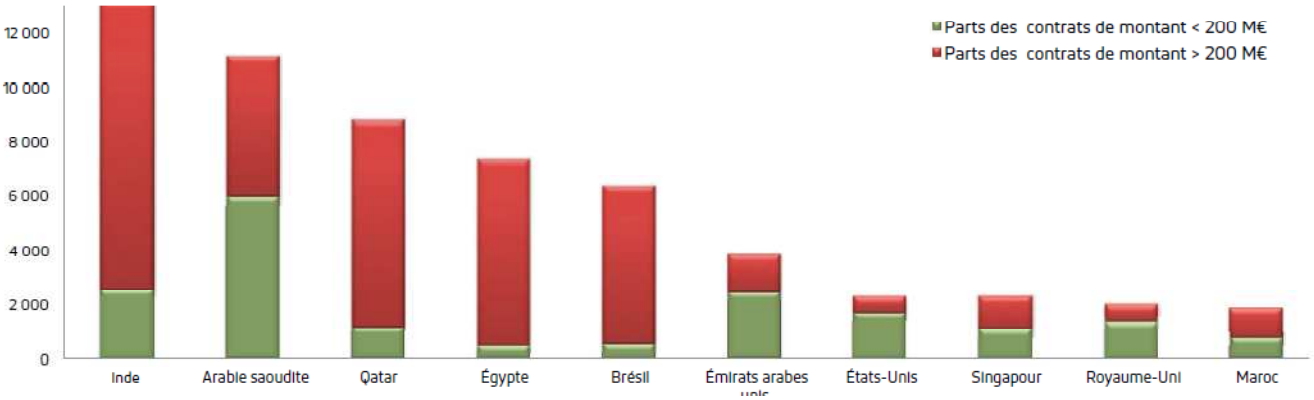
Evolutions des commandes et des livraisons de 2008 à 2017



PAYS	CD 2008	CD 2009	CD 2010	CD 2011	CD 2012	CD 2013	CD 2014	CD 2015	CD 2016	CD 2017	Total
Inde	207,3	207,6	662,2	1 696,5	1 205,7	180,0	224,7	412,8	7 998,9	388,2	13 184,0

PAYS	LV 2008	LV 2009	LV 2010	LV 2011	LV 2012	LV 2013	LV 2014	LV 2015	LV 2016	LV 2017	Total
Inde	229,7	246,9	301,2	227,1	233,9	346,0	369,5	1 050,0	954,3	689,5	4 648,1

Principaux clients de la France sur la période de 2008 à 2017



***Note** : les montants sont indiqués en millions d'euros courants. Evolutions établies d'après le rapport au Parlement 2018 sur les exportations d'armement de la France.*

Stéphane LAURET

Directeur Général
SAFRAN INDIA , New Delhi

Groupe industriel et technologique, Safran est un leader international dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. En Inde, **SAFRAN INDIA** a démarré ses activités il y a 65 ans et compte aujourd'hui 8 sociétés et un centre de formation. Plus de 600 employés travaillent dans les centres de Delhi, Bangalore, Hyderabad et Goa. 75% des avions et des hélicoptères indiens (civils + militaires) sont notamment motorisés et/ou équipés par Safran, qui est également l'un des principaux contributeurs aux 36 Rafale acquis par l'Inde en 2016.

Logistique

La croissance du marché de la logistique

En 2018, le marché de la logistique en Inde connait une croissance équivalente à celle du GDP avec une progression des volumes de près de 7,5% par an. Cette croissance est réalisée malgré une augmentation constante des coûts du transport, du fait de la flambée des prix du pétrole et de la dépréciation de la roupie indienne sur l'exercice, qui impacte notamment les compagnies aériennes au titre des coûts de location de leurs appareils mais aussi de leurs frais de maintenance et de réparation. Ainsi, toutes les compagnies aériennes ont vu leurs profits s'effondrer, et notamment Jet Airways, déficitaire depuis quelque temps déjà, qui a déclaré une perte de Rs. 13 milliards au 2ème trimestre 2018.

Ceci étant dit, l'Inde reste aujourd'hui un marché domestique significatif tandis que les flux des volumes à l'import et surtout à l'export restent encore très modestes. Cette situation confirme que la croissance indienne n'est pas liée aujourd'hui à une politique d'exportation dynamique (malgré de vrais succès dans l'industrie automobile et d'un secteur pharmaceutique en pleine forme), mais bien à sa consommation intérieure entretenue par une démographie toujours galopante.

Un volume de fret en augmentation

Le transport maritime reste prédominant en Inde avec près de 55% des échanges commerciaux qui transitent par containers (dont le trafic connait une croissance de 13% en 2017).

Le pays a ainsi une capacité de 27 millions de containers comparée à un usage effectif annuel de près de 15.4 millions dans les ports (sur la période 2017-2018), sachant que la côte occidentale indienne (Maharastra et Gujarat) capte près de 2/3 du trafic des containers.

Comparé aux autres ports internationaux, le volume indien reste malgré tout relativement faible par rapport au volume de 200 millions de containers transités pour la Chine et de 32 millions pour Singapour.

Port de Tuticorin opéré par Bolloré – DBGT, inauguré le 26 Février 2018 ©DBGT

Le transport aérien quant à lui dispose d'une capacité totale de 4.7 millions de tonnes, comparativement à 3.3 millions de tonnes réalisés en 2017 (tandis que le seul aéroport de Hong Kong génère un trafic de près de 4.6 millions de tonnes). Les indicateurs sont cependant au vert puisque les volumes du fret aérien sont censés augmenter de près de 60% pour les 5 années à venir, grâce au développement du e-commerce (encourageant les flux entre l'Inde et l'Europe), l'amélioration de la connectivité des aéroports domestiques et la rénovation des infrastructures indiennes, qui restent cependant encore un vœu pieux pour certaines régions.

A noter également que le marché de l'aviation civile indien a été classé 3ème dans le monde en terme de flux passagers après les Etats Unis et la Chine (avec le chiffre prévisionnel de près de 421 millions d'usagers des vols domestiques et internationaux pour 2020).

De son côté, le transport routier domestique, qui reste prédominant en Inde (avec 60% du cargo mouvementé par la route contre 32.1% pour le rail) a été grandement simplifié grâce à l'instauration de la GST unique depuis le 1er juillet 2017, ce qui permet d'annuler la souscription de droits et taxes présents dans chaque Etat du sous-continent indien. Malgré ce succès, le secteur routier reste encore désorganisé au niveau de ses acteurs, avec des transporteurs qui restent encore très fragmentés et un marché amplement dominé par des petits camionneurs, et souffre d'un réseau de faible qualité, bien loin des standards internationaux.

Transport routier d'un générateur par Bollore Logistics India entre Vadodara et Mumbai , janvier 2019
©BolloreLogisticsIndia

Perspectives de progression et enjeux

En substance, le marché indien augmente constamment en termes de volumes de fret traités mais reste bien en-deçà de ses possibilités du fait d'infrastructures encore trop peu modernisées. De plus, les challenges sont aujourd'hui autant liés à la modernisation des infrastructures portuaires, ferroviaires, routières et aéroportuaire que soumis à la capacité des autorités indiennes à simplifier, dématérialiser, fluidifier les procédures administratives relatives à l'Import/Export dans la continuation du *« Make in India Policy »,* pierre angulaire de la croissance indienne. La marge de progression reste donc énorme au vu du potentiel du marché indien et de sa population de 1 milliard 353 millions d'habitants !

François de THOMASSON

Directeur Financier Asie du Sud
BOLLORE LOGISTICS INDIA, Gurgaon

Bolloré Transports & Logistics, présent dans les secteurs logistiques, portuaires, ferroviaires et énergie, s'est implanté en Inde en 1989. Forte d'une vingtaine de localisations dans le sous-continent, la filiale **BOLLORE LOGISTICS INDIA** compte 450 employés et un chiffre d'affaires de INR 501 Cr (2017). Bolloré Logistics India offre une expertise exhaustive au travers de différents services, tandis que Bolloré Port est présent depuis 2012 via un contrat de concession de 30 ans dans le port de Tuticorin.

Tourisme : La France, destination d'avenir pour les touristes indiens

Quand les Indiens voyagent

En 20 ans, le nombre de touristes indiens voyageant à l'étranger est passé de 3,5 millions à 21,9 millions. Cette croissance fait de l'Inde le marché « export » le plus rapide derrière celui de la Chine. Porté par la croissance économique, le niveau de vie et le pouvoir d'achat des Indiens augmentent. Désormais, les Indiens dépensent pour voyager à l'étranger.

Un couple d'Indiens en lune de miel à Paris ©AtoutFrance

Le nombre de 21,9 millions d'indiens voyageant hors de leur pays représente un marché de taille respectable. Cependant, il n'équivaut qu'à 1,6% de la population de l'Inde et à 1,3% du marché mondial des voyageurs à l'étranger alors que l'Inde représente 18% de la population mondiale.

Sur 100 Indiens, la moyenne des voyages effectués hors du pays n'est que de 1,2. Ce ratio est faible, même par rapport à d'autres marchés émergents. Par comparaison, l'Indonésie est à 3,2, la Chine à 8,7, le Sri Lanka à 9,9, les États-Unis à 24,9, le Royaume-Uni à 107,6, et Singapour à 168,5.

De toute évidence, il existe un incroyable potentiel de croissance sur le marché des voyages en Inde, que les prévisionnistes s'attendent à voir se poursuivre à des taux élevés dans les années à venir. D'après l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le nombre de touristes sortants de l'Inde pourrait atteindre 50 millions en 2020.

Il est à noter également une forte croissance des voyages d'hommes d'affaire indiens depuis la libéralisation du pays. Cette année, l'Inde est le septième plus grand marché de voyages d'affaire dans le monde alors qu'elle était à la dixième place en 2017 selon GBTA, qui prévoit une entrée dans le Top 5 en 2022.

En plus de la taille du marché, la croissance des dépenses touristiques internationales rend également le marché indien attractif. En 2016, les touristes Indiens ont dépensé $19 185 000 000 dans leurs voyages hors de l'Inde.

Ce montant place l'Inde dans les 20 premiers pays en termes de dépenses touristiques sortantes, selon l'OMT. Sachant qu'il y a eu 21,9 millions de voyages sortants effectués cette année-là, cela représente une dépense moyenne par personne et par visite de $876.

Par rapport aux dépenses d'autres marchés émergents, cette moyenne des dépenses par visite est comparativement faible. D'après le rapport de CAPA India et d'Expedia, les dépenses moyennes des touristes indiens sur les voyages court-courriers sont d'environ $857 par voyage et par personne, et d'environ $1 687 sur les voyages long-courriers. Ces dépenses devraient augmenter au cours des prochaines années.

Des facteurs culturels invitant aux voyages

En Inde, la culture du voyage est en train de se façonner. Ce développement est notamment incarné par le potentiel d'un pays jeune, puisque près de la moitié de la population indienne est âgée de moins de 25 ans et les deux tiers sont âgés de moins de 35 ans.

Par ailleurs, la prolifération des transporteurs à faible coût sur le marché et leur popularité auprès des voyageurs indiens ont encouragé aux voyages. Entre 2012 et 2017, le trafic aérien intérieur a augmenté de 14% et le trafic aérien international de 8,6%. La réduction des délais et l'assouplissement des formalités dans l'obtention d'un passeport indien, liés des avantages comme la possibilité d'une entrée sans visa dans 25 pays, facilitent considérablement les départs vers l'étranger.

Enfin, certains facteurs culturels contribuent également à l'essor d'un tourisme au départ de l'Inde. Par exemple, la représentation romantique du voyage à l'étranger dans les films de Bollywood et dans le cadre des mariages indiens influencent les mentalités dans ce sens et encouragent aux voyages.

L'Inde, un marché touristique à fort potentiel pour la destination France

Au-delà de la forte progression des flux, le marché touristique se redessine et gagne en maturité grâce à un contexte socio-économique favorable. La tendance s'illustre par le développement des séjours en mono-destination et du tourisme individuel (+30-35% par an, surtout auprès des millenials), ainsi que par la diversification progressive de la clientèle reçue en France. Cette diversification s'observe en termes de type de tourisme, avec le renforcement des segments à forte valeur ajoutée comme le tourisme d'affaires, sportif, romantique, nocturne ou l'œnotourisme, et en termes de lieux de provenance via l'accroissement des flux des villes secondaires. La façon de penser du voyageur indien a évolué et ce dernier est de plus en plus à la recherche de lieux hors des sentiers battus, d'expériences et d'exclusivité.

Les destinations touristiques les plus prisées sont l'Asie du Sud-est (en raison de son accessibilité en termes de localisation et de coût), le Moyen-Orient, notamment en ce qui concerne les séjours VFR (Visit friends and relatives) en raison de la présence d'une forte diaspora indienne, et enfin les États-Unis et le Canada. Ces dernières années, d'autres pays ont connu une nette augmentation des flux de voyageurs indiens, tels que l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Afrique du Sud.

L'Europe est très bien positionnée et ses destinations affichent des flux globalement en progression. Parmi les pays les plus visités, on retrouve par ordre décroissant la Grande Bretagne, la Suisse, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et l'Autriche. De nouvelles destinations ont fait leur apparition, telles que la Croatie, la Roumanie, la Hongrie, la Slovénie, la Pologne, la Grèce ou encore le Portugal.

La France, première destination touristique européenne pour les Indiens

Notre destination a largement profité de cette croissance. La France se positionne désormais en Inde comme la destination touristique européenne préférée avec plus de 700 000 voyageurs indiens accueillis en 2018 (contre 365,000 en 2014 et 500,000 en 2015), ce qui nous place en 9ème position mondiale des pays les plus visités par les Indiens. D'après le Baromètre aérien des arrivées et des réservations aériennes internationales, les flux vers la France ont progressé de 22,8% en provenance de l'Inde en 2017 par rapport à 2016. Une progression qui devrait continuer au cours des prochaines années.

Nous avons connu une très belle reprogrammation par les professionnels indiens du tourisme depuis 2014 grâce aux mesures d'assouplissement des procédures de visas, au renforcement de la desserte aérienne vers la France et l'Europe (notamment le lancement par Jet Airways en octobre 2017 d'une nouvelle ligne Paris-Chennai), et aux efforts divers et soutenus de promotion menés sur le marché. La France a ainsi remporté 10 prix entre 2016 et 2018, décernés par les lecteurs de publications telles que LonelyPlanet ou encore Condé Nast Traveller.

Les atouts de la destination France déclinent une image positive et une réputation d'excellence dans des domaines liés au tourisme, une offre touristique diversifiée pouvant séduire les segments variés composant la clientèle touristique indienne, des régions qui séduisent de plus en plus la clientèle individuelle prête à les découvrir en profondeur, un assouplissement des procédures de visas avec la délivrance en 48 heures depuis le 1er janvier 2015, et une amélioration de la desserte aérienne vers l'Europe et la France.

Les freins à lever se concentrent en premier lieu sur l'image d'une destination onéreuse qui perdure. (La dépense moyenne par voyageur indien pour un séjour d'une semaine en France est estimée à 2600€, billet d'avion compris.) Par ailleurs, d'importants efforts d'adaptation et d'investissement sont à réaliser au niveau de l'offre en matière d'accueil, de conseils personnalisés, de restauration (végétarisme, végétalisme, offre de cuisine indienne) et de services notamment en hôtellerie.

Comment développer l'attractivité de la France en Inde ?

Afin d'accompagner cette croissance et de renforcer l'attractivité touristique de notre destination sur le marché indien, les actions d'Atout France s'articulent autour de cinq grands enjeux : soutenir et accompagner la maturité du marché, capitaliser sur les thèmes forts et identifiants de la destination France mise aux couleurs de nos marques mondiales et pôles d'excellence afin de séduire et garantir notre visibilité, diffuser les retombées du tourisme indien sur l'ensemble du territoire français, impliquer et fournir un accompagnement solide aux professionnels français, et enfin travailler avec eux afin de rassurer sur la capacité de la France à proposer à la clientèle indienne une offre adaptée.

L'Europe affiche des flux touristiques en provenance de l'Inde qui sont en progression ©AtoutFrance

Dans cette optique, Atout France en Inde met en place des actions à destination du grand public. La fin de l'année 2018 a ainsi été marquée par deux grandes campagnes de communication multimédias afin de promouvoir l'Ile de la Réunion et la France autour des thèmes gastronomie et œnotourisme, à travers la brochure Masterchef créée conjointement avec Cox & Kings, tour opérateur leader du marché indien. Le 1er trimestre 2019 sera quant à lui dédié au lancement, en amont de la haute saison touristique, d'une campagne intitulée Experience France autour de thématiques à forte valeur ajoutée sur le marché indien: romance, shopping, tourisme nocturne, self drive et œnotourisme.

Les actions destinées aux professionnels indiens sont au cœur de la stratégie d'Atout France. Le workshop annuel, Experience France, s'est tenu du 8 au 10 octobre au Fairmont, à Jaipur, en présence d'un nombre record de 32 organisations touristiques françaises qui ont rencontré pendant 3 jours plus de 80 agences de voyages indiennes en provenance de 13 villes, simultanément à la tenue du Prix de l'Ambassadeur en partenariat avec VFS, Relais & Châteaux et sous le patronage de M. l'Ambassadeur de France en Inde. Cette grande soirée de remise de prix permet de récompenser chaque année les agences ayant fait la meilleure promotion de la France à travers leurs itinéraires, ainsi qu'un journaliste phare. Les actions vers les médias et les influenceurs ont également eu la part belle avec l'organisation de soirées événementielles axées sur la gastronomie. Un diner de gala annuel a ainsi été organisé le 22 novembre à Delhi, conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Indo-Française. L'œnotourisme a été mis à l'honneur le 30 novembre à Bombay lors d'une grande soirée Atout France – Accorhotels – Air France dédiée au Champagne et, en février prochain à Bombay, sera mis en lumière la mode et le shopping vedettes à notre pavillon France lors du Luxury Lifestyle Week-End.

Ces actions sont systématiquement menées en collaboration avec les partenaires institutionnels (Ambassade de France en Inde, services consulaires et autres opérateurs publics tels que les offices de tourisme, les comités régionaux du tourisme), et nos partenaires privés en France et localement (Air France, Accorhotels, VFS, Thomas Cook, La Vallée Village, Compagnie des Alpes, Leading Hotels of the World…) avec pour objectif de renforcer les partenariats hors tourisme (Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Indienne, Jean-Claude Biguine, Le Cordon Bleu, Louboutin, Pernod Ricard, Bonne Maman…).

Sheetal MUNSHAW

Directrice
ATOUT FRANCE, Mumbai

Créé en 2009, **ATOUT FRANCE**, opérateur national en matière de tourisme, contribue au renforcement de l'attractivité de la destination France et à la compétitivité de ses entreprises, filières et destinations.

Jean-Michel CASSÉ

Directeur Général
ACCORHOTELS INDE,
New Delhi

Leader mondial et pionnier du digital dans le domaine du voyage et du lifestyle avec plus de 4 300 hôtels, resorts et résidences àt ravers 100 pays, **ACCORHOTELS** est présent en Inde dans 22 villes avec 50 hôtels pour 9000 chambres dont 9 marques hôtelières.

Agro-alimentaire:
La filière orge, malt, bière

L'Inde se tourne progressivement vers la bière

En Inde, la consommation de bière est l'une des plus faibles au monde, avec une moyenne de 2L par habitant contre une moyenne mondiale de 25L (33L en France et 143L en Tchéquie), sur une consommation mondiale de 187 milliards de litres en 2016.

Portée par une forte croissance économique, l'émergence de la classe moyenne indienne se caractérise par un pouvoir d'achat grandissant et s'accompagne d'un changement des habitudes de consommation. L'Inde est le premier consommateur mondial de whiskies, mais les jeunes générations, dont les moins de 35 ans représentent 65% de la population totale (soit 870 millions sur 1.3 milliard), s'éloignent des alcools forts pour se tourner progressivement vers la bière et le vin. Avant 2010, les projections de croissance de la production de bière dans le pays visaient plus de 10%. Après quelques années de croissance atone, la production retrouve des niveaux de progression annuelle à 7-8%.

Les orges de brasserie étant inexistantes en Inde, le marché offre une place pour un malteur international capable de fournir un malt de qualité aux brasseurs et distilleurs en combinant l'expertise des orges à celle du maltage. Dans ce contexte, le Groupe SOUFFLET se développe dans le sous-continent indien depuis le début des années 2010 au travers de sa Division Malteries.

Le modèle économique des Malteries Soufflet

Suivant une logique de filière, notre approche intégrée et estampillée « Make in India » vise à introduire des variétés d'orges brassicoles, à les faire cultiver par le biais de l'agriculture contractuelle, à les transformer en malt dans nos malteries, et à vendre un malt traçable et de haute qualité aux brasseurs, artisans-brasseurs et distilleurs opérant dans le pays.

Les défis auxquels nous faisons face se situent à de multiples niveaux : développement variétal, infrastructures et pratiques agricoles, agrégation de la matière première auprès de producteurs ayant moins de 1 ha en moyenne, stockage des orges et transformation en malt dans des conditions tropicales. Il nous faut relever ces défis pour proposer un malt de qualité et différencié, grâce à des orges de brasserie et ainsi faire face à la haute compétitivité du marché indien du malt.

Champ de démonstration des meilleures pratiques dans le sud du Rajasthan ©SOUFFLET

Une implantation au Rajasthan

Après plusieurs essais dans différents Etats (Haryana, Punjab, Madhya Pradesh), nous avons sélectionné une zone de production d'orges dans le sud du Rajasthan, principal Etat producteur de cette céréale.

Nous y conduisons depuis 2014 nos tests variétaux, et développons notre programme d'approvisionnement en orges de brasserie, appelé « Programme Orges de Brasserie Soufflet pour la Prospérité ».

Après deux années de coopération en maltage à façon, nous avons fait l'acquisition d'une malterie à Alwar (Rajasthan) en 2016. Dotée d'une capacité de 18'000 T, cette malterie figure au 7ème rang des malteurs indiens. Le Groupe Soufflet est ainsi le premier malteur international à s'implanter industriellement en Inde.

Bien située par rapport à nos zones d'approvisionnement en orges et à nos clients finaux, cette malterie nous permet de valoriser notre programme« orges de brasserie ».

Agriculteur partenaire du Programme Orges Soufflet, dans l'Etat du Rajasthan ©SOUFFLET

Malterie Soufflet à Alwar, dans l'État du Rajasthan ©SOUFFLET

Campagne de vente de semences, dans le sud du Rajasthan ©SOUFFLET

Champ de démonstration à maturité, dans le sud du Rajasthan ©SOUFFLET

Fabrication du malt : phase de germination de l'orge ©SOUFFLET

Les freins à notre développement agro-industriel

Véhiculé par une équipe dynamique, le savoir-faire de la maison Soufflet porte ses fruits en termes de constitution d'une base d'approvisionnement en orges, fonctionnant sur le schéma de l'agriculture contractuelle, et qui double de surface chaque année depuis 2014.

Nos agriculteurs partenaires y trouvent un service apportant de la valeur et optimisant leurs revenus: intrants de haute qualité, conseil technique, amélioration des pratiques, diversification des cultures, transparence du contrat, prime au rachat des cultures, collecte en direct auprès des agriculteurs (et non sur les marchés publics des denrées agricoles – les mandis), ce qui nous permet d'assurer un service personnalisé, la transparence des réfactions qualité, et des transactions rapides.

Si nous n'avons pas rencontré de problème particulier dans l'obtention des licences d'approvisionnement sur les mandis et pour nos propres centres de collecte, il nous faut néanmoins faire face à un handicap concurrentiel majeur: l'obligation imposée aux acteurs privés engagés dans l'agriculture contractuelle de garantir des prix d'achat minimums, dictés par le gouvernement, alors que cette obligation n'est pas appliquée aux acheteurs sur les mandis (et donc à nos concurrents). Il n'est ensuite pas aisé de compenser ce désavantage concurrentiel par la valorisation commerciale de notre malt de qualité brasserie auprès des brasseurs…

Par ailleurs, l'introduction de variétés brassicoles (combinant hauts rendements agronomiques et haute qualité malt) est freinée par les autorités, avec le blocage quasi-total de leur import. Ce protectionnisme se distingue d'autres pays, américains et africains par exemple, où les enregistrements variétaux sont beaucoup plus rapides et facilités.

En conséquence, la proposition d'une offre variétale locale et de qualité brassicole se trouve freinée, tandis que des imports d'orges se développent au détriment des producteurs indiens. En deux ans, entre août 2016 et août 2018, plus de 450'000 tonnes d'orges de qualité brasserie (même déclassée) auront été importées en Inde, essentiellement en provenance d'Argentine. Cette quantité représente quasiment le volume annuel utilisé par les malteurs en Inde, et, du fait de la qualité supérieure de ces orges importées, est venue se substituer annuellement aux meilleures orges disponibles localement.

L'Inde est ainsi devenue un marché d'import pour l'orge de brasserie, ce qui devrait inciter les autorités à revoir leur position et à encourager les acteurs désireux d'introduire et cultiver en Inde des orges brassicoles. Vœu pieux pour l'instant.

Perspectives de croissance en Inde

Pour débloquer la situation sur le plan variétal, nous travaillons avec un obtenteur de renom à la sélection de variétés brassicoles parfaitement adaptées aux conditions indiennes. Le processus est plus long mais cet effort de R&D, combiné à l'expansion de notre base d'approvisionnement sous agriculture contractuelle, devrait nous permettre de gagner un avantage compétitif déterminant et faciliter notre développement en Inde.

Depuis 2016, nous avons acquis l'expérience du maltage dans les conditions locales, les températures et l'humidité impactant grandement le stockage des orges et du malt ainsi que le cycle de transformation. Notre laboratoire d'analyse fait figure de référence dans le secteur du malt, grâce à ses équipements et aux procédures suivies et contrôlées en circuit inter-laboratoire.

Le processus d'acquisition de la malterie d'Alwar, avec transfert et renouvellement des licences d'exploitation, s'est déroulé de façon satisfaisante. L'usine est aujourd'hui portée à sa capacité de production nominale annuelle et alignée sur les standards QHSE indiens et de notre Groupe, ce qui a nécessité l'adaptation des équipements mais aussi des procédures et pratiques de travail. Ces efforts ont notamment permis de réduire la consommation d'énergie et d'eau, et de produire parmi les meilleurs malts du pays.

En parallèle, notre portefeuille client s'est étoffé et couvre aujourd'hui tous les grands brasseurs locaux et internationaux, des brasseurs artisanaux, ainsi que les distilleurs utilisant le malt pour la fabrication de leurs alcools. Notre ambition est désormais de devenir l'un des tous premiers malteurs du pays, par croissance externe et/ou interne.

Pour cela, nous sommes autant à l'affut des opportunités d'acquisition d'outils industriels efficients, que prêts à construire en terrain nu une malterie de dernière génération. Dans les deux cas, plusieurs problématiques se posent avec acuité. La question foncière est très complexe en Inde. La problématique de l'énergie est également centrale, autant sur le plan du coût que sur celui de la stabilité de l'approvisionnement et celui des émissions. Enfin, l'épuisement des ressources aquifères, et le durcissement concomitant de la réglementation, obligent à la prudence pour la localisation de notre outil industriel et pour l'expansion de nos zones de cultures orge. Additionnée à l'épuisement des sols, la problématique de l'eau questionne d'ailleurs la capacité de l'Inde à assurer non seulement son autosuffisance alimentaire mais aussi à passer d'un statut de puissance agricole à celui de puissance agro-alimentaire.

Antoine BUISSON

Directeur Général
SOUFFLET INDIA, New Delhi

Groupe agro-alimentaire familial basé à Nogent-sur-Seine, **SOUFFLET** opère dans les filières orge, blé, riz et légumineuses. Il emploie plus de 7000 collaborateurs dans 19 pays, et a réalisé en 2017-18 un chiffre d'affaires de plus de 4.5 milliards d'euros. Le Groupe est présent en Inde depuis le début des années 2010 au travers de sa Division Malteries.

Équipement électrique

Les centres commerciaux continuent à se développer en Inde. Mantri Square, Bangalore ©Ashwim Kumar /FLICKR

Le marché indien de l'équipement électrique

Le marché total de l'équipement électrique est évalué à # 3 000 ME (CAGR # 5%). Il est étroitement lié à l'évolution du marché de la construction résidentielle et tertiaire, ainsi qu'à influence croissante des infrastructures (métro, aéroport, etc.).

Dans le domaine résidentiel, le marché a été témoin d'une explosion durant les années 2005-2015 (croissance à deux chiffres), avant de connaître un tassement au cours de ces dernières années (+ 0 à +2% par an). Cette évolution s'explique par deux raisons : un stock pléthorique d'appartements à vendre (jusqu'à deux ans de stock à Delhi et dans la New Capital Region - NCR) et la mise en place de la GST qui a supprimé les transactions en cash. Ce ralentissement est particulièrement marqué dans le « top ten cities ». Il est partiellement compensé par l'explosion des tiers 2/3 cities et par le développement de l' « Affordable Houses Project », un programme lancé par le gouvernement de Narendra Modi et qui vise la construction de 10 millions d'appartements d'ici la fin de 2020.

Le secteur tertiaire reste quant à lui dynamique (CAGR # 5%), avec la poursuite du développement des centres commerciaux, les investissements des compagnies liées à l'informatique et à l'Internet (E-commerce), du secteur « hospitality » (hôtellerie et hôpitaux) et, plus récemment, des développements des espaces bureaux grâce aux investissements massifs des fonds de « private equity ».

Les accès à ce marché

La chaîne « Project » : chaine économique traditionnelle, investisseurs privés et public (l'investissement public reste dynamique et tire le secteur), prescripteurs (architectes, bureaux d'études) et metteurs en œuvre.

La chaine « Retail » : un marché très spécifique, constitué de petites boutiques (probablement plus de 100 000), qui adressent une cible de petits installateurs et de particuliers. Ce marché très fragmenté continue de croitre entre 8 et 12% en valeur chaque année.

Dans les deux cas, le business se fait par l'intermédiaire de distributeurs spécialisés (environ 1000 pour l'ensemble de nos marques en Inde).

Atteindre les acteurs de la chaîne

Ce marché indien se caractérise par les « numbers », c'est-à-dire par le nombre et la taille des projets, le nombre d'intervenants, de villes à couvrir et de points de vente. Dans un métier comme celui de Legrand qui nécessite une forte capillarité, ce large éventail suppose d'avoir une équipe commerciale dimensionnée à cet effet, un réseau de partenaires couvrant le territoire et une stratégie de communication permettant d'atteindre l'ensemble des acteurs de la chaine économique. Sur ce dernier point, l'Inde est un pays très « communicant ». Il y a foisonnement de moyens : télévision, presse, affichage, sponsoring, etc. L'enjeu est de parvenir à être visible, tout en restant dans des couts économiquement justifiés.

L'approche Legrand

Notre stratégie a pour objectif de développer une présence forte sur tous les canaux et segments de marché, avec des équipes commerciales dédiées à chaque vertical et canal. LEGRAND s'appuie sur un réseau de distribution solide avec 1000 distributeurs à travers tout le pays. Il bénéficie d'une « brand equity » et d'une « brand awarness » fortes (parmi les plus fortes du groupe), nées de la présence historique de la marque en Inde, d'un positionnement « produit de qualité » dès le départ, et d'une politique de communication B to B et B to C originale - mass media dans les années 2000/ 2010 et « Physital (présentation digitale & présentation physique des offres)» depuis 2015.

"Physital" communication : Du B to B au B to C, une approche à 360 % permet de toucher toutes les cibles, « du smart phone au show room ».

Communication digitale :
Professionnelle : web site, catalogues, training
Grand public : utilisation des réseaux sociaux, You tube et création de supports visant une clientèle moderne (web serie), ou plus traditionnelle (« Come home for celebration » au moment de la fête de Diwali) .

Legrand s'associe à chaque fête régionale indienne

Web serie de 7,5 millions de vues ©LEGRAND

Communication « Physique »:
Innoval : Training center et show room pour professionnels, à l'intérieur de nos agences commerciales
Legrand Studio : Show room B to B et B to C dans les locaux du distributeur
Shop in shop : idem Legrand Studio pour petits sites.
Balisage : Panneau d'identification de chaque partenaire distributeur ou retailer.

Innoval ©LEGRAND

Studio Legrand ©LEGRAND

Réussir dans le secteur de l'équipement électrique

Comme beaucoup de marchés en Inde, le secteur des infrastructures électriques et digitales du bâtiment est unique et complexe. Il mêle ainsi les facteurs de la taille, la multitude des acteurs, la réglementation ou encore la dispersion géographique.

Il n'en demeure pas moins l'un des marchés les plus attractifs et les plus dynamiques du monde. Réussir dans ce secteur suppose de posséder un réseau de distribution solide assurant l'accès au marché, une offre adaptée aux caractéristiques locales (largeur d'offre, prix, qualité), une stratégie de communication permettant de toucher l'ensemble de ses cibles et enfin une organisation front et back office solides pour porter l'ensemble.

C'est ce que Legrand a construit au cours des 22 dernières années. En deux décennies, la filiale Inde est devenue la 4ème filiale du groupe, preuve que réussir en Inde est possible. Nous y sommes parvenus en nous appuyant sur les talents locaux, la transmission aux équipes du savoir faire du groupe et en cultivant deux vertus clés en Inde, patience et persévérance.

Jean-Charles THUARD

Directeur Général
LEGRAND INDIA, New Delhi

Spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, le groupe LEGRAND est entré sur le marché indien en 1997. **LEGRAND** a procédé à 5 acquisitions en Inde, en 22 ans et y compte aujourd'hui 6000 collaborateurs, 10 usines et 1000 vendeurs. LEGRAND est numéro 1 en Inde sur le marché des disjoncteurs divisionnaires et des UPS monophasés et numéro 2 sur le marché des interrupteurs et prises de courant (User Interface).

Écosystème digital : acteurs publics, Startups et corporate innovation

Le marché de l'innovation en Inde : tendances de fond et écosystème de startups

Le rapport singulier qu'entretient la population indienne avec la technologie tout comme l'usage unique qui est fait du mobile couplé avec le développement de solutions digitales favorisé par le secteur public font de l'Inde un pays aux innovations uniques.

L'Inde est le 3ème écosystème de start-ups au monde porté par la première population d'utilisateurs d'internet, 462 millions d'indiens ont accès à internet dont une forte majorité (80 % d'entre eux) sur smartphones.

Selon le dernier rapport du NASSCOM (l'association professionnelle nationale qui représente les entreprises de l'IT en Inde), l'année 2018 est une année charnière dans la maturation de l'écosystème de startups indien marqué par l'augmentation spectaculaire du nombre de licornes, le retour des investissements à capital-risque et la croissance rapide de la part des technologies de pointe dans l'écosystème de start-up.

Le nombre de nouvelles entreprises de technologie de pointe a augmenté de 50% par rapport à 2017, notamment grâce à une nouvelle génération de startups dédiées à l'intelligence artificielle.

L'écosystème des start-ups indiennes a continué de susciter l'intérêt des investisseurs avec près de 4,2 milliards de dollars de financement.

Et enfin, l'écosystème indien se mondialise - les start-ups indiennes (B2B et B2C) s'étendent à d'autres marchés, et les géants mondiaux des technologies digitales s'installent en Inde. Il existe aujourd'hui plus de 14 programmes crées et financés par des pays étrangers soutenant les start-ups indiennes dans leurs ambitions mondiales.

En 2018, Le nombre total de licornes indiennes - ces startups à la capitalisation supérieure à 1 milliard de dollars- a plus que doublé. Les premières startups à rejoindre ce club de licornes sont d'abord des entreprises qui ont fait le pari gagnant d'adapter au marché indien des business models disruptifs existant par ailleurs dans des économies développées. C'est ainsi les cas de Ola, la version indienne d'Uber ou Flipkart, une plateforme d'achat basée sur le modèle d'Amazon qui ont réussis une indianisation totale de leur approche des utilisateurs indiens.

Les spécificités du marché indien, notamment la nécessité de répondre aux problématiques de croissance et d'infrastructure typique des économies émergentes, sont favorables au développement de ces solutions hyper-locales.

La digitalisation de l'ensemble de **l'économie est portée tant par les acteurs publics que privés.** L'État indien a participé activement à la digitalisation du pays, favorisant l'essor de nombreuses startups. L'exemple du secteur financier de moins en moins liquide depuis la démonétisation de 2016 illustre à ce titre l'engagement du gouvernement à développer un accès à la technologie pour le plus grand nombre.

India Stack est le parfait exemple du dynamisme public sur la question de la digitalisation. Ce projet gouvernemental unique au monde a l'ambition de créer une plateforme digitale unifiée pour permettre au "Next Billion", le prochain milliard d'utilisateurs indiens, d'entrer dans l'ère du Digital.

La mission que se donne l'initiative India Stack est de permettre au plus grand nombre de rejoindre l'économie digitale indienne en fournissant des facilités de paiement sans espèces, sans présence physique créant ainsi un environnement dématérialisé permettant de lutter contre la corruption et de s'affranchir de ses nombreux verrouillages.

Aadhaar est le programme national d'identification le plus important au monde. Aadhaar est un numéro à 12 chiffres attribué à chaque citoyen indien, lié à ses différentes données personnelles (empreintes digitales, iris, photo…)

Ce programme va permettre de sécuriser l'identité des résidents indiens et de créer une plateforme digitale unique voulue par le gouvernement indien :

- eKYC pour numériser les procédures "KYC" (Know Your Customer)
- UPI (Transfert d'argent entre comptes en banque)
- -Digilocker (Retrouver, stocker et partager des documents numériques certifiés)
- eSign (Signature électronique de document avec Aadhaar)

Ces API ouvertes et gratuites d'utilisation qui forme le stack indien, deviennent les briques de base sur lesquelles les entrepreneurs du digital indien créeront la future économie digitale indienne.

L'adoption de la technologie Aadhaar a été l'une des plus rapide de toute l'histoire des solutions digitales, avec 960 millions d'utilisateurs recensés au bout de 6 ans. Cette technologie a permis à beaucoup d'indiens, auparavant dépourvus de pièces d'identité, d'accéder aux services bancaires.

Le programme d'identification multibiométrique Aadhaar
©BMN Network/Commercial use allowed/FLICKR

La popularité du phénomène digital en Inde ©RESHOT

Le géant industriel, Reliance, est un autre acteur puissant du phénomène digital indien. Le lancement concomitant de son offre 4G entièrement gratuite pendant 6 mois et du Jio phone, un téléphone portable 4G permettant un accès à un internet ultra- rapide pour 1500rs (18 euros) a été une disruption inattendue pour l'industrie et a permis à un grand pan de la population indienne des villages d'accéder à internet.

Aujourd'hui les géants mondiaux de l'Internet - Facebook, Google et Amazon -, accordent une priorité à la création de services en langues vernaculaires indiennes pour attirer cet afflux de nouveaux consommateurs situés dans des régions rurales indiennes qui préfèrent un contenu en langue locale plutôt qu'en anglais.

Bangalore, mégapole tech leader en Inde

La répartition des écosystèmes de startups et d'innovation (à savoir les centres de R&D, de *product development* ainsi que les *learning centers*) **est fortement marquée géographiquement.**

Chennai concentre la majorité des acteurs présents sur le marché des **SaaS (Software As A Service)**.

Mumbai, centre financier de l'Inde, a vu se développer un écosystème **Fintech.**

Bangalore est la ville avec l'écosystème le plus complet, avec ces dernières années un focus particulier sur les **DeepTech et l'intelligence artificielle.**

Delhi et **Hyderabad** sont les deux derniers centres notables ayant un écosystème moins spécialisé mais tout aussi dynamique, orienté sur les **technologies innovantes**.

Bangalore, premier **écosystème de startup** en Inde, est constitué de plus de 2000 startups évaluées à 19 milliards de dollars. Cet écosystème est supporté activement par la politique du gouvernement du Karnataka, celui-ci y consacrant un budget de plus de 300 millions de dollars entre 2015 et 2020.

La pyramide INFOSYS à Bengaluru ©PIXABAY

Les acteurs étatiques supports de cet écosystème présents à Bangalore sont la Chambre de l'Industrie et du Commerce de Bangalore, l'"*India Innovation Fund*", l'"*India Innovation Growth Program*", et le Conseil National de l'Innovation. Ces acteurs publics sont intégrés dans un réseau complet d'aide à la création de startup.

Cet écosystème est caractérisé par **la densité des infrastructures** présentes tout au long de la vie économique d'une startup. Sont présents les supports :

- D'aide à la création du premier produit (*HackerNest Bangalore, DevOps Meetup, Golang Bangalore...*),

- D'aide à la mise en relation des talents (*Bangalore Social Innovation Meetup, House of Genius, Techcircle Startup...)*,

- De préparation au seed funding (*IIIT Bangalore, Khosla Labs, Startup Village, Startup Next...*),

- Fournis par les accélérateurs de startups "early-stage" (*Kyron, NSRCEL, NUMA Bengaluru, Microsoft Venture*),

- Apportés par les plateformes de pitch (*Startup Club Demo Day, Citrix Startup Accelerator Demo...*)

Des fonds de Venture Capital (capital-risque). Plus de trente VC majeurs sont recensés à Bangalore, (parmi eux nous pouvons citer *NEA Bangalore, Ojas Ventures, Sequoia Capital, Kalaari Capital, Helion VP, ePlant Capital, Inventus Capital, Accel Partners, Norwest VP...*) faisant de la capitale du Karnataka un acteur déterminant quant au support et au financement des startups.

Pour ce qui est de la "**corporate innovation"**, Bangalore est la ville avec la plus forte concentration de centres de R&D puisque **700 des 900 centres de R&D** installés en Inde par des multinationales **s'y trouvent**. Plus spécifiquement, la ville rassemble aujourd'hui la majorité de l'activité aéronautique du pays, avec de nombreux acteurs internationaux présents comme Boeing, Airbus ou Goodrich qui y ont créé des centres de recherche et développement.

Cependant, une mise en perspective tenant compte des tendances internationales met en lumière **la faible part du PIB attribuée à la R&D** puisque l'Inde dépense 0,8% contre 1,9% pour la Chine, 2,7% pour les US et 3,8% pour la Corée du Sud.

NUMA au cœur de l'écosystème

Présent dans 8 pays sur 4 continents (France, Mexique, États-Unis, Allemagne, Maroc, Russie, Espagne et Inde), NUMA est un réseau international de programmes d'innovation et de formation, dont le métier est d'accélérer les startups tech & la transformation des organisations pour anticiper notre futur. Numa est né autour d'une croyance forte : celle que l'innovation technologique a pour but le progrès humain, d'où l'origine de notre nom, contraction de "numérique" et "humain".

Accélérateur de startup ayant un focus particulier sur l'Intelligence Artificielle, espace clé pour la communauté des entrepreneurs de Bangalore grâce aux évènements organisés (Startup Window, Master Classes, CEO Breakfast, CoworkingSpace, etc.) ainsi que spécialiste de l'open innovation, NUMA Bengaluru est au cœur de l'écosystème.

Aujourd'hui, en Inde, NUMA soutient Airbus, Total, L'Oréal, Shell, Rolls-Royce et de nombreux autres grands groupes multinationaux dans leur démarche d'innovation en offrant à ces organisations de nouvelles expériences pour inspirer, développer et libérer les capacités d'innovation de leurs talents, accélérer le déploiement de leurs nouveaux produits et services et enfin accéder à de nouvelles technologies exclusives à travers des programmes collaboratifs innovants.

Souad TENFICHE

Directrice Générale
NUMA INDIA, Bengaluru

Réseau international de programmes d'innovation et de formation, **NUMA** a développé à Bengaluru ses services d'accélérateur de startups axées sur l'Intelligence Artificielle ainsi qu'un espace clé dédié aux entrepreneurs à travers des évènements organisés, et se positionne en spécialiste de l'open innovation. **NUMA BENGALURU** soutient Airbus, Total, L'Oréal, Shell, Rolls-Royce et de nombreux groupes.

L'industrie du jeu vidéo

Avec 890 millions USD, l'industrie indienne du jeu vidéo connaît un taux de croissance annuel sans précédent de 14,3% et devrait dépasser la barre des 1,1 milliard USD d'ici 2021. L'Inde accueille actuellement 253,2 millions de joueurs dont le groupe d'âge s'étend de 16 à 30 ans ; ce nombre devrait atteindre 500 millions d'ici 2020. 71% de ce marché provient des jeux sur téléphone mobile.

Actuellement, l'Inde occupe la 57ème place au classement des téléchargements de jeux, avec un nombre de téléchargements qui a été multiplié par 10 au cours des deux dernières années. [Source: ET Bureau et App Annie]. Face à cette accélération rapide de l'adoption des jeux vidéo, l'industrie du développement et de la production de jeux en Inde a également pris son essor.

Un écosystème dynamique de production

La demande de jeux étant en forte hausse, l'Inde compte désormais plus de 250 sociétés de développement de jeux - un contraste saisissant par rapport aux 25 sociétés qui existaient en 2010. Les tendances montrent qu'au moins deux développeurs de startups rejoignent le marché mensuellement.

L'industrie du développement de jeux comprend des studios de production pour le marché global jusqu'à des développeurs indépendants de jeux mobiles davantage tournés sur le marché local. Une autre activité en pleine croissance concerne la sous-traitance d'une partie du développement du jeu ; c'est le cas par exemple de productions de contenus artistiques ou d'animations mettant en valeur le talent indien dans ce domaine..

L'investissement dans l'industrie du jeu vidéo a connu une augmentation de plus de 1 500% en deux ans. Les données de Venture Intelligence, une entreprise qui suit les investissements en capital-risque et capital-investissement, auraient révélé un investissement privé de 116 millions de dollars dans l'essaimage de startup dans le domaine du jeu vidéo, contre 7 millions de dollars dans le secteur en 2016.

IGX2018 ©UBISOFT

Cette croissance rapide peut être attribuée à des caractéristiques spécifiques qui font de l'Inde un environnement propice au secteur des jeux :

- Âge moyen des talents en Inde et une population plus jeune
- Augmentation du revenu moyen
- Nouvelles technologies dont les coûts sont plus abordables
- Couverture Internet généralisée à travers l'Inde
- Augmentation de la pénétration des smartphones - les téléphones mobiles dotés d'Internet en Inde ont dépassé les 300 millions en 2016 et devraient en atteindre 700 millions en 2021
- Utilisation croissante des paiements digitaux
- Écosystème croissant de développeurs locaux

Les tendances de l'industrie du jeu vidéo en Inde

L'eSport : L'adoption rapide de l'eSport a fait ses preuves en Inde lors des grands événements eSport organisés en 2018 - avec l'appui de grands développeurs de jeux vidéo.

Les titres PC : Les titres PC sont également de plus en plus joués par les nouvelles générations de joueurs à la recherche d'expériences de jeu variées.

Les jeux localisés : Bien que des titres étrangers aient été lancés et joués avec succès en Inde, la demande de jeux localisés correspondant à des tendances spécifiquement indiennes visant à conquérir des marchés situés en dehors des villes de niveau 1 et des groupes d'âge ciblés a également augmenté.

L'externalisation des productions graphiques, digitales : Les tendances à la hausse dans l'industrie de l'animation et de l'audiovisuel FX ont créé une plaque tournante pour la production artistique qui constitue un marché de choix pour la sous-traitance.

Les principaux acteurs de l'industrie

Avec des acteurs toujours plus nombreux, le marché indien du développement de jeux est en plein essor et compte notamment des noms tels que Octro, Nazara, 99 Games, Electronic Arts, Moonfrog Labs, Games2Win, Dhruva, Rockstar, Zynga, Technicolor. Le secteur concurrentiel de ce secteur est sain et en croissance constante, ce qui en fait un écosystème propice en Inde.

JustDance Event, Mumbai, 2016 ©UBISOFT

Le développement d'Ubisoft en Inde

La création artistique et l'innovation technologique d'Ubisoft rendent notre industrie singulière et attractive pour les meilleurs talents. Au cœur de la création et fort de la deuxième plus grande force de production de l'industrie, UBISOFT a développé des studios de production à Mumbai et à Pune. Ces studios supportent l'intégralité du cycle de production et de test de nos jeux.

Notre développement en Inde se poursuit au travers de coopérations avec les plus grands studios du groupe en Europe et Amérique du Nord, sur les marques AAA renommées de notre portfolio de jeux. Nous portons également des projets d'innovation dans le domaine de l'Intelligence Artificielle, notamment au travers de notre centre de recherche nouvellement installé au sein d'une des universités les plus prestigieuses en Inde, l'Indian Institute of Technology Bombay.

Studio d'Ubisoft à Mumbai ©UBISOFT

DemoFarCry5, Mumbai, 2018 ©UBISOFT

Jean-Philippe PIEUCHOT

Directeur Général
UBISOFT INDE, Mumbai

Deuxième plus grande force de production de l'industrie du jeu vidéo, **UBISOFT** regroupe plus de 14 000 collaborateurs dans 35 studios à travers le monde. L'aventure en Inde commence en 2008 avec un petit studio de 35 personnes. A partir de 2013, la croissance s'accélère pour atteindre 1000 collaborateurs et deux studios installés à Mumbai et à Pune, faisant d'Ubisoft un acteur majeur du secteur en Inde.

Métro, New Delhi ©Seemz/Flickr

IV - ÉCLAIRAGE : LE DÉVELOPPEMENT URBAIN

• Les programmes de développement urbain p. 43
par Maxime Du BOIS, Conseiller Développement Durable,
Service Économique Régional pour l'Inde et l'Asie du Sud
auprès de l'Ambassade de France en Inde

• Transport ferroviaire et urbain p. 46
par Eric MOINIER, Directeur Général, KEOLISI INDIA, Hyderabad

• Réussites liées aux « Smart Cities » p. 48
par David MOSZKOWICZ, Directeur Général, LUMIPLAN INDIA, Bangalore

Le développement urbain

La question urbaine n'avait, jusqu'à une période récente, que faiblement mobilisé la sphère politique en Inde. Cependant, la combinaison de l'exode rural, l'apparition des nouvelles aspirations de la classe moyenne urbaine et la mise en évidence du rôle des villes dans le développement économique a fait du développement urbain un sujet majeur. Ce thème est depuis plusieurs années une priorité française en Inde et on compte plus de quatre-vingt entreprises françaises qui y sont implantées dans ce secteur. Elle coïncide plus que jamais aujourd'hui avec les objectifs du gouvernement Modi.

Embouteillages à Delhi ©Pixabay

Une urbanisation croissante et des besoins en infrastructure considérables

Les besoins en investissements pour le rattrapage urbain sont immenses. Le pays compte près de 410 millions d'urbains, 9 métropoles de plus de 4 millions d'habitants et 43 villes de plus d'1 million. A l'horizon 2050, la population urbaine devrait atteindre plus de 814 millions d'habitants (13 villes de plus de 4 millions d'habitants, 68 villes de plus d'1 million d'habitants, d'après "Reforms to accelerate the development of India's Smart Cities: Shaping the future of urban development & services", World Economic Forum, Avril 2016). Les besoins d'investissements en infrastructures urbaines pour les 20 prochaines années se chiffreraient ainsi à plus de 680 Mds €. Si une politique volontariste n'est pas mise en œuvre sur le terrain, l'Inde pourrait se trouver vers 2030 dans une situation catastrophique. Un récent rapport de la Banque mondiale alerte d'ailleurs les autorités sur l'urbanisation non contrôlée et désordonnée (65 millions d'Indiens logent dans des bidonvilles, alors que l'étalement urbain se généralise), avec une aggravation programmée des conséquences sociales, environnementales et économiques.

La croissance urbaine s'est, jusqu'ici, faiblement accompagnée d'investissements publics. En conséquence, les réseaux routiers sont saturés et en mauvais état, ceux d'eau potable vétustes, l'assainissement quasi inexistant et les déchets presque exclusivement gérés par le secteur informel. Les contraintes en termes de financement et de gouvernance constituent les freins principaux à l'amélioration des villes existantes. **Les municipalités disposent d'une faible autonomie et de ressources humaines limitées et peu formées.** Pour répondre à ces enjeux, le précédent gouvernement indien avait commencé, en 2005, à mettre l'accent sur les projets d'infrastructures, notamment via un Fonds dédié au renouvellement urbain (JNNURM-Jawaharlal Nehru National Urban Renewal Mission, dotée de 18,5 Mds € pour la période 2005-2012). Il avait également initié des projets de villes nouvelles le long des **corridors industriels**, projets qui se poursuivent actuellement.

Des programmes de développement urbain mis en place simultanément

Le gouvernement Modi développe de concert plusieurs programmes reliés au développement urbain, dont l'un, majeur, s'intitule « AMRUT » (*Atal Mission for Rejuvenation and Urban Transformation*). Dans le cadre de ce programme, 6 Mds € ont été réservés sur 5 ans afin d'améliorer les infrastructures de base (eau, déchets, transport, espaces verts) dans 500 villes de plus de 100 000 habitants. Ces financements sont conditionnés à des réformes sur la gouvernance (e-governance, montée en compétence, planification urbaine et financière) et les Etats fédérés ont pour rôle de centraliser les demandes et de réaliser un plan d'action annuel pour l'Etat. Ce programme **bénéficiera sur l'année 2018-19 d'un budget d'environ 750 M€, en hausse de 20 % par rapport à 2017-18.** Dans ce cadre, 35 M€ ont par exemple été alloués pour la réalisation de 300 projets de parcs et d'espaces verts.

Sur le thème plus spécifique des déchets, le gouvernement a lancé la campagne *Swachh Bharat* (*Clean India*), qui vise à sensibiliser l'ensemble des acteurs et des habitants à la question sanitaire et à équiper le pays en infrastructures manquantes. La déclinaison urbaine du programme *Swachh Bharat Urban*, qui a bénéficié d'une enveloppe de 315 M€ dans le cadre du budget 2018-19, concerne notamment la gestion des déchets urbains. L'objectif est d'atteindre 100% de collecte et 100% de traitement dans 4 041 villes indiennes d'ici 2019. En avril 2016, **les autorités centrales ont par ailleurs profondément réformé la réglementation qui encadre la gestion des déchets urbains** (« *Solid Waste Management Rules* ») : les producteurs de déchets doivent désormais effectuer un tri à la source. Les municipalités disposent quant à elles de la responsabilité de fixer le coût de la collecte, du stockage et du traitement des déchets pour les habitants.

En juin 2015, le gouvernement Modi a également lancé un programme national pour le logement, intitulé « *Housing for All* » (*Pradhan Mantri Awas Yojana*). Celui-ci vise à fournir des logements sociaux aux populations urbaines les plus pauvres, avec un objectif de construction de 12 millions de logements sociaux dans les zones urbaines d'ici 2022. Une allocation budgétaire de 780 M€ a été annoncée pour l'année 2018-19. Le gouvernement a de surcroit prévu la création d'un Fonds additionnel pour le logement urbain (*National Urban Housing Found*) qui viendra renforcer le programme national éponyme. Il devrait être doté, à termes, de 7,5 Mds €, sur des ressources extrabudgétaires.

Le gouvernement indien a lancé le programme HRIDAY (National Heritage City Development and Augmentation Yojana) **le 21 janvier 2015, dédié au développement des villes d'intérêt patrimonial.** D'une durée de 4 ans, il sera mis en œuvre dans les 12 villes suivantes : Ajmer, Amaravati, Amritsar, Badami, Dwarka, Gaya, Kanchipuram, Mathura, Puri, Varanasi, Velankanni et Warangal.

Au sujet de la mobilité urbaine durable, le gouvernement indien travaille depuis mars 2017 sur un programme intitulé « *Green Urban Mobility Scheme* » (budget envisagé de 10 Mds €). Celui-ci viserait à favoriser les véhicules électriques et l'utilisation de bio-carburants dans les transports urbains. Il comprendrait également la mise en place de systèmes de vélos partagés, de systèmes de bus en site propre ou encore de solutions de mobilité intelligente.

Afin de répondre à l'ampleur des enjeux identifiés, la multiplication des programmes de développement urbain s'accompagne par ailleurs d'un recours au secteur privé plus régulier. Grâce à la dynamique lancée par le fonds JNNURM et avec le soutien des bailleurs internationaux, plusieurs villes s'efforcent, par des partenariats public-privé (PPP), de moderniser leurs réseaux dans le secteur de l'eau et des déchets urbains, des métros ou de bus, de l'éclairage public ou encore pour la reconstruction de bidonvilles. Dans ces secteurs, les PPP sont de petite ampleur mais s'avèrent prometteurs.

Les 'Smart Cities' : mission phare du gouvernement Modi en matière de développement urbain

La très médiatique 'Smart Cities Mission' a été officiellement lancée par le ministère du Logement et des Affaires urbaines (Ministry of Housing and Urban Affairs, MoHUA) fin juin 2015. Un montant de **6 Mds € sur 5 ans lui est réservé** afin de permettre à 100 'Smart Cities' de voir le jour. Les Smart Cities devront servir de modèle, être **réplicables**, et répondre aux critères suivants : compétitivité, durabilité sociale et environnementale, qualité de vie pour tous.

Ce programme est construit selon une approche territorialisée ('area-based development'), c'est-à-dire une logique par zones et non par secteurs thématiques ou services (contrairement à l'ancien programme JNNURM). Chaque ville candidate doit présenter **une initiative qui touche l'ensemble de la ville** ('pan-city'), **ainsi qu'un ou plusieurs projets localisés** (soit de rénovation/amélioration d'une zone de plus de 200 hectares - 'retrofitting', soit de redéveloppement d'une zone existante de plus 20 hectares - 'redevelopment', soit de construction nouvelle sur plus de 100 hectares - 'greenfield').

Les 100 villes ont maintenant été sélectionnées par un comité national dédié, sur la base de propositions des Etats indiens. Chacune d'entre elles devait soumettre un programme de développement urbain, incluant l'amélioration d'un service à l'échelle de l'ensemble de la ville (« *pan-city initiative* ») et le réaménagement transversal d'une zone identifiée, d'une manière ultérieurement réplicable à l'échelle de la ville entière (« *area based development* »). D'après une analyse du *Center for Policy Research* sur les 60 premières villes sélectionnées, certains **secteurs apparaissent prioritaires** dans la majorité des propositions comme le transport, le logement, l'énergie, l'eau et l'assainissement. Dans la phase de préparation, **l'exigence de consultation des citoyens sur leurs attentes**, par divers moyens (questionnaires, porte à porte, par Internet), donne à cet exercice une dimension démocratique, dont il ressort d'ailleurs une forte attente d'amélioration de la sécurité publique de la part des populations.

Trois villes étaient accompagnées par la France, au titre d'une assistance technique internationale mise en œuvre par l'Agence française de Développement (AFD). Elles sont désormais qualifiées: Chandigarh a été sélectionnée fin mai 2016, **Nagpur** en septembre de la même année et **Pondichéry** en juin 2017.

Chaque projet de *Smart City* doit être porté par une agence dédiée créée par les autorités locales sous le vocable de ***Special Purpose Vehicle*** (SPV). Ces SPV sont des établissements publics chargés de la conception et de la mise en œuvre des projets. Elles peuvent comprendre dans leur conseil d'administration des représentants des municipalités, des Etats fédérés ou encore des représentants du secteur privé si des partenariats public-privé sont envisagés. Cette composition est destinée à professionnaliser les administrations et à les soustraire le plus possible aux influences politiques locales jugées néfastes par l'administration centrale. **94 ont été créées à ce jour et 71 d'entre elles ont sélectionné leur consultant chargé de gérer le projet** qui les accompagnera tout au long de la mise en œuvre. Des entreprises françaises sont impliquées dans la consultance dans plusieurs villes dont notamment : Pasighat (Arunachal Pradesh), Ranchi (Jharkhand), Belagavi (Karnataka), Gwalior (Madiya Pradesh) ; Chandigargh et Bhubaneshwar (Odisha) ; Kota (Rajasthan).

Le programme progresse toutefois lentement. Fin avril 2018, 3,4% des projets étaient réalisés, pour une valeur d'environ (620 M€) ; les projets en cours totalisaient (2,9 Mds€ et des appels d'offres étaient lancés pour 2,2 Mds€. **Le gouvernement a repoussé la date limite de réalisation des projets à 2022-2023 pour les villes sélectionnées aux tours 4 et 5, prorogeant de facto le programme de 3 années.**

Le Programme CITIIS –City Investments to Innovate, Integrate and Sustain :

Le 9 juillet 2018, le programme CITIIS mis au point par le MoHUA, l'Institut National des Affaires Urbaines (NIUA) et l'AFD a été lancé. Ce programme repose sur des financements de l'AFD (prêt souverain de 100 M€) et de l'Union européenne (6 M€ destinés à l'assistance technique) annoncés lors de la visite présidentielle de mars 2018. Il vise à apporter un soutien technique et financier à **une quinzaine de projets** dans les 100 Smart Cities. Sélectionnés par le biais d'une approche compétitive, ils porteront sur les thématiques de la mobilité durable, les espaces publics, la digitalisation des services urbains, et l'innovation sociale dans les quartiers précaires. **Un atelier à mi-parcours organisé les 25 et 26 septembre à Delhi** a réuni plus de 200 personnes et permis le partage d'expérience entre les SPV, des experts indiens et internationaux dans l'optique de guider les villes dans la préparation de leurs propositions. La sélection finale des quinze projets doit intervenir début 2019.

Une forte présence française

Le développement urbain est un domaine où la coopération bilatérale est dynamique et régulière. Elle s'inscrit dans le cadre d'un *Memorandum of Understanding (MoU)* renouvelé à l'occasion de la visite présidentielle de mars 2018 et donne lieu à un **groupe de travail annuel** entre les ministères français et indiens dont la **14ème édition devrait se tenir au 1er trimestre 2019**.

Cette relation institutionnelle constante, l'engagement croissant de l'AFD et la forte présence française ont conduit à la création en juillet 2016 d'un ***French Smart Cities Club***. Ce club réunit aujourd'hui 84 entreprises françaises, deux collectivités locales (Bordeaux Métropole et Centre Val de Loire) et l'équipe France sur place (SER, AFD, Business France, Chambre de Commerce et d'Industrie franco-indienne). Il a vocation à partager l'information, les expériences et promouvoir l'offre française transversale auprès des autorités indiennes au niveau central comme au niveau local à travers l'organisation de délégations.

Maxime Du BOIS
Conseiller Développement Durable

Service Économique régional pour l'Inde et l'Asie méridionale
Auprès de l'Ambassade de France en Inde

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
AMBASSADE DE FRANCE EN INDE

Transport ferroviaire et urbain

L'Inde se caractérise par des besoins importants dans le secteur du transport ferroviaire et urbain, à la mesure du pays et de sa croissance. Cependant, les opportunités pour les opérateurs sont disparates en ce qui concerne les principaux axes de développement.

Des axes de développement aux opportunités différentes

Ingénierie : Les opportunités sont fortes à la condition de travailler avec des coûts indiens. Elles sont portées actuellement par les métros avec une ouverture sur la remise à niveau d'une partie du réseau ferroviaire. Deux sociétés françaises (Egis et Systra) font partie du top 10 des entreprises d'ingénierie en Inde.

Urbain / Mass Transit : Les opportunités sont encore faibles car les réseaux existants et en projet sont le monopole d'entités publiques sans qu'une ouverture massive au privé ne se profile, et ce malgré la nouvelle 'metro rail policy' promulguée l'année dernière. Keolis se concentre pour l'instant sur l'exploitation d'un des rares métros accessible au privé (Hyderabad) tandis que RATP et Transdev exploitent conjointement la première ligne du métro de Mumbai.

Dans le secteur des bus traditionnellement contrôlé par des entités publiques étatiques, on note une ouverture progressive mais limitée aux opérateurs privés depuis quelques années. C'est ainsi que l'opérateur anglais First Group a fait son apparition en Inde. Les opérateurs français (RATP, Transdev et Keolis) ne se sont pas positionnés dans ce secteur pour l'instant.

Ferroviaire longue distance : Ce secteur non accessible est entièrement sous le monopole de l'Indian Railways. Néanmoins la première ligne à grande vitesse est en cours de construction entre Mumbai et Ahmedabad et le lancement du premier train de construction japonaise est prévu en 2022.

Logistique : Il existe dans ce secteur de fortes opportunités, portée par la croissance de la classe moyenne, mais nécessitant des acquisitions (chaine du froid, dépôts,…) dans une industrie très fragmentée et présentant de forts risques dont la corruption.

Gares : Plus proche du pur développement immobilier, le plan de rénovation des gares du gouvernement fait état de600 gares. Sur les 120 Mds EUR d'investissements prévus pour 2017-2022 afin de moderniser le réseau ferroviaire indien, 10% (13 Mds EUR) sont réservés à la modernisation des gares.

Focus sur le marché du métro / « Mass Transit »

Dix métros sont aujourd'hui en exploitation en Inde et l'on en compte 10 autres en construction et une trentaine en projet.

Métro de Hyderabad ©Keolis

Le pays compte 500km de lignes de métro automatique dont plus de 300 à Delhi. Le schéma traditionnel de financement des métros est la Joint-Venture détenue à 50% par l'Etat fédéral et 50% par l'Etat régional. Le Partenariat Public Privé (PPP) est un schéma alternatif que le gouvernement indien souhaite développer mais il a besoin de redorer son image car le PPP est parfois perçu comme un montage dans lequel les autorités publiques ont poussé les risques du côté du privé et mis par conséquent les concessionnaires en difficulté.

Enfin les agences de financement type JICA, AFD et KFW sont très actives sur le marché du métro mais, si elles profitent en général aux fournisseurs de matériel roulant et autres équipements, leur intervention ne se traduit pas forcément par l'introduction d'un exploitant.

Les réseaux exploités par des opérateurs privés sont ceux organisés en PPP : aujourd'hui Mumbai et Hyderabad, probablement Pune dans le futur sachant qu'une des lignes sera exploitée dans le cadre d'un PPP. A noter que l'autorité organisatrice de Navi Mumbai a fait savoir qu'elle allait organiser un appel d'offre pour l'exploitation et la maintenance du métro. Par ailleurs certains réseaux (Chennai par exemple) ont commencé à sous-traiter leurs activités de façon morcelée (conducteurs, maintenance des trains).

Enfin, il est à noter que la règlementation fiscale actuelle ne favorise pas les montages dans lequel le réseau est exploité et maintenu par un opérateur privé étant donné que la Goods and Services Tax (GST) n'est pas récupérable par les entités qui sous-traitent l'exploitation et la maintenance de réseaux d métro, ce qui renchérit le cout du service de 18%. Cette 'anomalie' indienne a été signalée à plusieurs ereprises aux autorités indiennes mais sans parvenir à faire modifier la loi jusqu'ici.

L'ouverture du métro d'Hyderabad vue par l'opérateur Kéolis

L'arrivée d'un nouveau métro en Inde est toujours un grand moment qui se caractérise par une période d'apprentissage (une grande partie de la population n'ayant jamais pris le métro) et d'excitation (le nouveau métro est la nouvelle attraction de la ville et tout le monde veut le 'visiter' rapidement).

A Hyderabad par exemple, les premières semaines après l'inauguration ont vu des flots de 'Joy Riders' se bousculer pour être dans les premiers a essayer ce nouveau mode de transport et y faire un selfie. Il est vrai que la vue du viaduc du métro entièrement aérien qui culmine jusqu'à 26 mètres de haut offre un autre panorama de la ville, inconnu pour la plupart des habitants.

Métro de Hyderabad ©Keolis

Pour un opérateur comme Keolis, ce fut un moment gratifiant de voir le travail de préparation des années précédentes se concrétiser, mais comportant aussi une part d'appréhension car il fallait garantir la sécurité des nouveaux usagers qui ne savaient pas encore se comporter dans un tel système. Le personnel entier de la société a donc été déployé tous les jours suivant l'ouverture au public pour éduquer les passagers à prendre les ascenseurs, les escalators (attention au sari qui peut s'y coincer !), ne pas franchir la ligne jaune sur les quais, ne pas traverser la voie pour rejoindre l'autre quai (ce qui est souvent le cas avec les voies de chemin de fer en Inde), ne pas jeter de déchets dans le train, ne pas appuyer sur le bouton d'arrêt d'urgence du train sans raison, etc. Et aujourd'hui, plus d'un an après l'ouverture, nous pouvons compter sur nos habitués pour 'former' les nouveaux usagers !

En conclusion, le marché indien d'exploitant dans le transport ferroviaire et le transport urbain ne peut évidemment pas être ignoré par les acteurs internationaux en raison de son énorme marché potentiel. Néanmoins et pour les raisons évoquées plus haut (cadre règlementaire et fiscal, habitude du modèle d'exploitation 'in-house' des métros développé notamment à Delhi - le plus ancien métro, modèle PPP à fiabiliser), les opportunités pour les opérateurs privés ne sont pas toujours forcément évidentes. Par conséquent les plans de développement des entreprises françaises du secteur en Inde ont tendance à afficher une ambition solide mais mesurée.

Eric MOINIER

Directeur Général
KEOLIS, Hyderabad

KEOLIS est un opérateur de transport public présent en France et dans 16 pays dans tous les modes (métro, tramway, rail, bus, autocars, bicyclettes…). Keolis est détenu par la SNCF à hauteur de 70%. En 2012, Kéolis a remporté le contrat d'exploitation et de maintenance du métro automatique d'Hyderabad dont l'ouverture au public a eu lieu en novembre 2017. **Keolis Hyderabad** emploie actuellement près de 1000 personnes.

Réussites liées aux « Smart Cities »

Sous l'impulsion du Premier ministre Narendra Modi, le gouvernement indien a lancé en 2015 le programme des « Smart Cities », doté de 6 Milliards d'Euros et destiné à financer des projets innovants dans 100 villes. Ce programme des « Villes intelligentes » a pour objectif l'expérimentation de nouvelles approches et de nouvelles technologies pour favoriser le développement urbain durable et inclusif, en privilégiant les partenariats public-privé. Il entend permettre ainsi à l'Inde de poursuivre son développement en promouvant une nouvelle vision de l'urbanisation, sans oublier les classes défavorisées et en créant des emplois. L'investissement privé est nécessaire pour soutenir cette vision ambitieuse.

Les premières étapes du programme ont fait apparaitre des initiatives très intéressantes : mise en place d'organismes de gouvernance transparents (SPV), et projets mettant l'accent sur la participation des citoyens, l'environnement, la qualité de vie et l'inclusion des catégories les plus pauvres.

Quelles opportunités pour les entreprises françaises ?

La sélection des consultants accompagnant les municipalités dans leur démarche a permis aux entreprises françaises EGIS et Tractebel de remporter de beaux marchés (notamment celui de Bhubaneswar mise en avant pour la qualité de son projet initial). Néanmoins, l'implémentation des projets rencontre des retards et la mise en place de financements privés (en mode PPP) a du mal à voir le jour.

La diplomatie économique française a mis en place des actions fortes pour promouvoir une offre française d'excellence : identification de 3 Smart Cities « françaises » (Chandigarh, Nagpur et Pondichéry), création du club « Smart City » au sein du Service Economique Régional avec des délégations régulières et la participation de Business France et de la Chambre Franco-Indienne de Commerce, programme de l'AFD CITIIS, etc.

Le projet ATAL NAGAR, une réussite du groupe Schneider Electric

Le 14 juin 2018, le premier Ministre Narendra Modi a inauguré à Atal Nagar, à Raipur, nouvelle capitale de l'Etat du Chhattisgarh, un centre de commande et de contrôle développé par le groupe Schneider Electric dans le cadre du programme « Smart City », mettant en valeur la première réalisation de ce type en Inde. Le projet englobe la distribution d'eau potable 24/7, la distribution de l'électricité, ainsi que le transport, l'éclairage public ou la surveillance vidéo.

Cette réussite a nécessité un travail en amont très important, clef du succès pour les projets publics en Inde. Les investissements pour obtenir un tel résultat sont donc conséquents. Dès le démarrage du programme Smart City en 2015, les autorités de Raipur ont été approchées par le groupe français qui a présenté sa plateforme EcoStruxure et mis en avant la qualité de son approche. Sélectionnée en qualité de consultant, la société PwC a également été intégrée aux démarches afin d'orienter le futur appel d'offre. Une autre clef du succès repose sur l'association de Schneider Electric avec un groupe indien important : IL&FS, conglomérat spécialisé notamment dans le développement des infrastructures et les services financiers.

Le cabinet d'architecte ENIA surfe sur la vague Smart City

Le cabinet d'architecte français ENIA a commencé à s'intéresser à l'Inde en 2015 et a gagné un premier projet à Ahmedabad (pour la construction d'une préfecture de police). Le cabinet a ensuite pu profiter de l'élan « Smart City » et de la diplomatie française dans le domaine en gagnant de beaux projets depuis 2016 dans la ville de Nagpur (qui est une « French Smart City » et dont le métro a été en partie financé par l'AFD). ENIA a pris notamment en charge la réalisation de 2 stations de métro et de la grande gare multimodale, et entreprend actuellement une quinzaine de projets à Nagpur et à Pune : un incroyable succès pour une PME française !

Les bureaux de l'ENIA en Inde comptent désormais une trentaine de salariés indiens, dont 2 associés de confiance, un gage d'efficacité pour s'implanter en Inde et en particulier pour les PME. L'autre clef du succès de l'ENIA réside dans la sélection précise des cibles commerciales afin de ne pas s'épuiser sur des projets potentiels dont les dés sont pipés dès le départ.

Perspectives

Les réussites du groupe Schneider Electric et du cabinet d'architecte ENIA incarnent des succès d'entreprises françaises en Inde dans le domaine des Smart Cities. Ces exemples offrent des perspectives prometteuses aux PME qui souhaiteront elles aussi explorer l'essor des Smart Cities et qui, dans ce cadre, pourront bénéficier pleinement des conseils et de l'expertise des CCE.

David MOSZKOWICZ

Directeur Général
LUMIPLAN, Bangalore

La filiale indienne de la PME française **LUMIPLAN** , leader pour l'optimisation et la gestion des transports publics urbains, a été lancée par David Moszkowicz en 2010. Lumiplan est la seule entreprise française travaillant dans le domaine des bus urbains en Inde et a déjà obtenu des résultats convaincants (Mysore, Ahmedabad, Bangalore et Hyderabad).

Sortie de métro, Khan Market, Delhi ©Seemz/Flickr

V- S'IMPLANTER EN INDE

• L'art de la négociation: le rapport de force p. 50
par Mathieu JOUVE-VILLARD, Directeur Inde CM-CIC
et partenaire WEDGE Consulting, New Delhi

• Les clés de la réussite d'une joint-venture (coentreprise): p. 53
étude du cas McDonald
par Amair FAROOQUI, avocat, ADAMAS Avocats Associés, New Delhi

• S'implanter en Inde hors des sentiers battus : l'exemple de l'Odisha p. 56
par Mathieu JOUVE-VILLARD, Directeur Inde CM-CIC
et partenaire WEDGE Consulting, New Delhi

• Être auto-entrepreneur en Inde p. 59
par Pierre-Arnaud CASSIN, Directeur, ULTRACONFIDENTIEL, New Delhi

• Le marché de l'art en Inde p. 62
par Franck BARTHELEMY, Marchand d'art, Bangalore

• Vivre en Inde: l'expérience des expatriés p. 64
par Elisa KHETTY, Directrice Inde HELMA International, Bangalore

L'art de la négociation: Le rapport de force

Extraits du Chapitre 3, Dans le feu de l'action, Pratique de la négociation en Inde, Mathieu Jouve-Villard, éditions Eyrolles, 2018.

Dans un pays où l'hospitalité est élevée au rang de religion, la chaleur des échanges et la bonhomie des rapports fait parfois oublier à quel point les Indiens peuvent être durs en affaires. Dans l'ensemble, les gens que l'on rencontre dans les milieux professionnels ne sont pas malhonnêtes – inutile de garder un œil sur ses affaires personnelles, rien ne sera volé si on les laisse sans surveillance. Ils sont toutefois bien décidés à obtenir les accords les plus avantageux possible, quitte à, d'ailleurs, pousser parfois le bouchon trop loin : une « *surnégociation* » qui peut entamer la confiance entre partenaires ou pousser leurs interlocuteurs dans leurs derniers retranchements. Et lorsqu'une marge de manœuvre suffisante n'a pas été laissée, il n'est pas rare que les engagements ne puissent être tenus, ou du moins pas *bien* tenus. Il est donc dans l'intérêt de toutes les parties en présence de ne pas laisser les marchandages aller trop loin et de conclure les négociations avant qu'une limite ne soit dépassée. Pour ce faire, il n'y a pas d'autre moyen, il faut entrer dans le rapport de force.

L'axiome : Compétitifs par nature, coopératifs par nécessité

On oppose souvent deux styles de négociation : coopératif et compétitif. Le premier recherche le compromis et l'intérêt commun, le deuxième se focalise sur ses propres forces et sur les faiblesses de l'interlocuteur, afin d'obtenir – de manière unilatérale – les conditions les plus favorables.

Comme c'est souvent le cas, les Indiens sont un mélange des deux. Il faut toutefois savoir qu'ils sont, en règle générale, compétitifs par nature (ce sera donc le mode dominant) et coopératifs par nécessité (ils savent trouver des compromis lorsqu'il devient clair qu'il n'y a en position de faiblesse), on risque – à tout moment – de repasser en mode compétitif. L'élaboration d'un compromis équitable passe alors au second plan.

Cela veut dire qu'il est nécessaire d'entrer dans le rapport de force (en évitant autant que possible la confrontation ouverte), si l'on veut s'assurer que la négociation reste en mode coopératif.

On croit, à tort, que marquer ses positions avec fermeté, « montrer les dents » en réaffirmant ses forces ou ses limites, rend nécessairement les négociations compétitives, et même hostiles. C'est peut-être le cas en Europe, où les références au rapport de force sont souvent mal vécues. Toutefois, en Inde, lorsqu'une dose calculée d'agressivité est utilisée pour rééquilibrer le rapport de force et démontrer à la partie adverse qu'il est dans l'intérêt de tous de rester coopératif, cela s'avère être l'ingrédient essentiel d'une dynamique coopérative et, au final, cordiale (on peut penser au concept de dissuasion nucléaire, similaire dans son principe d'équilibre).

Comprendre cette logique est d'autant plus important que, lorsqu'une relation devient compétitive, elle a tendance à le rester. Replacer les rapports de travail dans un cadre coopératif devient alors difficile, voire impossible.

Il ne faut toutefois jamais oublier que **même lorsque le style de négociation est coopératif, *les objectifs de la négociation* restent presque toujours d'ordre compétitif** : un négociateur indien aura en effet tendance à rechercher un compromis favorisant son camp (du moins à court terme), aux dépens des intérêts de son interlocuteur.

En Inde, toute négociation repose sur un rapport de force

Il est malheureusement rare (même si cela arrive occasionnellement) de trouver des interlocuteurs recherchant un véritable *win/win* (un compromis dans lequel tout le monde est gagnant). La culture locale de la négociation est encore ancrée dans la croyance qu'une « victoire » est nécessairement un *win/lose*.

Il arrive aussi que certains interlocuteurs préfèrent même opter pour une conclusion *lose/lose* (dans laquelle tout le monde est perdant) plutôt que de concéder une condition à laquelle ils sont attachés. Ce n'est pas fréquent, mais cela arrive.

Cela peut paraître surprenant, c'est pourtant une situation que beaucoup d'étrangers ont vécu en Inde, à un moment ou à un autre ; en particulier lorsque certaines limites sont franchies : si quelqu'un est blessé dans son orgueil, une négociation peut devenir une affaire personnelle. Il n'est alors plus question de profit ou de succès, il faut gagner coûte que coûte, même si cela a un prix.

Décryptage

Je rencontre souvent des clients se plaignant d'avoir vendu des produits en Inde et de n'avoir, plusieurs mois après la date d'échéance, toujours pas été payés. Ma réponse est toujours la même: en général les entreprises indiennes payent, mais elles payent souvent le plus tard possible.

La logique est la suivante.

Pour un homme d'affaires indien, chacun a son rôle à jouer : celui du vendeur est de conclure une vente avec un maximum de garanties, celui de l'acheteur, de négocier un achat avec le moins de contraintes possibles. Si l'acheteur obtient une transaction sans garantie de paiement, il s'agit, pour lui, d'un avantage gagné en négociation. Et s'il a gagné cet avantage, il est légitime de l'utiliser.

On peut donc être relativement certain qu'il l'utilisera.

Ce type de pratique est inacceptable en Occident mais considéré par la plupart des hommes d'affaires indiens comme étant de bonne guerre.

Le rapport de force, sans confrontation

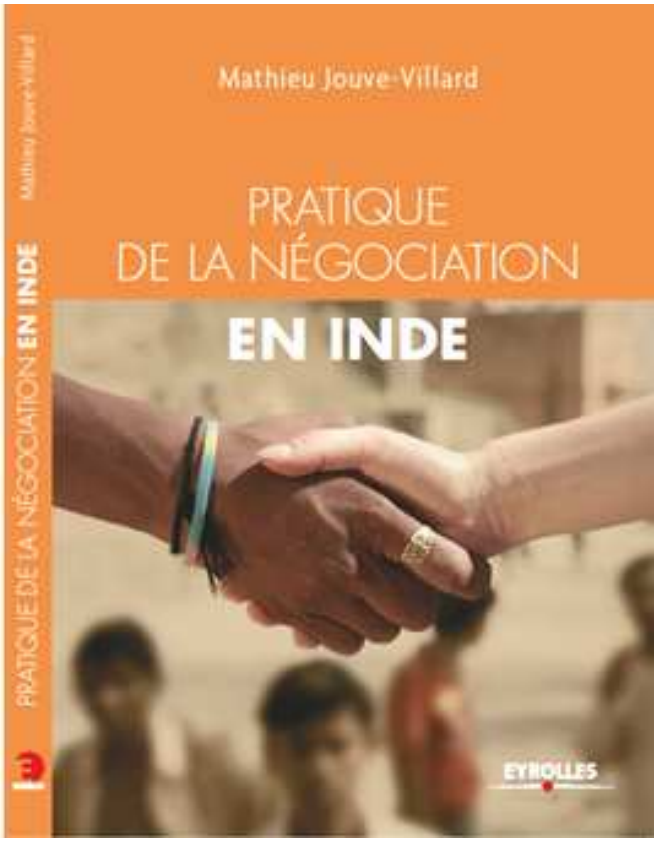
La ligne à ne jamais franchir est toutefois celle de l'affrontement. Contrairement aux apparences, les Indiens sont des interlocuteurs rationnels et relativement prévisibles. Ce sont des négociateurs qui cherchent le meilleur compromis. Lorsque l'on comprend leur manière de penser, il est donc possible d'avancer et d'atteindre des résultats concrets et profitables.

Il y a une exception à cette règle : lorsqu'un Indien a l'impression d'avoir été insulté, ou qu'on lui aura manqué de respect, il n'hésitera pas à rompre des négociations, quelles qu'en soient les conséquences, ou à bloquer certains points importants sans raison apparente.

En règle générale, même s'il n'y a pas eu insulte, lorsque la confrontation prend un tour personnel, si l'on permet aux passions de monter et de s'affronter, il y a des chances qu'un négociateur indien abandonne toute logique et s'enferme dans une rigidité implacable. Il devient alors compliqué de réorienter les discussions dans une direction constructive.

S'il est donc essentiel de ne pas fuir le rapport de force, il est vital d'éviter la confrontation directe. Lorsque l'on perçoit une réaction émotionnelle, il est important de marquer une pause afin de pouvoir, si besoin, faire marche arrière. La majorité des échanges blessants viennent de malentendus, il ne faut pas hésiter à demander ce qui a pu heurter et, dans certains cas même, à s'excuser.

En Inde, les excuses n'entament pas le respect ; bien au contraire, elles peuvent – lorsqu'elles sont utilisées avec tact – donner à la relation une touche personnelle, une forme de complicité qui peut faciliter les rapports et renforcer la confiance. Il ne faut, bien entendu, pas non plus en abuser.



L'ouvrage de Mathieu Jouve-Villard en vente sur Amazon.fr : http://amzn.eu/aYokN5V

Reprendre le contrôle sans humilier

Il est capital de ne pas oublier que c'est le rapport de force – et lui seul – qui structure la négociation et détermine l'issue des échanges. Une relation chaleureuse contribuera à rendre les rapports agréables, permettra d'éviter les conflits et de résoudre les problèmes plus facilement. Si elle reste un atout capital, il est rare qu'elle incite un interlocuteur à concéder quoi que ce soit dans une négociation. Du moins rien qui ne présente un enjeu. Elle joue toutefois un rôle clé dans l'établissement d'une relation de confiance mutuelle, sans laquelle il ne sera pas possible de construire un partenariat.

La qualité de la relation déterminera toutefois le niveau de confiance entre les partenaires, un facteur extrêmement important en Inde, qui permettra aussi de faire avancer plus vite le processus de négociation. Rappeler de manière non agressive, lors de certaines étapes de la discussion, les termes du rapport de force, peut permettre de reprendre le contrôle des échanges, à condition que cela ne fasse perdre la face à personne. Rappeler un avantage tactique, ou simplement la possibilité d'une rupture des négociations est parfois nécessaire. Si cela pourrait, dans un contexte occidental, froisser ou paraître hostile, ce n'est en général pas mal vécu en Inde.

Négocier avec plusieurs interlocuteurs

L'une des conditions essentielles pour garder le contrôle d'une négociation en Inde est d'avoir le choix. Sans option de repli, il devient difficile de tenir certaines positions, ou même de refuser des conditions présentant des risques. La logique du « tout ou rien » met constamment le négociateur le dos au mur, car son alternative (le *BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement*) est un retrait pur et simple, un abandon du projet.

On imagine rarement la difficulté du processus de négociation en Inde lorsqu'on n'en a jamais fait l'expérience : chaque détail est examiné, évalué, pesé et transformé en monnaie d'échange. C'est un peu comparable à une course de marathon : facile tant qu'elle n'a pas démarré et agréable sur les premiers kilomètres. Mais sur la fin, on n'est encore debout que si l'on a – d'entrée – géré ses ressources au mieux. Et l'on apprécie à sa juste valeur tout ce que l'on aura pu mettre en réserve, en prévision des moments difficiles.

Il est donc important de mettre de son côté tous les atouts possibles, en amont du processus de négociation, même si, sur le moment, il peut être tentant de s'auto-persuader que tout ira bien et que de telles précautions seraient superflues.

La première étape consiste – comme mentionné plus haut – à s'assurer que l'on négociera avec plusieurs parties. Ce n'est, bien entendu, pas toujours possible, en particulier lorsque l'on négocie une vente, mais aussi dans de nombreux autres cas de figure. Toutefois, lorsque des options existent (collaboration locale, distribution de produits, fournisseur, licence de marque, transfert de technologie…), négocier avec plusieurs parties est, sauf exception, une bonne idée. Non seulement dans le but de faire monter les enchères, mais aussi parce que différents acteurs – y compris au sein d'une même industrie – peuvent considérer des problématiques similaires de manières très différentes. Mener plusieurs négociations de front est donc un processus enrichissant, qui permet bien souvent d'étoffer les stratégies, de découvrir de nouvelles approches, de nouvelles manières de travailler et, pourquoi pas, des profils humains différents, avec lesquels une meilleure relation de travail pourra être construite.

D'autres options ne nécessitant pas de partenaires peuvent aussi être mises à l'étude. Celles-ci permettront aussi au négociateur de mener ses discussions en sachant qu'il dispose d'alternatives en cas d'échec. Il ne faut donc pas hésiter à explorer le plus d'options possible.

Quoi qu'il arrive, il est essentiel que la partie adverse ne sente pas le négociateur le dos au mur, sous pression ou contraint de signer. Ce type de situation est particulièrement rédhibitoire en Inde, où de telles faiblesses sont immédiatement démasquées. Et les conséquences sont doubles : d'une part, les négociateurs indiens ont tendance à profiter un peu trop de ce type d'avantages, et d'autre part, cela peut impacter la relation future de manière durable. Car, une fois que l'on est perçu comme un partenaire faible, comme quelqu'un qui cède lorsqu'il est malmené, il devient difficile de renverser la dynamique et de se faire respecter par la suite.

Conseil : Être toujours prêt à clore la négociation

Que l'on marchande le prix d'un tapis, l'achat d'un grand projet d'infrastructures ou les termes d'une convention bilatérale entre deux États, il est un principe qui ne se dément jamais :**en Inde, la négociation est structurée autour du point de rupture**. Les négociateurs indiens arrivent rarement avec un but précis en tête : tant qu'ils ont, en face d'eux, des interlocuteurs prêts à discuter, ils partent du principe qu'il reste toujours quelque chose à obtenir. Ils continueront donc à négocier, à demander plus, sans relâche, à moins que le temps ne joue contre eux. L'expérience montre toutefois que le temps joue – étrangement – presque toujours en faveur du camp indien. À noter : il est fréquent que le négociateur principal, très impliqué dans les discussions et dans leur succès, ne soit pas le meilleur juge du moment opportun pour rompre une négociation et il peut être bon, de se faire accompagner et conseiller par une personne tierce (partenaire, consultant, collaborateur) ayant une bonne connaissance du dossier mais une position extérieure, lui donnant une perspective plus objective et la capacité de prendre, le moment venu, une décision qui peut s'avérer difficile .

En quelques mots

Les Indiens sont compétitifs par nature, coopératifs par nécessité.

Le rapport de force est central à toute négociation, ainsi qu'aux rapports d'affaires dans leur ensemble. Toutefois, celui-ci doit s'exprimer sans confrontation.

La culture du win/win est encore peu répandue.

Pour négocier, il faut avoir le choix, donc d'autres options. Négocier avec plusieurs parties est la meilleure approche, lorsque cela est possible.

Toute négociation est structurée autour du point de rupture. Tant qu'un négociateur indien ne voit pas son interlocuteur quitter la table, il continue à négocier.

Mieux vaut arriver bien préparé pour négocier. Les Indiens sont des négociateurs chevronnés, il n'est pas toujours facile d'improviser.

Il est difficile de mener une négociation sans se faire assister par quelqu'un ayant une position indépendante des enjeux, capable de garder la tête froide.

Ne pas perdre de vue le *Best Alternative to a Negotiated Agreement.*

Chaque concession doit être monnayée, même si elle ne coûte rien.

Ne pas craindre de répéter le même argument de nombreuses fois.

Le temps est, en Inde, une arme redoutable dans les négociations. Il faut apprendre à avancer vers une conclusion.

Les négociations complexes doivent être gérées de manière particulière, avec des outils adaptés.

Dans l'impasse : la magie de la répétition

L'approche occidentale du processus de négociation est plutôt de type linéaire : on tombe d'accord sur un point avant de passer au suivant, jusqu'à ce que les questions soient résolues dans leur ensemble et que l'on arrive à un accord.

Il est implicitement admis qu'une fois un point accepté, on ne peut revenir dessus, sous peine d'enliser les discussions. Une objection demande, en revanche, une contre-proposition : ignorer les objections de la partie adverse est un manque de respect susceptible de bloquer l'avancement des échanges.

L'approche indienne est différente : revenir sur un point débattu et accepté n'est pas problématique, cela fait d'ailleurs partie du processus standard dans la plupart des négociations. Il est donc important de savoir jouer cette carte, que les Indiens eux-mêmes utiliseront librement : la répétition.

Le cas échéant, il ne faut effectivement pas hésiter à obstinément rester bloqué sur les mêmes positions, en répétant les mêmes arguments, de manière à peine différente, parfois en insistant plus sur un point ou sur un autre, mais sans changer de cap le moins du monde. Il arrive alors qu'au bout d'un certain temps, le « non » se transforme, magiquement, en « oui ».

L'effet d'usure joue, c'est certain, mais il est vrai qu'en Inde, la répétition, l'insistance et l'obstination, loin d'agacer, peuvent parfois donner à l'argument et à son porteur une forme de légitimité, qui n'apparaissait initialement pas.

Mathieu JOUVE-VILLARD

Directeur Inde CM-CIC
Partenaire WEDGE CONSULTING,
New Delhi

WEDGE CONSULTING est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des sociétés étrangères sur le marché indien: études de marché, missions individuelles ou collectives, fusions /acquisitions, hébergement, gestion de projets.

Les clés de la réussite d'une Joint-venture: étude du cas McDonald

Une coentreprise ou *joint-venture* est le résultat de la volonté de deux parties ou plus d'exercer des activités avec des ressources communes, qu'il s'agisse de compétences, de ressources monétaires, d'infrastructures ou de réseaux commerciaux. Un investisseur étranger peut notamment conclure un accord de *joint-venture* avec un partenaire local pour fournir les fonds et la marque tout en utilisant l'infrastructure et le réseau du partenaire local.

Pour un commencement d'activité dans un nouveau pays ou le lancement d'une nouvelle activité, une large majorité des investisseurs français choisit cette forme d'implantation qui est malencontreusement un choix par défaut mais pas systématiquement la meilleure solution. En cours d'activité les attentes des deux partenaires de la *joint-venture* peuvent en effet diverger et rentrer en conflit, parfois sans issue amiable possible. Le récent litige relatif à la *joint-venture* Mc Donalds en Inde vient illustrer ce point.

La Joint-venture Mc Donalds : origines du litige

La structure de l'actionnariat et du conseil d'administration de la *joint-venture* McDonald et les motifs de la révocation du *Managing Director,* sont en cause en l'espèce. Nous ne commenterons pas les aspects commerciaux spécifiques de la *joint-venture*. Il s'agit de mettre en exergue comment la composition de l'actionnariat et du conseil d'administration devrait être structurée dans une *joint-venture*.

McDonalds India Private Limited (MIPL) est une filiale à part entière de la société américaine McDonalds Corporation. MIPL détient 50% des actions de Connaught Plaza Restaurants Private Limited (CPRPL), tandis que Bakshi Holdings Private Limited détient les 50% restants. CPRPL est un franchisé de MIPL et dispose d'un droit de licence pour utiliser la marque McDonalds en Inde. En analysant la structure de l'actionnariat de l'entreprise commune, on constate que certains aspects de cette *Joint-Venture* sont à l'origine du conflit entre les partenaires de la *joint-venture*, notamment le pourcentage de l'actionnariat des partenaires (un ratio de 50/50est une reconnaissance de l'égale importance des deux partenaires de la *joint-venture)*.

Publicité Mc Donalds à Mumbai ©Mike/FLICKR

Vu l'actionnariat de la *joint-venture*, il ne s'agit pas d'une structure idéale :

1 – En cas de désaccord entre les partenaires, les activités commerciales de la *joint-venture* sont figées jusqu'à ce que les problèmes soient résolus ; les deux partenaires cessent de consacrer des ressources et des efforts aux activités de la *joint-venture* en raison de leurs différends.

2 – Aucune des parties n'est en mesure de prendre des décisions importantes dans l'intérêt de la *joint-venture*, car même les résolutions ordinaires votées par les actionnaires exigent une majorité simple de 51%.

3 – Une fois que la participation est fixée à 50/50, il est difficile de changer ce ratio car, le plus souvent, une participation égalitaire se traduit par une représentation égale au conseil d'administration. Toute attribution d'actions supplémentaire nécessitera une résolution du conseil et en cas de divergence, le conseil sera nécessairement dans une situation de blocage (*Deadlock*).

Comment gérer la structure et les désaccords au sein d'une Joint-venture ?

La structuration de la *joint-venture* doit permettre un leadership clair des partenaires dans les domaines respectifs de leurs contributions. Une *joint-venture* peut être structurée de sorte qu'**une augmentation de l'actionnariat puisse être subordonnée à la performance des parties** dans leurs domaines respectifs. Par exemple, si un produit innovant est développé par l'un des partenaires qui vend des produits au-delà d'un nombre donné, sa participation pourra augmenter de 50% à 60%. Cela se traduira en réalité par une augmentation des activités de la *joint-venture* et par de meilleurs rendements pour les deux partenaires.

Droit de premier refus (*Right Of First Refusal*): Le pacte d'actionnaire de la *joint-venture* McDonald comprend une clause relative au droit de premier refus en tant que mécanisme de sortie. Un droit de premier refus signifie que si l'une des parties à la *joint-venture* souhaite sortir de la *joint-venture* et céder ses actions, elle doit donner à l'autre partie la possibilité d'acheter ses actions à une valeur établie selon un mode de calcul prédéterminé.

Dans le cas de McDonalds, la méthode d'évaluation prescrite était la valeur comptable de l'entreprise commune ou un *« cash multiple »,* selon la valeur la plus élevée. Le *« cash multiple »* est défini comme huit fois le montant net des flux de trésorerie provenant de l'exploitation de la *joint-venture*, plus la valeur des actifs appartenant à la *joint-venture*. Cette formule faisait l'objet d'interprétation des deux parties. Pendant ce

temps-là, McDonald's finissait par valoriser la participation du partenaire indien à 7 millions de dollars, alors que Bakshi Holdings Private Limited obtenait un audit de Grant Thornton valorisant la joint-venture à 331,3 millions de dollars. Le mécanisme du droit de premier refus peut donc poser des problèmes avec de telles différences d'évaluation.

En outre, si un tiers investisseur est disposé à acheter la participation de l'un des partenaires à un prix plus élevé que celui prévu par le mécanisme prescrit, les différends entre les partenaires se creuseront davantage. En effet, le partenaire qui souhaite se retirer sera disposé à vendre à la tierce partie qui peut payer un prix plus élevé, tandis que le partenaire qui souhaite rester dans l'entreprise risque de ne pas vouloir accepter n'ace prix.

Si le cessionnaire ccepte pas l'offre, le cédant sera libre de vendre sa participation à un tiers. Toutefois, dans ce cas, si la vente n'est pas conclue dans un délai déterminé, le cédant devra refaire une offre à son partenaire. Ceci garantira que le cédant ne fasse pas une offre déraisonnable au cessionnaire lors de sa première offre.

Structuration du conseil d'administration et révocation du Managing Director :

Les données principales de Connaught Plaza Restaurants Private Limited et la composition de son conseil d'administration en novembre 2017 sont les suivantes:

Company/LLP Master Data

CIN	U74899DL1995PTC070306
Company Name	CONNAUGHT PLAZA RESTAURANTS PRIVATE LIMITED
ROC Code	RoC-Delhi
Registration Number	070306
Company Category	Company limited by Shares
Company SubCategory	Non-govt company
Class of Company	Private
Authorised Capital(Rs)	2583021000
Paid up Capital(Rs)	2064221000
Number of Members(Applicable in case of company without Share Capital)	0
Date of Incorporation	29/06/1995
Registered Address	15TH FLOOR MOHAN DEV13 TOLSTOY MARG NEW DELHI DL 110001 IN
Address other than R/o where all or any books of account and papers are maintained	-
Email Id	devinder.jain@mcdonaldsindia.net
Whether Listed or not	Unlisted
Suspended at stock exchange	-
Date of last AGM	28/09/2018
Date of Balance Sheet	31/03/2016
Company Status(for efiling)	Active

Directors/Signatory Details

DIN/PAN	Name	Begin date	End date	Surrendered DIN
00189930	VIKRAM BAKSHI	18/07/1995	-	
00190061	MADHURIMA BAKSHI	01/12/1999	-	
00501113	SALIL GULATI	26/09/2018	-	
02241336	ROBERT DALE LARSON	17/04/2008	-	
02250820	AYSEL MELBYE	18/08/2008	-	
ADJPJ1042M	DEVINDER KUMAR JAIN	03/09/2008	-	

On peut noter que le conseil d'administration avait une représentation égale entre les deux partenaires de la *joint-venture* jusqu'en août 2013. Lors de la réunion de son conseil d'administration tenue le 6 août 2013, l'ordre du jour portait sur le renouvellement du mandat de Vikram Bakshi en tant que *Managing Director (MD)*. Lors de cette réunion, le conseil d'administration était dans une situation de blocage (*deadlock*) et, par conséquent, le renouvellement de la nomination du *Managing Director* n'a pu avoir lieu.

Comment sortir du blocage ?

Le pacte d'actionnaire, en particulier dans le cas d'une *joint-venture* à 50/50, devrait clairement indiquer ce qu'est une situation de blocage et, en cas de blocage (*deadlock*), quelles mesures peuvent être prises pour la résoudre. Le conseil pourrait demander à un administrateur indépendant de résoudre cette situation avec le consentement mutuel des deux partenaires.

De plus, il peut y avoir un président indépendant (*Chairman*) qui aura une voix prépondérante, de sorte que la possibilité d'avoir une situation de blocage sera éliminée.

Le 30 août 2013, McDonalds a publié un avis public déclarant que le mandat de Vikram Bakshi en tant que *Managing Director (MD)*était arrivé à son terme le 17 juillet et qu'il ne restait donc plus de *Managing Director*. Voyons comment un directeur général peut être révoqué et les recours possibles pour un tel *Managing Director*.

1 – Selon les termes d'un contrat de travail : Un directeur général peut avoir été nommé en vertu d'un contrat de travail pour une période donnée et à l'expiration de la durée du contrat ou si des circonstances spécifiques prévues dans le contrat surviennent, il cesse d'être le directeur général de la société, sauf si ce mandat est renouvelé par un nouvel accord.

Lorsque le MD a été nommé en vertu d'un contrat de service, un mécanisme de compensation est généralement inclus dans le contrat, si la société procède à la révocation du MD pour un ou des motifs spécifiés dans le contrat et/ou que le MD conteste la survenance d'un de ces motifs.

2 – Révocation avant l'expiration du mandat : les actionnaires peuvent révoquer un administrateur en vertu des dispositions de la Section 169 du Companies Act 2013 avant l'expiration de son mandat et après lui avoir donné un préavis raisonnable, sauf dans les cas où la société a nommé les deux tiers des administrateurs en vertu du principe de la représentation proportionnelle. Une fois qu'une personne est révoquée de ses fonctions d'administrateur, elle cesse également d'être MD.

Toutefois, la *Section 169 (8) a)* du *Companies Act 2013* prévoit que la révocation ne fait pas obstacle à une demande de compensation ou de dommages-intérêts payables aux termes d'un contrat ou d'un mandat.

Par conséquent, même en l'absence d'un accord, une personne peut demander une compensation ou des dommages et intérêts lorsque ceux-ci sont prévus dans la lettre d'engagement concernant le mandat.

Toutefois, dans le cas de Vikram Bakshi, sa révocation en tant que MD a permis à MIPL de racheter la participation de Bakshi Holdings Private Limited conformément aux termes du pacte d'associé de la société et par conséquent, il a déposé un recours devant le *Company Law Tribunal*pour mauvaise gestion de la société.

Impact sur les affaires

Une situation de blocage et une lenteur au niveau de la gouvernance de la société nuisant nécessairement à la qualité des opérations d'une entreprise. Dans le cas de McDonalds, sur 27 McDonalds ouverts en 2012, seul un magasin est resté ouvert en 2017. Les ventes et le nombre de points de vente ont considérablement diminué par rapport à son principal concurrent Dominos. La qualité de la nourriture servie dans les points de vente a également souffert et Vikram Bakshia dû faire face à des poursuites pénales pour des problèmes liés à la sécurité alimentaire. La structuration de la *joint-venture* et les termes du pacte d'associé peuvent donc avoir un impact à long terme sur les activités de la *joint-venture*. C'est une raison essentielle pour inciter des partenaires à planifier cela le plus méticuleusement possible au stade de la rédaction initiale.

Amair FAROOQUI

Avocat
ADAMAS Avocats Associés,
New Delhi

ADAMAS
Avocats associés

Depuis 1969, **le cabinet ADAMAS** se caractérise par son esprit pionnier et son approche du droit résolument opérationnelle. Premier cabinet étranger à obtenir une licence pour exercer en Chine, ADAMAS s'est installé en Inde à New Dehli dès 2013. Grâce à ses experts bilingues en Inde, aux bureaux de correspondants locaux et à une coordination constante avec les équipes en France, l'Indian Desk d'ADAMAS anticipe et répond aux besoins spécifiques des entreprises voulant effectuer des opérations transfrontalières entre l'Inde et la France.

S'implanter en Inde hors des sentiers battus: l'Odisha

L'Inde affiche, depuis maintenant plusieurs années, la plus forte croissance mondiale parmi les grandes économies; tant et si bien que son PIB réel la place désormais en 6ème position mondiale, devant la France. Cependant, les entreprises françaises restent frileuses lorsqu'il s'agit de saisir les opportunités offertes par ce marché au dynamisme inégalé, loin derrière leurs concurrents américains, allemands ou italiens. Souvent mal informés, les Français s'arrêtent à des difficultés perçues, alors que de nombreux succès illustrent la réalité actuelle de l'Inde : d'importants marchés sont à prendre, pour peu que l'on adopte une approche informée et rigoureuse. L'ouverture d'une filiale locale facilite souvent la conduite des affaires, mais de nombreuses PME hésitent à franchir cette étape, qu'elles perçoivent comme étant complexe et risquée.

L'attraction des villes de premier plan

Il existe pourtant de nombreuses solutions clés-en-main qui simplifient une implantation. Un consultant local peut, par exemple, ouvrir et héberger une société à responsabilité limitée en quelques semaines, à moindre coût et immédiatement recruter un employé opérationnel.

Il est *a priori* plus rassurant d'investir dans une ville de premier plan, à proximité d'autres entreprises françaises. Mais dans les métropoles du sous-continent, les coûts s'accumulent vite : loyers, salaires, électricité… tout est plus cher que dans le reste de l'Inde. La concurrence est aussi plus proche.

Et c'est parfois une nécessité. Etre proche d'un client, d'un fournisseur, assurer le quotidien d'un expatrié, qui devra trouver sur place un écosystème de vie spécifique (école internationale, cercle social cosmopolite, loisirs…). Certaines contraintes sont incontournables. Mais pas toujours.

Des zones d'implantation provinciale dynamiques

La plupart des PME ne peuvent s'offrir le luxe d'un expatrié. Elles devront s'appuyer sur une équipe locale et on trouve d'ailleurs en Inde d'excellentes ressources humaines ; il sera donc possible de constituer une équipe locale de grande qualité.

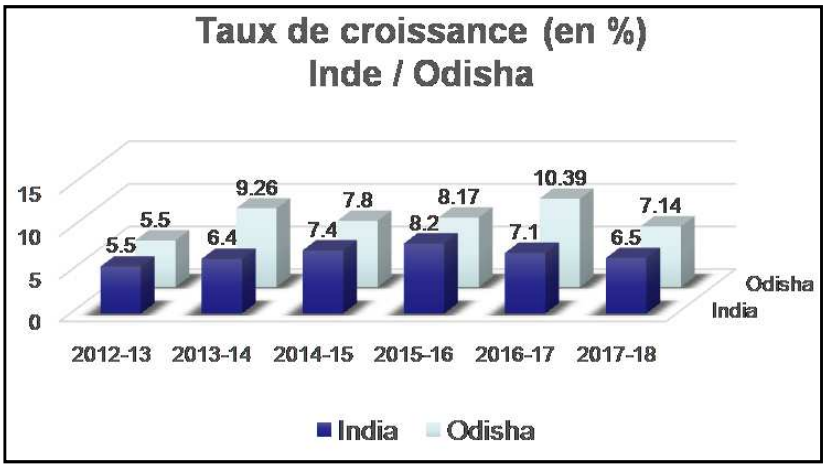
Ce choix d'une équipe 100% locale élargit en fait considérablement le nombre de zones d'implantation possibles. Et si l'on aborde l'étude géographique de manière rationnelle (ce que, finalement, trop peu d'entreprises font), on se rendra vite compte que de nombreuses zones peu connues offrent en fait des avantages uniques.

Des années de forte croissance économique ont en effet enrichi de nombreux états de l'Union indienne, désormais engagés, les uns avec les autres, dans une compétition sans merci pour l'investissement étranger. Celle-ci entraîne, de fait, une dynamique de modernisation rapide et ambitieuse. Ce nouveau dynamisme régional rend accessible aux entreprises internationales des zones qui, il y a quelques années encore, ne leur auraient pas permis de travailler dans de bonnes conditions.

L'exemple de l'Etat de l'Odisha (Orissa)

Le 15 Septembre dernier, les Conseillers du Commerce Extérieur de la France arrivaient en force à Bhubaneshwar, capitale de l'état de l'Odisha (anciennement Orissa) – situé sur la côte Est de l'Inde, juste en dessous du Bengale-, dans le cadre d'une mission officielle menée par l'Ambassadeur de France et par le SER. Les autorités locales avaient déroulé le tapis rouge: réception par le Ministre en Chef de l'Etat (chef de l'exécutif, élu pour 5 ans), présentation par le Secrétaire de l'Industrie et visite de la région. Nous y avons découvert un état de l'Inde peu connu, ne figurant généralement pas sur la liste des destinations prioritaires pour l'investissement français, mais présentant de nombreux avantages pour une implantation, en particulier industrielle.

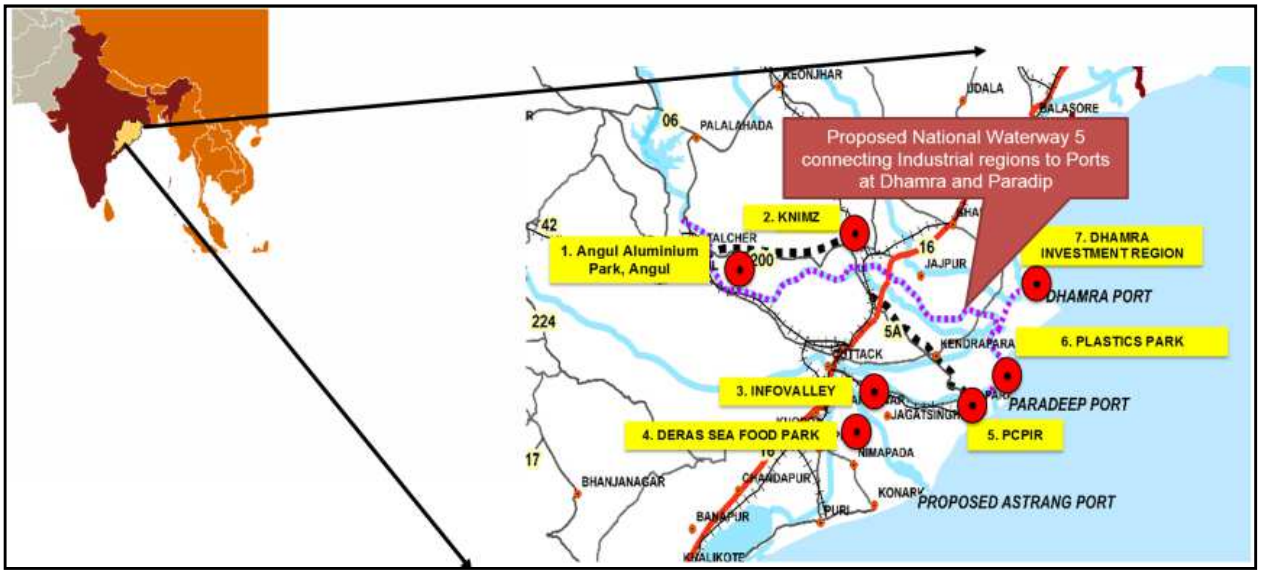
Premier exemple, Bhubaneshwar, l'un des projets de « Smart City » les plus ambitieux du pays, est en pleine mutation. Ce plan ambitieux, entièrement piloté par le groupe français Egis, a pour but de moderniser de nombreux quartiers, d'optimiser la circulation des véhicules, d'intégrer la gestion des services publiques (eau, électricité, gaz, fibre optique…) au sein d'une même organisation, de moderniser la connectique de la ville et l'accès aux administrations.



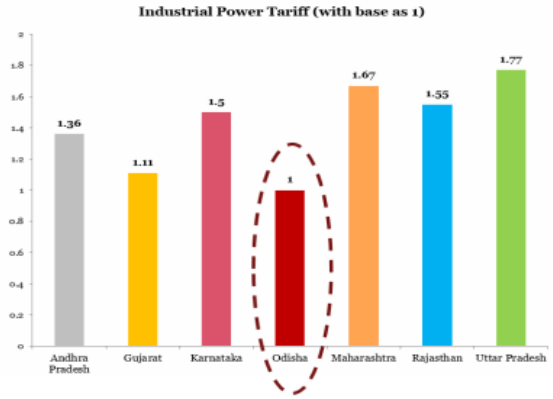
L'état de l'Odisha a, quant à lui, de nombreux atouts :

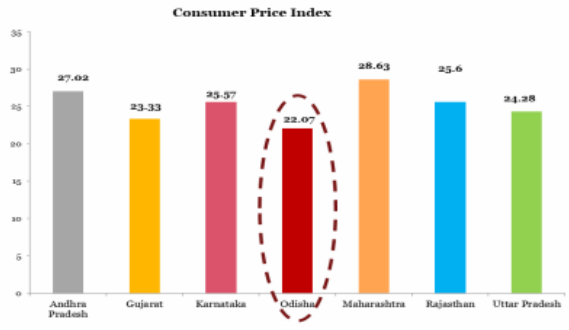
- Un dynamisme économique exceptionnel:

- Une zone côtière de 480 km
- Trois ports en eaux profondes (Paradip, Dhamra et Gopalpur). Le port de Paradip (situé près de la capitale de l'état) a la vitesse de - déchargement la plus élevée d'Inde. C'est aussi le 2ème port indien en termes de capacité et de trafic réel.
- Une production d'électricité supérieure à la demande (17 600 MW)
- 11% des ressources indiennes d'eau
- Un réseau étendu de gazoducs transportant du gaz naturel
- 106 zones industrielles (les principales figurent ci-dessous en jaune), rassemblent l'ensemble des services requis pour une implantation immédiatement opérationnelle :



- 13,88% de la production indienne de minerais (dont 98% chromite, 28% minerais de fer, 59% bauxite, 24% charbon, 18% manganèse.
- Premier producteur national d'acier inoxydable
- 56% de la fonte d'aluminium
- 20% de la production d'acier
- Près de 180 000 ingénieurs et techniciens sortent chaque année des écoles de l'Odisha
- Le *Central Institute of Plastic and Engineering* de Bhubaneshwar est un institut reconnu de recherche en plasturgie.
- Un coût de main d'œuvre inférieur à celui des principaux états industrialisés indiens, le coût de l'électricité le plus bas pour les industries et l'un des indice des prix à la consommation les plus faibles :





Par ailleurs, un gouvernement ouvert à l'investissement facilite les implantations industrielles en centralisant l'ensemble des démarches au sein d'un portail unique :

- Info Wizard : centralise les opportunités d'investissement dans l'état
- Geo Plus : Système d'information géographique permettant de sélectionner l'emplacement optimal
- Guichet unique : l'ensemble des licences requises pour l'obtention d'un terrain sont disponibles dans un guichet unique rassemblant 32 procédures dépendant de 15 départements différents.
- Synchronisation des inspections réglementaires pour un démarrage rapide
- Programmes de subventions gouvernementales
- « Project Monitoring Group » : suivi personnalisé du gouvernement pour les projets d'investissement supérieurs à 6 Mn Eur, visant à débloquer tout obstacle administratif.
- Portail unique rassemblant les services administratifs post-allocation du terrain (transferts des baux, enregistrement des activités, approbations diverses…).
- Temps moyen d'approbation d'un projet d'investissement : 20 jours

Complexe du groupe Infosys à Bhubaneshwar, en Orissa © Rajeev Rajagopalan / Flickr

L'Odisha, un État qui reflète les nouvelles opportunités de l'Inde

Même si l'Odisha n'est pas toujours en tête des classements pour les différentes facettes de la conduite des affaires, le rapport qualité/prix d'une implantation dans cet état de l'Est de l'Inde est globalement très avantageux.

Des coûts d'investissement et de fonctionnement sensiblement inférieurs à ceux des régions indiennes les plus courues peuvent donner à un investisseur la réserve d'oxygène supplémentaire qui lui permettra de tenir jusqu'au point de rentabilité de son activité. Et dans un pays connu pour avoir une conception du temps relativement élastique, tout délai supplémentaire est précieux, car il réduit considérablement le risque lié à une implantation.

Si l'Odisha (et d'autres régions indiennes peu connues) est une destination si intéressante, c'est aussi parce que le « coût » de cette économie est particulièrement raisonnable en terme d'infrastructures locales, de disponibilité des ressources humaines et d'environnement administratif.

Cet exemple illustre à quel point il est important, dans un environnement complexe, de prendre des décisions informées, sans se laisser entraîner par des idées toutes faites sur un pays qui, ne l'oublions pas, évolue particulièrement vite, et dans la bonne direction.

Mathieu JOUVE-VILLARD

Directeur Inde CM-CIC
Partenaire WEDGE CONSULTING,
New Delhi

WEDGE CONSULTING est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des sociétés étrangères sur le marché indien: études de marché, missions individuelles ou collectives, fusions /acquisitions, hébergement, gestion de projets.

Être auto-entrepreneur en Inde

A New Delhi, les nouveaux bureaux du groupe Pernod-Ricard réalisés par l'agence d'architecture et de design Ultraconfidentiel ©Ultraconfidentiel

Pays caractérisé par une forte identité culturelle, l'Inde intrigue et attire de nombreuses entreprises et entrepreneurs. Souvent qualifié de nouvel eldorado parmi les pays émergeants, le sous-continent est riche en opportunités variées. Cela dit, l'Inde incarne aussi un marché complexe qu'il faut savoir décrypter en profondeur, strate après strate, avant de s'y aventurer et d'entreprendre un projet.

Au milieu des années 2000, Ultraconfidentiel s'est ainsi lancé sur le marché de l'aménagement d'espaces. Cette agence d'architecture & design a rencontré un fort succès auprès d'acteurs locaux et internationaux et n'a, depuis, cessé de se développer. Nous vous proposons ici de retracer les enseignements et les observations qui ont marqué l'histoire de notre aventure entrepreneuriale en Inde.

S'implanter en Inde

Le parcours du combattant des PME

Il y a une quinzaine d'année, une très forte vague entrepreneuriale s'est manifestée en Inde dans des domaines très différents mais les difficultés ont souvent eu raison de la majorité de ces jeunes entreprises. Changements politiques et législatifs, complexité des permis de séjours et de travail, contraintes administratives diverses, les obstacles ont été multiples et ont freiné de nombreux projets en dépit de leurs qualités. Seules les entreprises les plus structurées ont pu résister, s'ancrer en profondeur et se développer de façon pérenne. Ultraconfidentiel est arrivé avec cette vague et a su tirer son épingle du jeu.

L'aventure d' Ultraconfidentiel

Créée il y a douze ans en Inde par un couple de Français, Stéphanie Bonduelle et Amaury Watine, l'agence de design et d'architecture Ultraconfidentiel travaille sur l'aménagement d'espaces tertiaires tels que des bureaux, des projets hôteliers, des restaurants et des showrooms. Son équipe de 30 collaborateurs internationaux est en pleine croissance. Véritable vitrine des métiers et de l'expertise de l'agence, le nouveau siège inauguré cet été à New Delhi subit déjà une extension physique tant les projets affluent.

Les clés de la réussite

La nécessité d'un positionnement ciblé

Pour assurer le succès d'un projet entrepreneurial, il est essentiel d'adopter un positionnement très précis et parfaitement ciblé afin de faire face à présence d'une concurrence qui se structure rapidement.

L'agence Ultraconfidentiel se différencie de ses nombreux confrères locaux grâce à la stratégie qu'elle a élaborée par rapport au marché et qui est axée sur les 3 éléments fondamentaux suivants :

- Un design efficace et minimaliste

- Un regard intransigeant sur la qualité des projets livrés

- Un engagement ferme sur les délais et les budgets

Valeur ajoutée de taille, Ultraconfidentiel propose également d'accompagner ses clients en mode « Design & Build », de la conception du projet jusqu'à la remise des clefs, en passant par toutes les phases structurantes d'un chantier.

Cette approche « clé en main » plait tout particulièrement à la clientèle et rassure les multinationales qui voient en l'agence un réel accélérateur de leurs projets dans un sous-continent en plein essor économique.

Pour cela, l'agence garantit la qualité irréprochable de la prestation et le respect des délais impartis aux chantiers grâce à une connaissance et une maitrise parfaite de son réseau de fournisseurs. Ce qui n'est pas donné à tout le monde en Inde !

Le savoir-faire européen et français en particulier est très apprécié en Inde. Nos designers viennent essentiellement d'Europe et les architectes indiens sont méticuleusement sélectionnés, issus des meilleures universités d'architecture du pays. Ils ont pour la plupart déjà voyagé dans différents pays et partagent leurs expériences et leurs cultures au profit d'une ligne créative unique et très inspirée.

L'adaptation

Dans un pays de fins négociateurs, il faut également savoir comprendre les lois du marché et disposer de grandes facultés d'adaptation afin d'anticiper les aléas divers qui rythment le quotidien et entrainent un véritable ascenseur émotionnel. Ainsi, il faut savoir s'arrêter, prendre du recul, respirer, méditer pour certains, afin de pouvoir agir avec discernement dans un environnement qui peut être parfois très rude. C'est bien l'entrepreneur qui s'adapte à l'Inde, et non l'inverse, comme certains seraient parfois tentés de le croire.

L'équipe d'Ultraconfidentiel en 2018 lors de l'inauguration des nouveaux bureaux de l'agence à New Delhi ©Ultraconfidentiel

Les embûches

En tant qu'entrepreneur, il faut parfois savoir s'accrocher et résister dans la durée aux nombreuses embuches, d'un point de vue personnel (éloignement géographique, conditions climatiques difficiles, pollutions multiples, etc.), tout comme d'un point de vue professionnel (s'adapter à la hiérarchie indienne, aux codes sociaux, gérer les équipes à la fois avec rigueur et sensibilité, etc.).

Chacun se nourrit des différences de l'autre, et c'est cela qui rendent l'échange et le partage riches et formateurs. De ces différences naissent de temps à autres des divergences de point de vue ou d'appréciation, ce qui nous conduit parfois très concrètement dans notre métier d'aménageur à avoir une vision différente du niveau de qualité ou de finition que la vision portée par nos fournisseurs par exemple.

Il y a donc des alignements réguliers à opérer afin que tout le monde apprenne, progresse et soit en phase.

Les bureaux du groupe Pernod-Ricard à New Delhi ©Ultraconfidentiel

Chantier lors de la réalisation des bureaux du groupe Amazon à New Delhi ©Ultraconfidentiel

Bloomrooms Hotel à New Delhi ©Ultraconfidentiel

Les bureaux de Nissan à Gurgaon ©Ultraconfidentiel

Perspectives de développement

Parmi ses clients, Ultraconfidentiel compte une solide et prestigieuse clientèle française et internationale. Nomura, Chanel, Dassault Aviation, Amazon, BMW, Mars Group, Apple, Accor, Hermès, Airbus Group, Pernod Ricard, Nissan, Renault, Trump Towers, pour ne citer que certains d'entre eux, nous ont aussi confié leurs projets.

Plus récemment, notre agence rencontre un succès très fort avec des entreprises indiennes, de plus en plus soucieuses de leur image mais aussi de l'environnement de travail de leurs collaborateurs. De beaux bureaux, cela fait vendre, augmente la productivité et motive les employés à rester plus longtemps au sein de la même société. Les entreprises indiennes ne l'ignorent pas et font appel de plus en plus souvent à nos services, nous permettant de marquer ainsi une nouvelle évolution majeure.

Porteuse d'une conviction forte sur les bienfaits d'un espace de travail de qualité, Ultraconfidentiel a entrepris il y a plusieurs mois une réflexion sur les espaces de travail de demain. Afin de matérialiser cette réflexion, et pour en faire profiter le plus grand nombre, le groupe lancera dès le mois de février 2019 sa propre chaine de co-working : .ushare by ultra.

Pierre-Arnaud CASSIN

Directeur
ULTRACONFIDENTIEL, New Delhi

Créée en Inde il y a 12 ans, **ULTRACONFIDENTIEL** est une agence d'architecture & design basée à New Delhi, Bangalore et Mumbai. Bénéficiant d'une large clientèle internationale (Chanel, Dassault Aviation, Amazon, BMW, Apple, Accor, Hermès, Renault etc.), l'agence propose des solutions clef en main et des projets commerciaux. Du design d'intérieur conceptuel à l'exécution sur site, Ultraconfidentiel a développé une approche précise et créative basée sur l'optimisation de l'espace et des flux de circulation lumineux.

Le marché de l'art:
Une place à prendre pour les Français?

Le marché de l'art en Inde est estimé à environ 150 millions de dollars. Il ne représente qu'une infime part du marché mondial, soit moins de 0,5%. Plus de la moitié des ventes sont contrôlées par les maisons de vente aux enchères, la plupart indiennes, et le reste par les galeries (une douzaine de galeries indiennes solides, dont Gallery SKE, la plus réputée) et les marchands.

Un marché dominé par les ventes d'art moderne

Les collectionneurs indiens achètent en très grande majorité des œuvres modernes indiennes, c'est à dire celles des artistes actifs entre les années 40 et 80 (Hussain, Raza, Souza, Mehta, etc.), qui sont presque tous disparus aujourd'hui. La demande étant forte, ces acquisitions se font la plupart du temps en salle de vente.

Quant aux grands artistes indiens contemporains, ils se distinguent notamment avec la présence de Subodh Gupta (une œuvre monumentale peut valoir jusqu'à USD500k), Bharti Kher (une belle œuvre peut atteindre USD150k), Sudarshan Shetti (USD100k), ou Vibha Galhotra (USD50k).

Dans leur ensemble, les artistes indiens contemporains souffrent tous d'un manque d'intérêt chronique sur le marché indien, exacerbé par la démonétisation de 2016 et par l'instabilité politique due aux prochaines élections générales de 2019.

L'art contemporain est très largement vendu en galeries où les transactions sont encore trop souvent réglées en numéraire. Les statistiques sont donc assez rares et peu fiables.

Subodh Gupta, People Tress ©FB

L'art « importé »

En matière d'art, les indiens vivent quasiment en autarcie. Les quelques dizaines d'acheteurs bien identifiés préfèrent les productions nationales aux œuvres étrangères. Deux explications prévalent.

A l'exception des rares initiatives des services culturels de quelques grandes ambassades, les Indiens sont peu exposés en Inde à l'art contemporain étranger. L'absence des grandes institutions artistiques internationales en Inde est flagrante. Aucune exposition d'envergure (par exemple l'exposition Picasso -Giacometti) n'a jamais été organisée en Inde.

En outre, les indiens qui voyagent à l'étranger et qui pourraient s'intéresser à l'art contemporain n'ont pas le reflexe de pousser les portes d'une galerie. A leur décharge, ils ignorent souvent les noms des quelques grandes galeries qui pourraient les intéresser : elles ne viennent jamais prospecter en Inde.

Les rendez-vous obligés

Il y a pourtant deux rendez-vous obligés pour découvrir le marché indien. D'abord se positionne l'India Art Fair qui se déroule tous les ans à Delhi, en général fin janvier. Acheteurs, galeries et institutions indiennes se retrouvent pendant trois jours dans des allées bien organisées. A son lancement, il y a une dizaine d'années, la foire portait bien son nom, au sens propre comme au figuré.

Le second évènement majeur du calendrier artistique est la biennale de Kochi. S'il s'agit d'une plateforme non commerciale, les galeries étrangères peuvent êtreamenéesà soutenir leurs artistes et donc à se montrer (soft marketing). Jusqu'à présent, peu ont réussi à transformer cet essai. Certaines en reviennent dépitées au regard du manque de professionnalisme des organisateurs. D'autres font l'expérience une fois, dépensent beaucoup d'argent et mettent une croix définitive sur le marché indien.

La patience est la clé du succès

· Pourtant, le marché indien existe. Les maisons de vente aux enchères font des profits ; les galeries locales sérieuses et les marchands aussi. Il est, encore aujourd'hui, très surprenant de ne pas voir une seule galerie étrangère installée en Inde alors qu'elles sont présentes en Chine. Il est encore plus surprenant de constater qu'aucune galerie étrangère n'ait eu l'idée de travailler en partenariat avec des collègues indiens. Problème d'ego ? Peut-être.

Mais il est important de savoir que le marché indien demande de la patience, une présence locale et donc un investissement sur le long terme. Compte tenu de l'état du marché de l'art aux quatre coins du monde, peu d'acteurs, pour ne pas dire aucun acteur, sont près à prendre le risque.

Mantu Dass, Untitled, 2017 ©FB

Les Français ratent-ils une opportunité ? Très certainement. Faut-il le regretter ? Bien sûr.

Mais qui est prêt aujourd'hui à mettre en place une stratégie long terme dont l'objectif doit être d'assurer une présence locale (espace, expositions, programmes, etc.) mais aussi inclure une très large part d'éducation artistique ? Il faut sans doute une forte volonté politique pour trouver de nouvelles formes de soutien aux milieux artistiques hors des frontières nationales pour répondre à cette question. Il faut sans doute aussi que les acteurs nationaux repensent les modèles de vente existants. Peut-être faut-il imaginer des modèles collectifs associant l'acteur public et les acteurs privés ?

L'observateur optimiste du marché indien dirait sans doute que tout reste à faire.

Franck BARTHELEMY

Marchand d'Art,
Bangalore

NOGAYA ART est la structure qui me permet de réaliser mes activités de marchand d'art. Nogaya Art fait découvrir et vend en Inde et la région (MESA) des œuvres d'artistes essentiellement contemporains.

Vivre en Inde: l'expérience des expatriés

Imaginez-vous en train de dire à votre entourage : « Mon entreprise m'envoie travailler en Inde pendant 5 ans »…

D'expérience, il semblerait qu'il y ait deux types de réactions bien distinctes à cette annonce. La première réaction invite au rêve. L'Inde, pays incroyable et mystique aux allures de rêves d'Orient que nous proposent les médias et les agences de voyage… Envieux, votre ami ou votre collègue souligne votre chance et s'enthousiasme pour cette belle opportunité qui consiste à vivre dans un pays si fascinant. Par ailleurs, il pense aussi que vous serez généreusement récompensé par votre entreprise et que vous vivrez royalement en Inde.

Le deuxième type de réaction est diamétralement opposé. Il correspond à cette autre image de l'Inde, qui projette Mère Teresa à la tâche, les bidonvilles, la surpopulation, la pollution… Votre entourage ajoutera aussi qu'« il est difficile de travailler avec des Indiens». Une expatriation en Inde ? C'est alors perçu comme un plan B à défaut de ne pas avoir obtenu un pays plus attirant.

Ce résumé est certes naïf mais il est souvent vécu ainsi par les futurs expatriés à l'annonce de leur départ en Inde.

Pour ma part, j'habite dans le sud de l'Inde, à Bangalore, depuis plus de dix ans. Travaillant dans le secteur des services pour la mobilité internationale des expatriés venant en Inde, j'ai recueilli de nombreux témoignages sur l'expérience des expatriés. Ma profession me confronte directement avec leurs interrogations, à travers des services tels que l'immigration, la relocation, le déménagement, et les problématiques administratives en France et en Inde (impôt, sécurité sociale). En dix ans, énormément de changements sont apparus dans la vie des expatriés en Inde. Qu'en est-il réellement ? Quel est le sentiment des expatriés vivant en Inde ?

Vie professionnelle : une approche différente

Tous vous le diront : travailler avec des Indiens exige des ajustements. Force est de constater que cela passe d'abord par une connaissance de soi : les limites de sa patience, la compréhension de ses propres défauts, sa capacité à miser sur ses points forts et notamment sur le sens du relationnel.

Tous les expatriés vous diront également que, à la fin de leur expatriation et au moment de quitter l'Inde, ils se trouvent enrichis par cette expérience et ont pu lier des contacts humains incroyables.

Travailler avec des Indiens vous oblige à plonger complètement dans le bain : comprendre la culture, le rapport à la hiérarchie, la façon de travailler qui peut être si lente ou si rapide, encaisser des freins soudains mais temporaires (changements législatifs, par exemple), endurer le quotidien, ou encore créer des relations et une confiance sur le long terme.

Les expatriés qui se sentent le plus à l'aise ont souvent réussi à changer leur différentiel de comparaison interne. Avec notre regard d'Européens, la tentation de juger ou de comparer peut se heurter facilement à l'incompréhension par rapport à un mode de fonctionnement différent du nôtre. L'intégration se joue d'abord à ce niveau, quand on comprend que notre mode de fonctionnement n'est pas forcément toujours le meilleur et que, si l'Inde se hisse aujourd'hui parmi les plus grandes puissances économiques mondiales, c'est bien qu'il y a quelque chose qui marche… À nous de le comprendre.

Pour faire des affaires en Inde, il convient de rappeler que la relation avec les clients et les prestataires est une clé majeure du succès. Il est ainsi préférable de privilégier de longues périodes d'expatriation, avec une durée idéale de 4 à 5 ans.

L'expatrié découvre souvent le potentiel de talents des Indiens, ce qui est confirmé par la décision d'un grand nombre d'entreprises étrangères d'installer des Indiens à la tête de leurs filiales, après la phase initiale de lancement. Leur professionnalisme contraste souvent avec les images que l'Inde peut véhiculer. Tout l'enjeu se trouve donc dans la sélection de vos équipes et la qualité des personnes recrutées.

Le cliché - qui perdure – sur la difficulté à travailler en Inde n'est ni vrai, ni faux. Il ne reflète qu'un changement de perspective auquel nous devons nous accoutumer si nous voulons faire du business avec un pays de plus d'un milliards d'habitants. Une chose est sûre : vos capacités managériales, vos compétences techniques, votre patience et votre propension à rester réactif seront testées à longueur de temps. Et n'en rendront l'expérience que plus forte.

Vie quotidienne et sociale : une expérience intense

Après la phase de la lune de miel, la réalité du terrain, en particulier l'installation, est plus difficile à vivre.

Au niveau de l'aménagement et de la recherche d'une maison, le premier constat est le suivant: l'Inde n'est pas « cheap ». Les niveaux de loyers, notamment à Mumbai et à Delhi, sont souvent bien plus chers que ceux pratiqués dans les grandes villes françaises. Or, ce choix sera primordial pour cimenter votre capacité de résistance et votre longévité en Inde, puisque vous viendrez vous ressourcer dans votre résidence en fin de journée et votre éventuelle famille accompagnante devra s'y épanouir.

Le choix des logements varie de villes en villes. Il existe les « gated communities », qui regroupent plusieurs villas avec des infrastructures telles que salle de sport, piscine etc., et les « quartiers préférés » des expatriés avec des choix de maisons ou appartements de plus haute qualité que dans les quartiers plus populaires.

La phase d'installation est souvent une confrontation avec la vie quotidienne indienne. La communication peut s'avérer difficile, avec des niveaux d'anglais différents d'un côté comme de l'autre, et le sentiment de ne pas se faire comprendre, mais aussi avec une gestion du temps non optimisée, la lenteur de certains intervenants, ou le sentiment de ne pas être pris au sérieux et de devoir « se battre » pour chaque détail (obtenir une simcard, ouvrir un compte en banque, etc.).

Les expatriés trouvent des écoles françaises ou internationales pour leurs enfants, mais pas forcément dans toutes les villes.

L'apprentissage de l'anglais - souvent un souci majeur pour les parents à l'arrivée – devient au moment du départ le « cadeau » de l'expatriation donné aux enfants. Nombre de parents nous disent que l'intégration de leurs enfants s'est faite plus rapidement que la leur, peut-être grâce à la qualité des écoles internationales en Inde, de leurs infrastructures, et sûrement grâce à l'ouverture d'esprit des enfants.

L'expatrié pourra donner l'impression à son entourage resté en France de vivre dans un palais avec du personnel de maison. Mais la réalité fait que ces dispositions sont souvent rendues nécessaires pour ne pas briser un équilibre personnel et familial qui est indispensable pour les nerfs des expatriés vivant en Inde. Tout est question ensuite du comportement de l'expatrié.

Logements pour expatriés dans les « Gated communities » de Bangalore
©HelmaInternational

Beaucoup sont bien conscients de leurs avantages et redoutent même le retour en France (le fameux 're-entry shock' en interculturel).

Le profil de l'expatrié a beaucoup changé au cours de ces dernières années. Dans un contexte où l'expatriation est déjà coûteuse, la crise financière a obligé les sociétés à revoir drastiquement les dépenses, à n'envoyer un expatrié qu'en cas de nécessité absolue et à diversifier les profils. Par exemple, afin d'éviter les frais des écoles internationales (un des coûts les plus importants avec celui de la Sécurité Sociale et du logement), nous voyons ainsi de plus en plus de profils jeunes (VIE ou jeune adultes sans enfants ou avec de très jeunes enfants) et/ou des seniors dont les enfants sont assez âgés pour vivre sans leurs parents.

La vie sociale dépend vraiment de la capacité de l'expatrié et de sa famille à s'intégrer aussi bien à la communauté étrangère - fortement présente dans la plupart des grandes villes - qu'à la population indienne, avec une classe moyenne active très importante. La richesse de l'Inde se trouve ainsi dans la qualité des interactions entretenues avec les habitants locaux – invitation à la maison, dégustation de plats typiques, participation à un mariage, voyage dans les différents états de l'Inde, etc.

Un autre aspect de l'Inde est moins faste. En effet, les expatriés reviennent fréquemment sur deux problèmes : la pollution et la pauvreté.

La pollution reste un problème majeur selon les villes – certains expatriés reçoivent même un package évolutif en fonction du taux de pollution. C'est malheureusement une réalité à laquelle toute la population est confrontée et il faut y faire face.

Enfin, la pauvreté est aussi un pan de la réalité indienne. Nous, Français, ne sommes pas habitués à trouver dans une même rue un écart complet entre l'extrême pauvreté et l'extrême richesse. Nombre d'expatriés ne savent comment réagir face à cette différence extrême.

A ceux donc qui se posent la question de venir s'installer en Inde : ne soyez ni bercés par les images angéliques de ce pays, ni échaudés par les informations négatives qui circulent sur le niveau de vie. Les expatriés ont souvent des difficultés à résumer leur parenthèse indienne et aucun d'entre eux ne reste indifférent. Dans leur grande majorité, les expatriés repartent d'Inde avec une expérience forte, des images, des amitiés, et une vision un peu différente de celle qu'ils avaient en arrivant.

Finalement, n'est-ce pas le cas de toute expatriation, quelque soit le pays d'adoption ? Arrêtons donc avec les clichés qui veulent que l'Inde soit un pays « difficile ». L'ajustement est le maître mot de toute expatriation.

Elisa KHETTY

Directrice Inde
HELMA International, Bangalore

Créé en France en 2004, Helma International est spécialisé dans le Conseil en mobilité internationale (rémunération et calcul de package, optimisation sociale et fiscale, supports à la gestion d'expatriés, immigration, relocation, Paie, etc.). Le groupe s'est s'implanté en Chine et en Inde en 2007. Basé à Bangalore, **HELMA SOLUTIONS INDIA** représente 15 personnes et 25 consultants à travers l'Inde. Depuis décembre 2018, le groupe appartient au groupe Seegmuller.

Pamban Bridge, Tamil Nadu
©Arun Ramanan/Flickr

VI - POUR ALLER PLUS LOIN

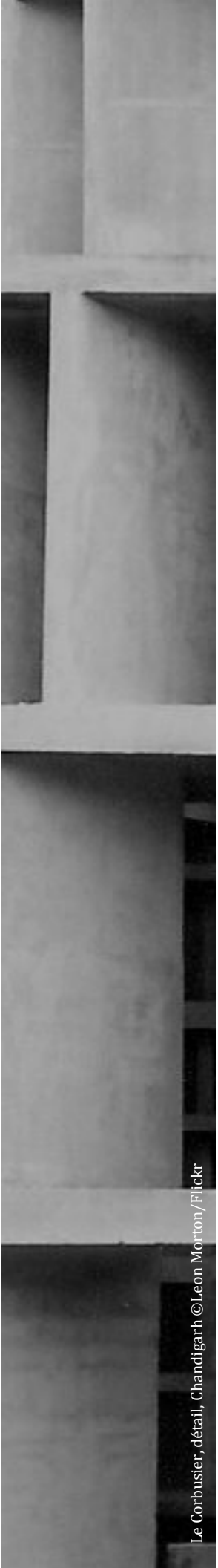
• Le comité exécutif des CCEF en Inde p. 67

• Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France en Inde p. 68

• Soutenir votre mission en Inde: les Conseillers du Commerce Extérieur de la France p. 69

• Annexe : carte de l'Inde p. 70

• Remerciements et mentions spéciales p. 71

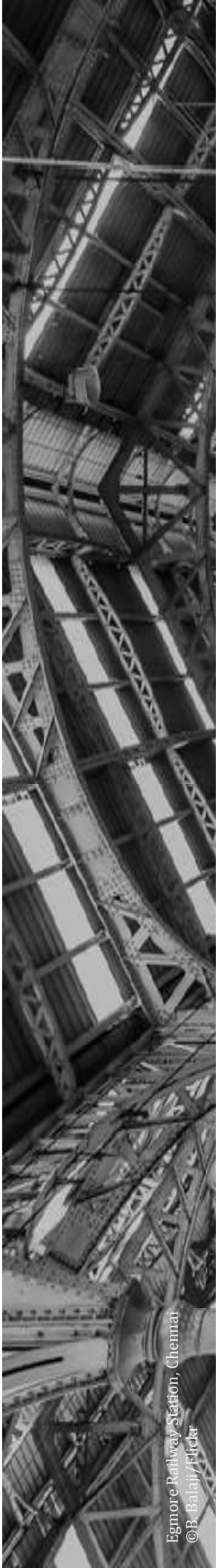


Le Corbusier, détail, Chandigarh ©Leon Morton/Flickr

Bureau exécutif du Comité Inde CCEF

Jean-Michel CASSÉ	Président
Mathieu JOUVE-VILLARD	Trésorier
Stéphane LAURET	Secrétaire Général
Guillaume GIRARD-REYDET	Président CCI/IFCCI
Patrick ROGIER	Vice-Président Mumbai-Pune
Guy-Patrick de BROGLIE	Vice-Président Bengaluru-Hyderabad
Elisa IKBALHOUSSEN-KHETTY	Référente Diversité et Recrutement
Stéphane de MEURVILLE	Référent Vins et Spiritueux
Souad TENFICHE	Référente Communication réseaux sociaux
Antoine BUISSON	Référent Agro-alimentaire
Pierre-Arnaud CASSIN	Référent EFE (Entreprises créées par des Français de l'Etranger)

LES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE
INDE


Egmore Railway Station, Chennai
©B. Balaji/Flickr

Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France en Inde

Membres CCEF du Comité Inde

BARTHELEMY Franck	NOGAYA HOME DECO, Bangalore	franck.barthelemy@nogaya.com
BENATTAR Deborah	LA FABRIQUE FILMS, Mumbai	deborah@lafabriquefilms.net
BOUVIER D'YVOIRE Emmanuel	CREDIT AGRICOLE CIB, Mumbai	emmanuel.bouvier-dyvoire@ca-cib.com
BRUNELLI-BRONDEX Daniel	FIVES ENGINEERING & PROJECTS, Mumbai	daniel.brunelli@fivesgroup.com
BUISSON Antoine	SOUFFLET GROUP COMPANY, Delhi	abuisson@soufflet.com
CASSE Jean-Michel	ACCOR HOTELS, Delhi	jean-michel.casse@accor.com
CASSIN Pierre-Arnaud	ULTRACONFIDENTIEL, Delhi	pierrearnaud@ultraconfidentiel.com
CASTEL Antoine	SGCIB, Mumbai	antoine.castel@socgen.com
COLLIN Isabelle	DENISCO, Hyderabad	isabel-collin@hotmail.com
COULOMB Michel	APPLE, Gurgaon	coulomb@apple.com
DE BROGLIE Guy Patrick	SAFT BATTERIES, Bangalore	GuyPatrick.DEBROGLIE@saftbatteries.com
DE LAET Marc	SPHEREA INDIA , Bangalore	marc.de-laet@spherea.com
De MEURVILLE Stéphane	MOET & HENNESSY, Mumbai	sdemeurville@moethennessy.com
DE ROQUEFEUIL Emmanuel	THALES OPTRONIQUE, Delhi	emmanuel-deroquefeuil@thalesgroup.com
DE THOMASSON François	BOLLORE LOGISTICS,Gurgaon	francois.dethomasson@bollore.com
DUBRUEL Thomas	RENAULT, Gurgaon	thomas.dubruel@renault.com
GARRAUX Jean-Philippe	DECATHLON, Bangalore	jean.garraux@decathlon.com
GERMAIN Denis	BIRDY EXPORTS, Bangalore	denis@birdyexports.com
GIRARD-REYDET Guillaume	PERNOD RICARD, Gurgaon	guillaume.Girard-Reydet@pernod-ricard.com
HATAT Olivier	VOSSLOH COGIFER, Delhi	olivier.Hatat@vossloh-cogifer.com
KHETTY Elisa	HELMA SOLUTIONS , Bangalore	ekhetty@helma-international.com
ISSA FAWZI	EDF, Mumbai	fawzi.issa@edf.fr
JABRE Georges	SERDIA PHARMACEUTICALS , Mumbai	georges.jabre@servier.com
JOUVE-VILLARD Mathieu	WEDGE INDIA – CIC, Delhi	mathieu@wedgeindia.com
LAURET Stéphane	SAFRAN , Delhi	stephane.lauret@safrangroup.com
LECUYER Benoit	PRYSMIAN , Mumbai	benoit.lecuyer@prysmiangroup.com
LEFORT Isabelle	CAPGEMINI, Bangalore	isabelle.lefort@capgemini.com
LEPETIT Ian,	TOTAL, Mumbai	ian.lepetit@total.com
MASSOT Vivien	TAC ECONOMICS , Chennai	massot@taceconomics.com
MOINIER Eric	KEOLIS MASS RAPID, Hyderabad	Eric.moinier@keolishyderabad.com
MOSZKOWICZ David	LUMIPLAN, Bangalore	moszko@gmail.com
PIEUCHOT Jean-Philippe	UBISOFT , Pune	jean-philippe.pieuchot@ubisoft.com
POIRON Laurent	BNPParibas,Mumbai	laurent.poiron@bnpparibas.com
RAULT Jean-Noël	AIR France KLM, Haryana	jnrault@airfrance.fr
RIBOLLET Nicolas	MAZARS,Delhi	nicolas.ribollet@mazars.co.in
RISSER Pascal	SAVENCIA , Delhi	pascal.risser@savencia-fdindia.com
ROGIER Patrick	ROBERTET GROUP INDIA, Mumbai	patrick.rogier@robertet.com
SABBAGH Jérémie	SUZETTE , Mumbai	jeremie@suzette.in
SIMON Nicolas	AMUNDI, Mumbai	nicolas.simon@sbimf.com
TENFICHE Souad	NUMA INNOVATIONS, Bangalore	souad.t@numa.co
THIBOUT Benjamin	FAURECIA, Pune	benjamin.thibout@faurecia.com
THUARD Jean-Charles	GROUP LEGRAND, Mumbai	jean-charles.thuard@legrand.co.in

Membres associés

MULLER Jean	KHAITAN & CO, Mumbai	jean.muller@khaitanco.com
FAROOQUI Amair	ADAMAS AVOCATS ASSOCIES, Delhi	Amair.FAROOQUI@adamas-lawfirm.com
MUNSHAW Sheetal	ATOUT France, Mumbai	Sheetal.Munshaw@atout-france.fr

Le rôle des CCEF :
Appuyer votre mission en Inde

Business France ou **la Chambre de Commerce et d'Industrie France-Inde (IFCCI)** organisent votre mission en Inde. Avant de partir, pensez à intégrer les Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF) dans votre programme de rendez-vous.

Les CCE représentent les dirigeants des plus grandes entreprises françaises implantées en Inde : des femmes et des hommes ayant une véritable expérience de terrain, dans tous les secteurs d'activité.

Entièrement bénévoles, ils offrent de leur temps pour vous conseiller.

Leur aide peut prendre différentes formes et s'adapter à votre problématique ou au degré de maturité de votre projet. Par exemple :

- **Une approche préliminaire du pays** : un CCE tentera de répondre à vos questions par email ou en vidéoconférence
- **Une mission en amont de la conception d'un projet** : un ou plusieurs entretiens en face à face avec des CCE du même secteur ou de secteurs complémentaires
- **Un projet structuré** : "*60 minutes pour convaincre*", une forme de "grand oral" d'une heure, durant lequel vous serez face à plusieurs CCE auxquels vous présenterez votre projet. Vous devrez répondre à des questions difficiles mais pertinentes et constructives. Ils passeront au crible, à la lumière de leur expérience, les possibles faiblesses de votre projet.
- **Un projet déjà en place mais traversant des difficultés** : un groupe de travail de plusieurs CCE peut être constitué, qui débattra de vos questions, vous donnera un avis et d'éventuelles suggestions.

Pour utiliser ces services :

Un interlocuteur référent PME :	Nous consulter
Une adresse email :	ccepmeinde@gmail.com
Une page internet :	http://inde.cnccef.org

LES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

Merci de planifier toute interaction aussi en avance que possible : les CCE ont des postes à responsabilité, il est donc rare qu'ils soient immédiatement disponibles.

BUSINESSFRANCE + IFCCI CCI FRANCE-INDE INDO-FRENCH CHAMBER OF COMMERCE + = **SUCCES en INDE**

Annexe:
États et Territoires de l'Union Indienne

Auroville, dome, Tamil Nadu ©Pixabay

Remerciements et mentions spéciales

REMERCIEMENTS

Les Conseillers du Comité Inde du Commerce Extérieur de la France tiennent à remercier tout particulièrement pour leur soutien et leur contribution à cette première édition des Lettres d'Inde :

L'Ambassade de France à New Delhi, son Ambassadeur M. Alexandre Ziegler et son Service économique régional pour l'Inde et l'Asie méridionale.

Patrick Pillon, Conseiller financier régional auprès de l'Ambassade de France en Inde.

Payal S. Kanwar, Directrice générale de la Chambre de Commerce et d'Industrie France-Inde (Indo-French Chamber of Commerce & Industry, IFCCI).

LETTRES D'INDE

Comité rédactionnel et éditorial

Jean-Michel CASSÉ
Stéphane LAURET
Mathieu JOUVE-VILLARD
Vanessa DOUGNAC

Maquette

Vanessa DOUGNAC, journaliste, Delhi
vandougnac@gmail.com

Illustrations

Les photos publiées dans Lettres d'Inde sont des images à la diffusion autorisée par les contributeurs et des illustrations libres de droits à usage commercial.

Photos en tête des chapitres et en bandeau:
- Le Temple du Lotus, à Delhi, achevé en 1986 par l'architecte iranien Fariborz Sahba (page 1)
- Détail, Palais de l'Assemblée législative, Chandigarh, 1955, par Le Corbusier (page 3)
- Observatoire astronomique du Jantar Mantar, Delhi, 1724, par le maharadjah de Jaipur Jai Singh (page 4)
- Pont Bandra-Worli (Ranjiv Gandhi Sea Link), Mumbai, 2009 (page 10)
- Aéroport international de Chhatrapati Shivaji, Mumbai, 2014, par Skidmore, Owings & Merrill (SOM) (page 18)
- Métro de New Delhi, en construction de 1998 à 2019, (page 42 et 49)
- Pamban Bridge, Tamil Nadu, 1914, par The Indian Highway (page 66)
- Détail, Chandigarh, 1955, par Le Corbusier (page 67)
- Gare ferroviaire Egmore Railway Station, Chennai, 1908 (page 68)
- Dôme du Matrimandir, Auroville, Tamil Nadu, construit de 1971 à 2008 (page 71)