



Réussir l'Inde

Michel Testard
TRINITY PARTNERSHIP INDIA

POINT DE VUE

2 MAI 2005

SOMMAIRE :

- Les multinationales investissent en Inde
- Les entreprises indiennes prennent le large
- Les sources de l'optimisme indien
- Course poursuite dans le high-tech

Fusions, acquisitions et JV stratégiques en Inde



L'activité de fusions, acquisitions et JV stratégiques s'accélère en Inde : les multinationales s'installent, les entreprises indiennes se lancent dans l'arène internationale avec une vigueur accrue.

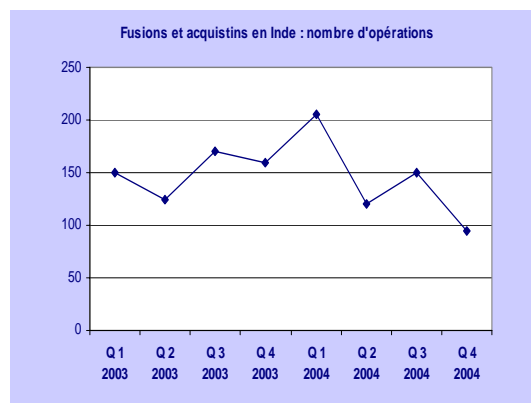
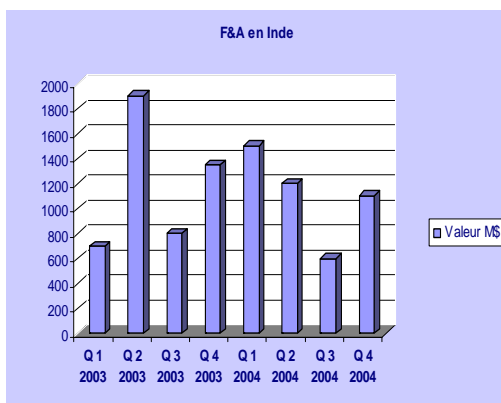
Les Multinationales investissent en Inde

Il y a quelques semaines, Gujarat Ambuja Ltd, le troisième cimentier Indien annonçait un partenariat stratégique avec **Holcim**, le géant suisse : cette opération implique un investissement de 800M\$ de la part d'Holcim, ce qui représente le plus gros investissement direct étranger jamais réalisé dans le secteur des matériaux de construction en Inde.

« C'est une opération de grande taille (plus d'un milliard de dollars si on tient compte de la dette) qui en annonce d'autres » considère Merrill Lynch, le conseil d'Holcim. « Ce deal est très significatif du regard nouveau qui est porté sur l'Inde, en tout cas de l'intérêt grandissant des multinationales pour le marché indien » renchérit-on chez Accenture.

Dans la veine des partenariats stratégiques, **Renault** a annoncé le 20 février dernier une joint-venture avec le groupe indien Mahindra, qui prévoit un investissement de 125M euros pour fabriquer, à compter de 2007, 50.000 Logan destinées au marché indien. **ACCOR** vient tout juste de signer un Joint-venture de 145M euros avec la firme de technologie et de distribution de voyage Interglobe Technologies, pour lancer 25 hotels IBIS et MERCURE en Inde.

On peut rappeler en 2004 le deal de **Telecom Malaysia** prenant 48% de Idea cellular dans le secteur de la téléphonie mobile, ainsi que la vente de 60% de GECIS, filiale de BPO de **General Electric** à un groupe de Venture capitalist américains pour 500M\$...



TRINITY PARTNERSHIP

Fusions et acquisitions en Inde 2003-2004 – source Thomson Financial

« Des opérations à 500 M\$ pourraient, selon les experts, venir de plusieurs secteurs ...»

Opérations significatives en 2004

Opérations étrangères

| Acquéreur | Cible | Value (M\$) | Commentaire |
|-------------------|--------------|-------------|-------------|
| Tata Iron & steel | Natsteel | 284 | |
| Reliance Infocomm | Flag telecom | 210 | |
| VSNL | Tyco network | 130 | |

Opérations domestiques

| | | | |
|-------------------------|---------------|-----|---------------------------|
| Telecom Malaysia | Idea Cellular | 390 | 48% stake |
| GAO et Hill Oak capital | GECIS | 500 | Vente de 60% par GE |
| AV Birla Group | Ultra Tech | 281 | Vendu par Larsen & Toubro |

VC et PE

| | | | |
|---|--|-----|--|
| 20 to 30 deals | | 300 | |
| Les VC sortent du secteur High Tech et se diversifient (énergie, immobilier) | | | |

IPO

| | | | |
|------------------------|--|------|--|
| TCS | | 1200 | |
| National Thermal Power | | 1100 | |

Source PWC

Les entreprises indiennes prennent le large

Les entreprises indiennes ne sont pas en reste et se préparent à des opérations de plus grande envergure... De vraies acquisitions apportant une taille et une présence nouvelle à l'étranger, en contraste par rapport aux opérations marginales menées jusqu'à présent.

Dans le secteur du pétrole et du gaz naturel, **ONGC** serait en négociation en Russie pour reprendre, pour 6Md€ des actifs de Youkos... les autres grands du pétrole indien (**Indian Oil ou IOC, GAIL India et Hindustan Petroleum**) seraient en négociations finales sur des opérations de raffinerie et distribution en Asie du Sud Est et en Afrique, par exemple GAIL est en train de conclure Chine et en Égypte.

Des opérations à 500 M\$ pourraient, selon les experts, venir de plusieurs secteurs : Les pétroliers, Les sidérurgistes indiens, qui s'intéressent aux matières premières (acquisition de mines), les banques indiennes (**SBI** serait en train de regarder l'Afrique) .

Les entreprises de pharmacie et de biens de consommation indiennes sont à la recherche de canaux de distribution en Asie du Sud-est, Europe et Amérique Latine. Les entreprises de textile indiennes recherchent des vitrines locales.

Le secteur de l'informatique est également très actif, avec des entreprises indiennes qui recherchent soit des positions « frontales » en Chine, en Asie du sud Est, et en Europe, soit des compléments d'expertise (par exemple SAP) ... La capitalisation boursière des grandes SSII indiennes est déjà considérable, elle leur permet d'envisager des opérations beaucoup plus grosses.

Des entreprises comme **WIPRO, TCS, Infosys**, mais aussi **HCL, Patni ou Mphasis** sont aujourd'hui très actives, elles sont sans doute sur le chemin d'opérations de plus grande envergure.

Derrière les grosses opérations désormais envisageables, on assiste à un renforcement du flux d'opérations moyennes (15 à 20 M\$), dans les secteurs les plus actifs de la pharmacie, des composants automobiles, de l'informatique et de la biotechnologie.

Les sources de l'optimisme indien

Si l'industrie indienne semble prise par la fièvre des fusions et acquisitions, c'est parce qu'elle est plus compétitive, plus agile. Après des années de dérégulation et restructuration, les entreprises indiennes se sentent suffisamment fortes pour se lancer dans la concurrence internationale...

Leurs évaluations boursières élevées, qui s'expliquent par des cash-flows en croissance et des bilans assainis, leur permettent de préférer la voie des acquisitions à une croissance organique.

Le second facteur est leur capacité de financement accrue. Aujourd'hui 73 entreprises indiennes ont une capitalisation boursière supérieure au milliard de dollars, elles peuvent donc aussi emprunter davantage, que ce soit en Inde ou sur les marchés internationaux. Il y a encore peu de temps, il était difficile à une entreprise indienne de lever plus de 100M\$ et au delà de 200 M\$, il fallait faire un GDR ... Aujourd'hui, on peut facilement lever 2Md\$ sur le marché indien, estime-t-on chez Merrill Lynch.

Perspectives 2005

L'année 2005 devrait être une année record, sachant que 2004 devrait atteindre environ 9 Md\$, soit une croissance de 111% sur l'année précédente. Les banquiers présents en Inde sont très confiants, et espèrent que quelques méga opérations suffiront à porter les chiffres de 2005 bien au delà des sommets de 2004...



« L'année 2005 devrait être une année record, sachant que 2004 devrait atteindre environ 9 Md\$, soit une croissance de 111% sur l'année précédente. »

Fusions, acquisitions et JV stratégiques

Tendances 2005-06 en Inde

Les opérations à 1 milliard de dollars sont là: L'opération ACC-Holcim pèserait 1.5 Md\$... Les banquiers d'affaires s'attendent à davantage d'opérations de cette taille, comme celle qu'ONGC est en train de négocier en Russie.

Les grandes entreprises indiennes sont en chasse à l'international: Les grandes entreprises indiennes se sont limitées jusqu'à présent à des opérations marginales, elles ont maintenant les moyens de s'offrir des affaires à 500M\$ et plus.

Les multinationales reviennent en en Inde: Elles sont toutes en train de regarder ou revenir en Inde, et les grandes entreprises françaises sont à nouveau dans la course.

Les mid-caps indiennes sont aussi plus actives: Le nombre d'opérations moyennes (en dessous de 100 M\$) ira croissant, avec des entreprises qui recherchent présence et canaux de distribution, ou la taille critique en Inde.

Les firmes de Private equity sont partout: focalisés jusqu'à présent surtout dans le high-tech indien, les venture capitalistes envisagent désormais d'autres secteurs comme les composants automobiles, la biotechnologie, voir l'immobilier.

Course poursuite dans le high-tech

Qu'est ce qui motive aujourd'hui le mouvement des entreprises indiennes de services informatiques et de BPO (business process outsourcing)?

La course à la taille Un certain nombre d'entreprises de taille moyenne doivent fusionner pour rester dans la course. Ainsi, la fusion Polaris-OrbiTech de 2003 a permis à Polaris de voir son chiffre d'affaires bondir de \$60 million à \$125 million, et ses effectifs de 1,400 employés to à 4,000. L'ensemble a aujourd'hui une taille critique crédible pour gérer des contrats de taille avec de grands clients internationaux. **L'accès à de nouveaux marchés**, qu'il soient géographiques, ou qu'il s'agisse d'ouvrir un nouveau segment de marché. Dans cette veine, on peut citer l'acquisition de Navion software en Chine par Mphasis BFL, une société moyenne qui a besoin de croître rapidement pour avoir une chance de recoller au peloton des grandes SSII indiennes: cette acquisition lui donne un « frontal » d'accès au marché Chinois. L'achat par le géant de l'informatique Wipro de Spectramind, un brillant acteur du BPO, lui a permis de rentrer d'un coup dans ce marché en forte croissance, considéré par les Indiens comme très complémentaire des services informatiques. **L'acquisition de compétences nouvelles** Wipro a repris GE Medical Systems Information Technology (India) pour entrer par la grande porte dans le secteur de la santé. De même Wipro a repris les activités d'énergie de American Mangement System, ainsi que la division R&D d'Ericsson pour acquérir des compétences dans les domaines de l'énergie ou des télécoms. D'autres acteurs indiens cherchent à monter en gamme dans les ERP (SAP notamment), segment en forte croissance dans le monde

Ce que nous réserve l'avenir immédiat ?

De nombreux observateurs prévoient une augmentation des opérations de fusion et acquisition par les entreprises indiennes de services, avec en ligne de mire des opérations de plus grande taille. « Les SSII indiennes, estime un acteur du marché, doivent réagir à l'afflux d'entreprises étrangères de services et aux multinationales qui investissent en Inde. Pour faire face à la concurrence des plus grandes SSII mondiales et étendre leurs marchés, les SSII indiennes doivent sortir d'Inde ... On va assister à une course poursuite dans laquelle les dix premières entreprises indiennes de service vont acheter des SSII de taille moyenne en Europe ou aux USA, tandis que les entreprises occidentales de service vont de plus en plus s'intéresser à des SSII de taille moyenne en Inde »... A terme, le modèle des grandes SSII convergera vers un modèle de fonctionnement hybride, combinant proximité client et production délocalisée... Dans cette course, quelle est la réponse des SSII d'origine française ?

TRINITY PARTNERSHIP INDIA

Contactez Michel Testard

- Votre nom,
- Votre entreprise
- Vos fonctions
- Vos questions



Tel Europe + 33 (0)6 76 85 75 77

Tel India + 91 98 108 48 915

mail : michel.testard@trinitypartnership.com

Website: www.trinitypartnership.com

Bureau à Delhi:

- Assistant: Mrs S Varadarajan
- Nizamudin East
- New Delhi 110013
- Tel 00 91 11 2435 4441

RÉUSSIR L'INDE

Séminaire Inde (1 journée)

Objectifs

- (1) Comprendre les fondements de la société Indienne moderne, et les évolutions socio-économiques récentes.
- (2) Comprendre les entreprises Indiennes, leur diversité et leurs modes de fonctionnement en évolution rapide.
- (3) Se donner des outils et des moyens pour mieux négocier en Inde. Préparer votre plan de campagne.



Pour qui ? Dirigeants et équipes de direction, équipes chargées de négocier et monter une JV ou une opération en Inde, cadres et techniciens qui se préparent à l'expatriation

Format Une journée, interactive, avec interventions d'experts et témoignages. Inter ou intra entreprise (minimum de 8 participants).