

# Neuf conseils pour la réussite des sociétés canadiennes de placements privés en Inde

GRUPE PLACEMENTS PRIVÉS

Prashant Pathak nous fait part de ses observations sur l'expérience de ReichmannHauer, en Inde.

**Benjie Thomas, associé**

Selon un sondage du groupe Placements privés de KPMG, le moment est propice pour les sociétés de placements privés désireuses de faire des affaires en Inde. La valeur globale des placements privés en Inde dépasse en effet celle des placements effectués en Chine : en fait, les résultats du sondage donnent à penser qu'avant longtemps, l'Inde sera reconnue comme une destination tout aussi intéressante, sinon plus, que la Chine pour les sociétés de placements privés. Quant aux sociétés qui ne se sont pas encore tournées vers ce marché, la question n'est pas de savoir si elles le feront un jour, mais plutôt quand.

Les sociétés de placements privés devront toutefois surmonter quelques difficultés avant que leurs investissements en Inde soient fructueux. Le présent article décrit certains de ces obstacles et donne neuf conseils formulés par la première société canadienne de placements privés à effectuer un placement direct en Inde.

## L'expérience canadienne

La société torontoise ReichmannHauer Capital Partners (« RHCP »), en collaboration avec Aditya Birla Group, a fait l'acquisition de Minacs, importante société canadienne d'impartition des processus administratifs (« IPA »), dans l'intention de créer de la valeur en la fusionnant avec une société indienne d'IPA affichant une forte croissance. Cette fusion, selon Prashant Pathak, associé directeur général chez RHCP, visait « la pleine intégration stratégique et opérationnelle de TransWorks et Minacs, en vue de donner naissance à un chef de file mondial en matière d'IPA ».

### 1. Choisir le bon partenaire

Il est crucial de choisir pour partenaire une société qui partage vos valeurs. Après la valorisation, la relation entre les partenaires stratégiques constitue le principal facteur de réussite, selon le sondage. C'est souvent cet élément qui fera toute la différence entre la réussite et l'échec du partenariat. « Trouver le partenaire qui convient est le principal défi auquel font face tous les investisseurs étrangers en Inde, souligne M. Pathak. Ainsi, RHCP

préfère exercer une influence marquée et un contrôle serré sur tous ses placements, mais le marché indien est dominé par des entreprises familiales qui préfèrent garder une telle mainmise. »

### 2. Repérer les divergences d'intérêts

Le choix du partenaire voulu n'empêche pas les divergences d'intérêts. En fait, selon le sondage, le principal problème qui surgit après le placement est le non-respect des plans convenus. Trois facteurs peuvent en être la cause : un coût du capital différent pour les partenaires stratégiques; la non-concordance des horizons de placement (les sociétés de placements privés investissent généralement sur quatre ou cinq ans, tandis que les partenaires stratégiques voient à plus long terme); et enfin, des insuffisances dans la sensibilisation et l'accès au promoteur financier participant.

Grâce au repérage proactif des divergences d'intérêts dès le départ et à une résolution satisfaisante pour les deux parties, les difficultés nuisant au succès pourront être aplanies, créant ainsi une base solide pour le développement d'un partenariat à long terme.

### 3. Voir comment bien respecter les exigences réglementaires

Les résultats du sondage donnent à penser que la complexité de la réglementation indienne représente l'un des principaux obstacles que doivent surmonter les sociétés de placements privés. Pour y parvenir, celles-ci doivent bien comprendre la loi indienne sur les sociétés et connaître les modes de constitution et d'exploitation des entreprises ayant cours au Canada mais interdits en Inde, afin de mettre en place la structure juridique qui convient.

Les sociétés de placements privés doivent aussi tenir compte des exigences fiscales. Par exemple, si des entités exonérées d'impôt investissent dans un fonds, les opérations doivent être structurées de sorte que ces entités n'aient pas à payer inutilement de l'impôt. Conscient que de telles considérations fiscales devaient être prises en compte, entre autres, M. Pathak a choisi un spécialiste indien chevronné, au fait des exigences fiscales, pour élaborer la stratégie optimale.

### 4. Établir la structure de gouvernance qui convient

« La gouvernance représente un défi intéressant pour l'établissement d'un partenariat avec des groupes asiatiques, qui sont habituellement des partenaires stratégiques, souligne M. Pathak. Même si c'est une entité juridique indienne qui a été acquise, c'est une structure de gouvernance calquée sur le modèle occidental qui a été mise en place. Le recours à plusieurs démarches de résolution de conflits et de gouvernance est nécessaire pour permettre aux sociétés étrangères de placements privés d'effectuer sans hésitation des opérations en Inde. »

### 5. Tenir compte des différences culturelles

Dans bien des cas, la gestion des différences culturelles peut avoir une incidence directe sur la réussite de l'opération. « Au risque de généraliser à outrance, explique M. Pathak, les dirigeants de sociétés nord-américaines sont résolument tournés vers l'extérieur et le marché : Que font les sociétés rivales? Comment le marché se comporte-t-il? Quels aspects du marketing ou de la marque faut-il privilégier? Pour leur part, les directeurs d'entreprises asiatiques mettent davantage l'accent sur l'exploitation interne (améliorations soutenues, contrôle des coûts et assainissement du bilan). »

Selon M. Pathak, il faut trouver un compromis entre ces deux modes de gestion. En outre, les équipes de gestionnaires doivent se familiariser avec les codes sociaux régissant les activités à l'étranger. Les sociétés de placements privés peuvent commencer par de petites choses, comme prendre en compte les us et coutumes, les heures de travail, les jours fériés et les éléments de motivation des employés.

### 6. Adapter les rapports financiers

M. Pathak croit que les sociétés indiennes accordent généralement trop d'importance à la production de rapports financiers, comme en témoigne la publication de rapports opérationnels et financiers très détaillés. Les grandes entreprises familiales indiennes mettent souvent en œuvre des processus plutôt rigoureux de production de rapports qui mettent l'accent non seulement sur les objectifs en matière de résultats et de BAIIA, mais qui analysent aussi en détail le bilan et le bénéfice après impôts.

« Cette tendance est moins marquée dans le cas des sociétés indiennes de moyenne envergure, précise M. Pathak, qui ne semblent pas encore avoir saisi qu'une transparence accrue les rend plus concurrentielles. »

### 7. Trouver le financement adéquat

M. Pathak estime que le problème du financement à l'étranger prend de l'ampleur, étant donné que la plupart des établissements financiers canadiens hésitent à accorder des prêts en fonction du bilan d'une société installée en Inde ou dans un autre pays émergent. Selon lui, les structures de financement couramment utilisées en Amérique du Nord le sont moins en Inde. Pour contourner ce problème, les sociétés de placements privés qui effectuent des opérations complexes peuvent faire appel aux capitaux étrangers. Ainsi, dans le cas de RHCP, l'opération a pu être effectuée grâce à d'importants capitaux en provenance d'Asie.

### 8. Faire appel à des conseillers locaux

Selon le sondage, seulement 2 % des opérations envisagées avec des sociétés indiennes ont finalement lieu. Les facteurs déjà mentionnés peuvent avoir une incidence sur la réussite de ces ententes, mais, selon M. Pathak, « une excellente façon d'accroître la probabilité qu'une opération se concrétise est de choisir des conseillers chevronnés du pays. Arriver en Inde, c'est comme découvrir une *terra incognita*. Vous serez vite perdu si vous ne faites pas appel aux services de professionnels d'expérience qui connaissent bien le pays, sa géographie et le milieu du travail. »

En outre, le milieu des affaires indien accorde beaucoup d'importance aux relations. « Si vous faites affaire avec un conseiller ou un réseau local, la société dans laquelle vous souhaitez investir vous fera davantage confiance. » M. Pathak précise que les conseillers avec qui RHCP a traité ont établi les grandes lignes du plan d'intégration de TransWorks et Minacs, puis ont contribué à sa mise en œuvre. Cette façon de procéder s'est traduite par une marge de manœuvre accrue, en plus d'apporter une certaine dose d'objectivité au processus, de sorte que l'effervescence entourant l'opération a pu être canalisée pour maximiser la valeur réalisée.

## 9. Se démarquer

Le sondage mené par KPMG montre que chaque opération intéressante attire plus d'une société de placements privés. La société qui la décroche est celle qui se distingue de la concurrence. M. Pathak croit que la meilleure façon d'y parvenir consiste à faire valoir le savoir-faire en matière d'exploitation, la connaissance du marché et le leadership stratégique qui caractérisent les meilleurs promoteurs. Selon lui, il peut aussi être utile de faire bénéficier les partenaires indiens de solides connaissances en matière de financement d'entreprises. L'ajout de valeur par le recours aux marchés financiers est un atout crucial qui joue en faveur des intervenants.

## Des leçons à tirer pour l'avenir

Même si elle est parvenue à réaliser l'opération avec TransWorks, RHCP a tiré de cette expérience des leçons qui lui seront précieuses pour ses prochains investissements en Inde. « Rétrospectivement, explique

M. Pathak, nous sommes à même de constater que nous aurions pu faire certaines choses autrement. Par exemple, lorsque deux grandes sociétés situées sur deux continents différents envisagent l'intégration, on a tendance à maintenir le statu quo pendant un certain temps pour réduire le plus possible les perturbations. » Or, M. Pathak croit qu'il aurait été possible de dégager encore plus de valeur en accélérant le rythme d'intégration organisationnelle et culturelle. Il aurait aussi été souhaitable d'informer plus rapidement les clients des avantages d'une collaboration avec une entreprise de calibre mondial.

## Le marché indien s'ouvre aux sociétés canadiennes de placements privés

Les placements privés en Inde ont soudainement pris leur essor. Le sondage montre que ce pays se classe parmi les sept principales destinations des placements privés dans le monde<sup>1</sup>. En 1996, seulement cinq opérations de placements privés ont été réalisées en Inde, pour un total de 20 millions de dollars américains. En 2007, leur nombre a atteint 339, pour un investissement total de 17,13 milliards de dollars américains.

De nos jours, les sociétés étrangères de placements privés bénéficient du même traitement que les autres investisseurs étrangers, en ce sens qu'elles peuvent désormais investir dans des entreprises établies sans autorisation préalable, en vertu des nouvelles mesures d'autoréglementation édictées en Inde. Ce n'est qu'une question de temps : les sociétés canadiennes de placements privés prendront bien vite conscience de cet avantage et des nombreuses occasions qu'offre l'Inde.

Pour sa part, M. Pathak est enthousiaste à l'égard des placements effectués par RHCP dans ce pays et s'attend à y mener d'autres activités visant la création de valeur. « Nous examinons actuellement certains secteurs où diverses sociétés canadiennes dotées d'outils technologiques de pointe pourraient bénéficier de coûts de production moins élevés. Nous privilégions le marché indien, car l'intégration d'une entreprise de ce pays avec une société canadienne peut procurer des rendements supérieurs à la moyenne. »

*Benjie Thomas est associé chez KPMG et se consacre tout particulièrement à l'Inde et au secteur des placements privés. Il partage son savoir-faire avec des clients du groupe Conseils transactionnels des Services-conseils. Vous pouvez communiquer avec lui par téléphone au 416-777-8715, ou par courriel à [bthomas@kpmg.ca](mailto:bthomas@kpmg.ca).*

*Prashant Pathak est associé directeur général à ReichmannHauer Capital Partners. Vous pouvez communiquer avec lui au 416-862-6040.*

<sup>1</sup> AVCJ.com, volume 21, numéro 1 (7 janvier 2008).



## Groupe Placements privés

### **Dennis Freeman**

Associé, chef des groupes Placements privés et Conseils transactionnels, Canada et région du Grand Toronto  
Tél. : 416-777-8053  
Courriel : [dfreeman@kpmg.ca](mailto:dfreeman@kpmg.ca)

### **Lise Racette**

Associée, chef du groupe Placements privés de Montréal  
Tél. : 514-840-8640  
Courriel : [lracette@kpmg.ca](mailto:lracette@kpmg.ca)

### **Dave Kennedy**

Associé, chef du groupe Placements privés de Calgary  
Tél. : 403-691-8308  
Courriel : [davidrkennedy@kpmg.ca](mailto:davidrkennedy@kpmg.ca)

### **Ian Wilshaw**

Associé, chef du groupe Placements privés de Vancouver  
Tél. : 604-691-3557  
Courriel : [idwilshaw@kpmg.ca](mailto:idwilshaw@kpmg.ca)

L'information contenue dans le présent document est de nature générale et ne porte pas sur la situation d'une personne ou d'une entité en particulier. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle le demeurera dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées de KPMG International, coopérative suisse.

© 2008 KPMG S.R.L./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International, coopérative suisse. Tous droits réservés. Imprimé au Canada.