

SRI LANKA

L'internationalisation des entreprises sri-lankaises

Le Sri Lanka reste avant tout un pays d'accueil d'investissements directs étrangers (IDE), mais ses entreprises ont engagé un réel mouvement d'internationalisation, qui s'est accéléré depuis 2023. 44 groupes, essentiellement de très grande taille, sont à l'origine de près de 300 investissements dans 54 pays¹. Le stock détenu à l'étranger atteignait, selon la CNUCED, 1,8 Md USD en 2025, soit le dixième environ des IDE accueillis dans le pays. L'Asie demeure au cœur des intérêts des entreprises sri-lankaises mais l'Afrique de l'Est et l'océan Indien montent en puissance.

Un stock encore faible malgré une accélération récente concentrée sur les grands groupes privés

Les données de la CNUCED montrent une accélération claire après 2022 des IDE sri-lankais à l'étranger (les flux sont passés de 15 MUSD en 2022 à 51 MUSD en 2023, 110 MUSD en 2024 puis 98 MUSD en 2025), liée à la levée de certaines restrictions aux mouvements de capitaux post-crise de la dette de 2021. Le stock actuel, 1,8 Md USD, représente toutefois moins de 10% du stock entrant, soulignant que le Sri Lanka reste un importateur net massif de capitaux (cf. annexes 1 et 2).

Les groupes les plus anciens ont commencé à investir à l'étranger bien avant 2020 (Carson/Bukit Darah dans les plantations, Aitken Spence dans l'hôtellerie, Brandix et MAS dans l'habillement, LTL/Lakdhanavi dans l'énergie), mais de nouveaux acteurs apparaissent ou intensifient leur développement depuis 2023 : expansion de MAS en Inde, acquisitions CBL en Indonésie, nouvelle implantation Hemas au Kenya, consolidation régionale de LOLC, développement international de David Pieris, etc.

MAS (avec un réseau international couvrant notamment le Bangladesh, l'Inde, l'Indonésie, le Vietnam, la Jordanie, le Kenya, les États-Unis et le Royaume-Uni), Brandix (contrôlé par Phoenix Ventures, dispose d'un réseau manufacturier multinational et d'un parc industriel en Inde), Hirdaramani (activités au Bangladesh, Vietnam et en Éthiopie), Timex & Fergasam et EAM Maliban exploitent des plateformes manufacturières en Inde, Bangladesh, Indonésie, Vietnam, Jordanie, Kenya, Éthiopie, Haïti et République dominicaine. Le secteur combine recherche de coûts compétitifs, proximité des clients, diversification du risque-pays et accès à des bassins de main-d'œuvre. D'autres groupes privés diversifient le phénomène au-delà de l'habillement. Damro avec un vaste réseau de magasins en Inde et une structure d'investissement singapourienne ; CBL a engagé une nouvelle phase d'expansion avec le Ghana et l'acquisition de PT Tri Jaya Tangguh en Indonésie, soutenue par un financement de la SFI ; DSI Samson détient des investissements en Australie, Inde, Royaume-Uni et EAU.

Le Sri Lanka privilégie très nettement le contrôle de ses investissements à l'étranger. Sur 207 participations actuelles pour lesquelles un pourcentage de détention direct est publié, 88 étaient détenues à 100%, 85 l'étaient de façon majoritaire, 7 étaient des coentreprises à 50/50 et 27 étaient minoritaires.

Quatre schémas dominant. Les investissements de création (*greenfield*) sont fréquents dans l'habillement, l'énergie et la finance. Les acquisitions sont utilisées pour entrer rapidement dans un secteur ou un pays — par exemple CBL en Indonésie, Hemas au Kenya, ou plusieurs expansions de LOLC. Les coentreprises réduisent le risque dans les marchés réglementés ou lorsque le partenaire local est stratégique. Enfin, certaines internationalisations

¹ Les rapports annuels des 289 sociétés cotées au Colombo Stock Exchange ont été étudiés et les recherches élargies ensuite aux principaux grands groupes privés non cotés. Les filiales et sous-filiales, acquisitions, entreprises associées, coentreprises et participations minoritaires ont été retenues.

commencent par un bureau, un centre de conception ou un centre régional avant de se transformer en investissement productif.

Pour les industriels exportateurs, produire à l'étranger diversifie les risques logistiques, énergétiques, salariaux et réglementaires. Pour la finance, l'expansion compense la petite taille du marché domestique. Pour l'hôtellerie et les biens de consommation, elle donne accès à des marchés plus vastes et à des devises étrangères.

Une internationalisation d'abord asiatique, puis africaine

L'Asie du Sud et l'Asie du Sud-Est concentrent ensemble 56,8% des implantations recensées, situation qui s'explique par la proximité géographique, la présence de marchés de consommation en croissance, l'organisation des chaînes de valeur régionales dans l'habillement et l'industrie et la familiarité institutionnelle avec les économies d'Asie du Sud (cf. annexes 3 et 4).

Le Bangladesh est la première destination : confection (Brandix, MAS, Timex), énergie (LTL/Lakdhanavi, LVL), finance (Capital Alliance, People's Leasing, Commercial Bank), biens de consommation (CBL, Hemas) et logistique y coexistent. L'Inde suit avec une structure plus diversifiée : textile, mobilier, peinture, céramique, agroalimentaire, énergie, technologies et marchés de capitaux. L'Indonésie ressort fortement en raison de l'importance des investissements agro-industriels de Carson/Bukit Darah et de nouvelles implantations financières, textiles et alimentaires. Aux Maldives, la présence sri-lankaise se concentre dans l'hôtellerie, le tourisme et les services financiers, à l'image de l'économie de ce pays, avec Aitken Spence, John Keells, LOLC/Browns et plusieurs banques/assureurs.

L'Afrique est un axe stratégique secondaire mais bien établi. L'Afrique de l'Est et l'océan Indien représentent 12,2% des implantations opérationnelles, avec des présences au Kenya, Rwanda, Tanzanie, Maurice, Ouganda et Éthiopie. LOLC/Browns y combine finance, plantations et hôtellerie ; MAS et Hirdaramani y ont des activités d'habillement ; CBL a investi au Ghana ; les groupes énergétiques sont présents en Ouganda et en Zambie.

Singapour, les Émirats arabes unis et Maurice hébergent de nombreuses holdings, véhicules d'investissement ou plateformes régionales. Singapour est ainsi un point de passage capitalistique et juridique particulièrement important pour LOLC, Aitken Spence, Capital Alliance, hSenid, SLT ou MAS. Les EAU jouent un rôle analogue pour LOLC/Browns, Aitken Spence, LAUGFS, JAT, David Pieris et plusieurs activités de trading/finance. Maurice reste un centre de détention pour l'Afrique et l'océan Indien.

L'industrie, la finance et l'habillement dominant

L'industrie représente 35,4% des implantations recensées, la finance/assurance 22,1%, le textile-habillement 16,6%, l'énergie 8,1%, devant la logistique et les biens de consommation et l'agroalimentaire (6,6% chacun). Le poids de l'industrie est tiré par les plantations, produits manufacturés, céramiques, peintures, emballage, câbles, mobilier et chaussures. L'agro-industrie de Carson/Bukit Darah est particulièrement dense en Indonésie et Malaisie. Hayleys présente l'un des profils les plus diversifiés, des gants et charbon actif à la logistique, aux plantations et à l'hôtellerie (cf. annexes 5 et 6).

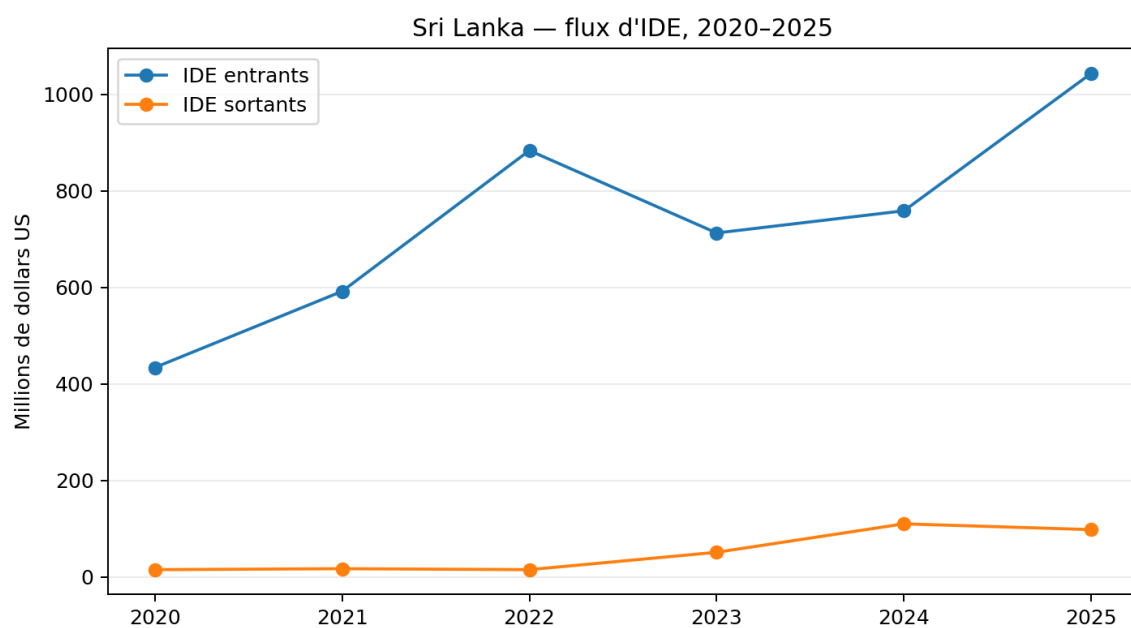
La finance est le secteur ayant la couverture géographique la plus large, à l'image de l'implantation de LOLC : Asie du Sud et du Sud-Est, Afrique, Asie centrale et Moyen-Orient. Les banques sri-lankaises et les sociétés de crédit-bail complètent cette présence, mais avec un profil plus régional et plus prudent. Capital Alliance illustre une internationalisation de niche des marchés de capitaux vers le Bangladesh, les EAU et Singapour.

La poursuite de l'accélération dépendra de trois facteurs : la normalisation macroéconomique et la disponibilité de devises pour permettre aux groupes de financer leurs acquisitions et apports en capital : la capacité des champions privés à lever des financements internationaux, y compris d'institutions internationales telles que la SFI ; la diversification vers l'Afrique, l'Asie du Sud-Est et les marchés du Golfe, qui pourrait devenir plus visible si d'autres groupes suivent les modèles de LOLC, MAS, CBL ou David Pieris.

Malgré la taille relativement réduite de son économie, les quelques multinationales sri-lankaises devraient poursuivre leur montée en puissance dans la région et en Afrique. Les investissements existants montrent déjà une profondeur inattendue dans certains secteurs.

ANNEXES

Annexe 1



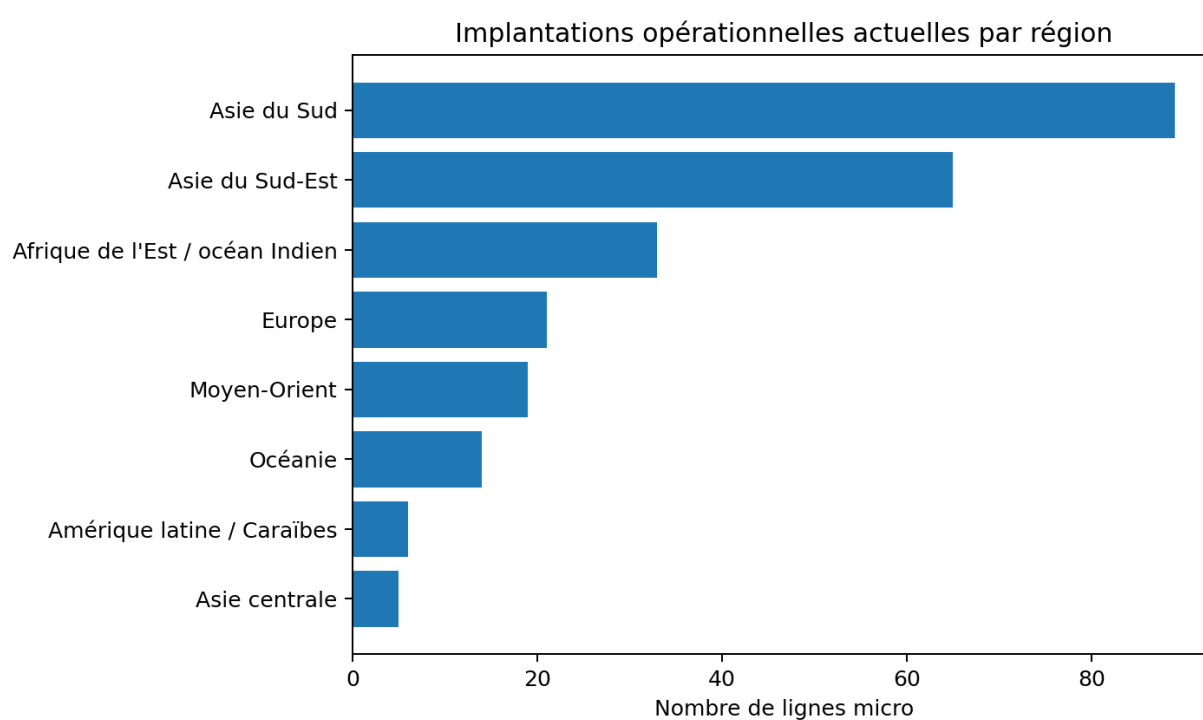
Source : CNUCED, World Investment Reports

Annexe 2

Année	Flux entrants MUSD	Flux sortants MUSD	Sortants / entrants	Stock entrant MUSD	Stock sortant MUSD
2020	434	15	3,5 %	13 655	1 509
2021	592	17	2,9 %	16 384	1 522
2022	884	15	1,7 %	14 047	1 534
2023	713	51	7,2 %	14 833	1 589
2024	759	110	14,5 %	16 598	1 699
2025	1 044	98	9,4 %	18 228	1 797

Source : CNUCED, World Investment Reports

Annexe 3



Source : Service économique. Données non pondérées par valeur

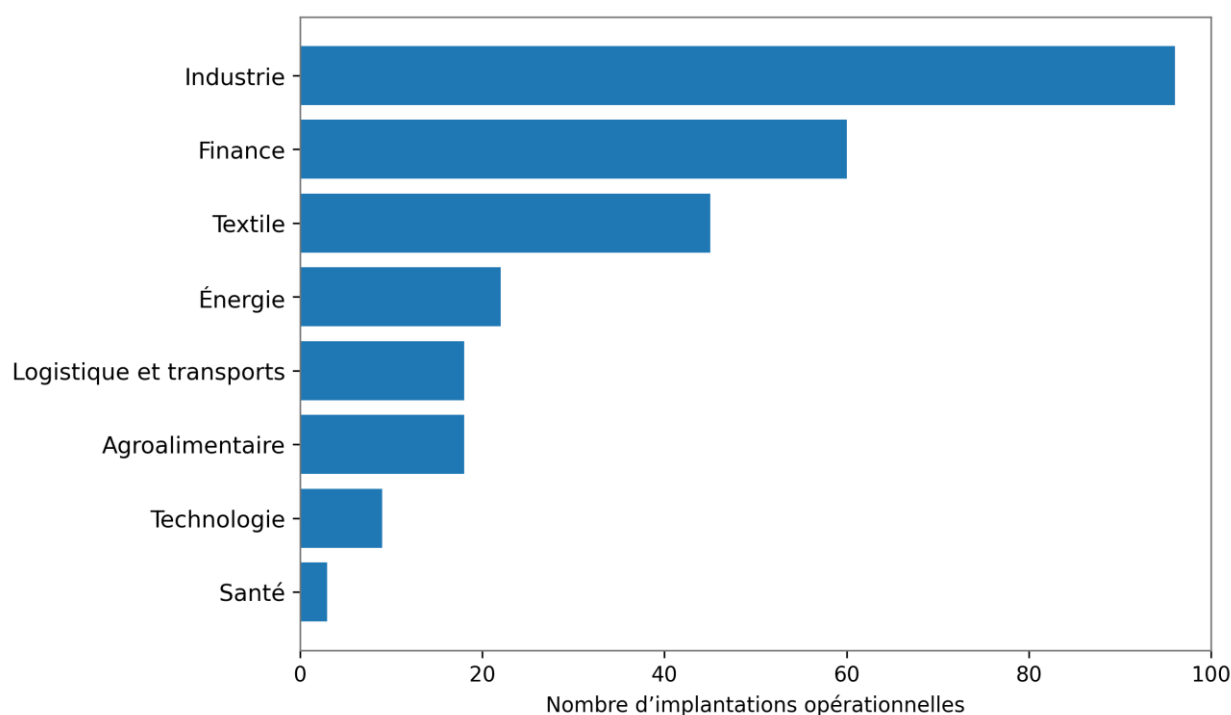
Annexe 4

Pays	Nb d'implantations recensées	Secteurs dominants
Bangladesh	30	Textile, finance, énergie, FMCG
Inde	28	Industrie, textile, FMCG, services
Indonésie	27	Plantations, finance, textile, FMCG
Maldives	24	Hôtellerie, finance, tourisme
Singapour	16	Holding/hub + logistique/IT
Émirats arabes unis	14	Hub régional, finance, logistique
Kenya	14	Finance, textile, plantations, FMCG
Australie	11	Industrie, distribution, services
Royaume-Uni	8	Distribution, design, services
Maurice	6	Holdings, finance, hôtellerie
Ouganda	6	Énergie
Myanmar	5	Finance, logistique

Source : Service économique. Données non pondérées par valeur

Annexe 5

Implantations opérationnelles par secteur



Source : Service économique. Données non pondérées par valeur

Annexe 6

Groupe	Profil international	Zones clés	Illustrations
LOLC / Browns	Conglomérat financier et agro-industriel	Asie, Afrique, Asie centrale, Moyen-Orient	Finance, plantations, resorts, holdings régionales
Hayleys	Conglomérat industriel	Asie, Europe, Amérique du Nord	Gants, charbon actif, logistique, plantations, tourisme
Carson / Bukit Darah	Agro-industrie	Indonésie, Malaisie, Singapour, Maurice	Plantations, huiles et graisses
MAS Holdings	Champion privé de l'habillement	Asie, Moyen-Orient, Afrique, Amériques	Usines, design, logistique; JV Trent en Inde
Aitken Spence	Logistique / ports / hôtellerie	Maldives, Inde, Asie, Fidji, Oman	Resorts, fret, aviation, ports
Hela Apparel	Habillement	Afrique, Europe, USA, Moyen-Orient	Industrie + plateformes commerciales
Brandix	Champion privé de l'habillement	Inde, Bangladesh, Cambodge, Haïti	Parc industriel et usines
LTL / Lakdhanavi	Énergie / ingénierie	Bangladesh, Inde, Népal	IPP, équipements électriques
CBL	Agroalimentaire	Bangladesh, Inde, Ghana, Indonésie	Biscuits, transformation de la noix de coco, acquisitions
Damro	Mobilier / distribution	Inde, Singapour	Réseau de détail + holding régionale

Source : Service économique. Données non pondérées par valeur