



Réussir l'Inde

Michel Testard

TRINITY PARTNERSHIP INDIA

POINT DE VUE N° 10

5 OCTOBRE 2006

SOMMAIRE :

Les sept caractères de l'entrepreneur Indien:

- Des familles
- Des négociateurs nés
- Des adeptes de la diversification
- Des lobbyistes chevronnés
- Des nomades ouverts au monde
- Des paternalistes sociaux
- Un code des valeurs différent du nôtre

TRINITY
PARTNERSHIP

L'entrepreneur Indien

Extrait de «l'appel de l'Inde»,
à paraître au Village Mondial en Octobre 2006

Y-a-t-il des caractères distinctifs chez l'entrepreneur Indien ? Est-il après tout assez proche de nous, ou est-il au contraire très différent ? Si oui en quoi ? Derrière la diversité extrême des origines et des destins, on peut proposer sept caractéristiques, sans doute distinctives, de l'entrepreneur Indien.

1. **Des familles.** La première caractéristique, c'est la famille. Les entreprises Indiennes sont dirigées par des familles. En dehors des entreprises publiques (PSUs), tous les groupes indiens privés, qu'ils soient complètement privés ou cotés en bourse, sont gouvernés par des familles, appartenant le plus souvent à ces castes de marchands aux traditions anciennes. Au pays des castes ou jatis, la famille est aussi la cellule qui gouverne l'entreprise, de père en fils, de génération en génération. Dans les grands groupes (plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires) les nouveaux venus - une génération au plus- sont plutôt rares. Quant aux managers professionnels, ils existent, mais sont encore largement minoritaires. La structure patrimoniale héréditaire des « *business houses* » indiennes est donc un fait majeur à prendre en compte lorsque l'on veut travailler avec les Indiens. Il y a dans une famille entrepreneuriale quasi identité entre l'entreprise et la famille. D'où l'importance du contrôle majoritaire et l'attention donnée à la succession. Et pourtant, il leur arrive assez souvent ce qui arrive dans les familles tout court : heurts entre héritiers, batailles fratricides et scissions. De sorte qu'à la troisième ou quatrième génération, bien des empires ont été scindés en plusieurs nébuleuses gérées de façon plus ou moins autonomes par des frères ou cousins. Comme chez les Birla, les Thapar ou plus récemment chez les frères Ambani.

2. **Des négociateurs nés.** « Le principal talent des dirigeants indiens, par rapport à tous les autres dirigeants dans le monde, ce n'est pas le fait qu'ils soient internationaux, qu'ils soient à l'aise en Occident, ou qu'ils soient aussi de bons gestionnaires. Non, le principal atout des patrons indiens, c'est leur talents de négociateurs et de deal-makers ». Ce jugement est porté par l'un d'entre eux, membre éminent du patronat Indien et participant assidu au forum de Davos. Ce talent s'explique par l'origine des entrepreneurs indiens. Leurs clans d'origine, Marwari, Parsi, Gujarati, Jaïn ou Khatri. La plupart ont commencé dans le négoce, dans le courtage, donc dans le « *deal* », comme Jamsetji Tata et Dhirubai Ambani, comme les Birla, les Goenka, les Mahindra. L'immense majorité des entrepreneurs Indiens sont donc au départ des négociateurs tombés, par tradition familiale ancestrale, dans le mantra du deal.

3. **Des adeptes de la diversification.** Nous avons en Occident remis en question le « *business model* » du conglomérat à la fin des années 70s, avec le démantèlement d'ITT ou le recentrage de General Motors. Depuis, notre mantra a été de nous concentrer sur un marché, un métier ou un savoir faire en nous appuyant sur des « *compétences-clé* ». Les Indiens ne semblent pas d'accord avec ça. Il est difficile, en dehors du high-tech de trouver des groupes non



diversifiés en Inde. Les groupes Indiens entrent sans état d'âme – avec assurance et apparemment pas mal de profits – dans des secteurs très différents. Dès qu'une nouvelle opportunité se présente, ils s'y engouffrent avec enthousiasme, ils pensent faire un nouveau « deal ». Mahindra & Mahindra par exemple, un groupe de taille moyenne, gère un chiffre d'affaires 1.8 milliards de dollars qui se répartissent en quatre divisions, tracteurs, automobile, services financiers et logiciels de télécoms. Le groupe Murugappa, basé à Chennai, se présente comme un conglomerat de 1.5 milliard de dollars, 28.000 employés et 29 sociétés dans des activités allant de l'ingénierie, les abrasifs, le sanitaire, les engrais, jusqu'aux produits bios et aux plantations en passant par la finance. Il n'y a pas de logique, uniquement de l'opportunisme. On assiste parfois à des ruées vers l'or. Au début des années 2000s, lorsque les services informatiques et le BPO sont devenus à la mode, tous les groupes indiens ou presque s'y sont jetés avec délectation. Même ceux dont le cœur de métier n'a rien à voir, comme le Thapar Group (pâtes à papier), ITC (agro-alimentaire et hôtels) ou Larsen & Toubro (construction). Quelles sont les dernières modes en Inde ? Les compagnies aériennes low cost (Air Deccan, Kingfisher, GoAir) et tout récemment la grande distribution – Reliance Industries vient d'y annoncer un programme d'investissements de 750 M\$ en débauchant Raghu Pillai, l'actuel CEO du leader de la distribution indienne, Pantaloon Retail.

« Quant on est Indien et marchand, on est prêt à voyager loin pour faire une affaire, même si l'on reste très attaché à sa culture et à sa région d'origine... »

4. **Des Lobbyistes chevronnés.** Depuis l'origine des temps ou presque, les marchands ont su composer avec les princes, obtenir protection et passe-droits en échange de leurs services. Durant le Raj britannique puis dans les différentes phases de la lutte pour l'indépendance, on a vu les patrons d'industrie louvoyer habilement entre la puissance d'antan et celle à venir. Et soutenir en sous main, avec un mélange de patriotisme et d'intérêt bien compris le Parti du Congrès (Tata, Birla, Bajaj etc.). Sous le *licence Raj* de l'ère Nehruvienne, les hommes d'affaires Indiens ont appris à travailler sur le facteur de succès N°1 du système - la capacité à obtenir des licences dans un régime de cartel contrôlé. Aujourd'hui ils continuent de jouer à fond – le lobby est devenu une seconde nature- toutes les cartes de l'influence pour faire évoluer la libéralisation à un rythme et dans des conditions qui leur conviennent. Ces compétences apprises en Inde, ils les déploient aujourd'hui tout naturellement à l'étranger, on le voit avec la façon dont les Tata, les Mittal, les Birla ont su tisser leur toile en Asie du Sud-Est (Birmanie, Thaïlande, Corée) ou dans les ex-Républiques Soviétiques.

5. **Des nomades ouverts au monde.** Il y a là un paradoxe, car les Indiens orthodoxes étaient peu enclins au voyage, quitter le sol de l'Inde signifiait tomber dans un cloaque d'impuretés, on pouvait même être déchu de sa caste. Gandhi à son retour en Inde a dû se purifier. Autre face du paradoxe ? Les Parsis sont venus d'Iran pour s'établir en Inde, les Marwari et les Gujurati ont quitté leur terre natale pour chercher fortune très loin, aux quatre coins de l'Inde et du vaste monde. La diaspora Indienne - 20 millions d'âmes environ aujourd'hui - s'est faite en trois vagues successives - migration sous contrat organisée par les britanniques de 1834 à 1917 (*indenture* ou migration des coolies), puis de 1917 à 1962, émigration naturelle poussée par la pauvreté et le chômage, enfin fuite des cerveaux entre 1960 et 2003. Au-delà de ces migrations forcées ou poussées par la nécessité, le nomadisme est en Inde un état d'esprit, quant on est Indien et marchand, on est prêt à voyager loin pour faire une affaire, même si l'on reste très attaché à sa culture et à sa région d'origine. Nous avons vu comment Jamsetji Tata a parcouru l'Angleterre et les Etats-Unis pour préparer ses projets dans le textile ou l'acier, comment Dhirubai Ambani est parti au Yémen à l'âge de 16 ans. Aditya Vikram Birla a lancé le groupe Birla à la conquête de l'Asie du Sud-est - Thaïlande, Malaisie, Indonésie et Philippines - vingt-ans avant la libéralisation de 1991. « Penser en dehors de la boîte, embrasser les opportunités qui se présentent d'où qu'elles viennent. » Répète Lakshmi Mittal qui a démarré son fantastique parcours en Indonésie puis à Trinidad et Tobago. Les héritiers des « business houses » sont eux aussi préparés avec soin à l'international par des études à l'étranger. La pré-

Des paternalistes sociaux

sence de jeunes indiens dans les universités Anglo-saxonnes ne date pas des années 80s, mais de bien avant. Vijay Shah le diamantaire est à la London School of Economics à Londres (LES) lorsque la mort de son père l'oblige à rentrer en Inde, Aditya Birla a fait ses études d'ingénieur chimiste au MIT, Ratan Tata est un architecte formé à Cornell, Keshub Mahindra à obtenu un diplôme d'ingénieur à Whar-ton, Rahul Bajaj possède un M.B.A. de la Harvard Business School. Ouverture au monde, formation Anglo-Saxonne, les entrepreneurs Indiens ont une double culture. C'est certainement une de leurs forces.

6. **Des paternalistes sociaux.** Dans un pays où 30% de la population se trouve en dessous du seuil de pauvreté, où l'emploi salarié ne touche pas 10% de cette population, où il n'y a ni salaire minimum ni sécurité sociale ni retraite, le rôle des employeurs, individus, petits ou grands patrons est aussi de *s'occuper des per-sonnes* qu'ils emploient. Cela commence par exemple dans les familles moyennes et aisées. Dans les quartiers (*colony*) aisées des grandes villes, ces familles emploient du personnel de service, typiquement entre deux et dix personnes- un chauffeur, un gardien, une cuisinière, une femme de ménage (avec des assistants pour balayer – l'un l'intérieur, l'autre les extérieurs), souvent une jeune fille pour les enfants, et aussi - pourquoi pas - un ou deux autres hommes à tout faire, coursiers –porteurs- bricoleurs... Ce personnel est logé dans des annexes de la maison (ou de l'appartement), dans ce que l'on appelle les quartiers de service (« *servants quarters* »). C'est le rôle de la maîtresse de maison de gérer le per-sonnel mais aussi de s'occuper de cette famille élargie.

Bref l'individu patron en Inde est aussi l'assistant social, la sécurité sociale et l'as-surance santé de son personnel. Les grands patrons font de même. D'abord en employant en général plus de personnel qu'ils n'en ont vraiment besoin. On voit dans la plupart des entreprises indiennes un sureffectif que l'on pourrait qualifier de « social ». Plantons, gardiens, jardiniers, personnel de nettoyage, secrétaires, assistants d'assistants etc.... tout cela fait partie d'un système où la famille élar-gie, privée ou entrepreneuriale- se doit d'employer du personnel d'appoint pour donner du travail – le plus souvent à des personnes de basses castes ou de tribus non répertoriées. L'employeur se substitut à ce qui chez nous relèverait de servi-ces sociaux. Il a aussi une fonction de régulation sociale. Cette fonction sociale est peut-être un prolongement, dans l'entreprise moderne, du système de castes qui organise et régule l'interdépendance au sein et entre les communautés.

Les grands patrons vont plus loin et font de la philanthropie à grande échelle. Elle prend des formes variées. N. Murthy le patron d'Infosys a créé avec sa femme la fondation Infosys qui intervient dans l'éducation, la santé et la promotion rurale au Karnataka. Azim Premji, le CEO de Wipro, autre grand nom de l'informatique Indienne, a créé une fondation qui porte son nom et qui cherche à promouvoir de nouvelles méthodes éducatives dans l'école primaire en milieux défavorisés. Les Birla ont une fondation qui soutient plusieurs projets de « développement dura-ble », santé, éducation, infrastructure etc.. Dans le site du groupe Murugappa, on peut lire sous la rubrique initiatives communautaires : « La famille Murugappa appartient au clan Chettiar, qui a une ancienne tradition appelée Mahemai. Mahe-mai est une pratique selon laquelle chaque famille mets de côté tous les ans une partie de ses profits pour le bien être du village et pour des donations aux temples du clan. » Bref, il n'y a pas de groupe Indien qui n'ait sous une forme ou sous une autre, une initiative communautaire ou de responsabilité sociale clairement affichée. Ceux qui vont le plus loin sont probablement le groupe TATA. Les deux-tiers du capital de la holding du groupe - Tata Sons - sont en effet détenus par des fondations dotées par les membres de la famille Tata. A travers ce montage, Tata Sons redistribue à la société indienne entre 8 et 14% des profits annuels du groupe.

« La famille Murugappa appartient au clan Chettiar, qui a une ancienne tradi-tion appelée Mahemai. Mahemai est une pratique se-lon laquelle cha-que famille mets de côté tous les ans une partie de ses profits pour le bien être du village et pour des dona-tions aux tem-ples du clan. »

Des valeurs différentes

« Il n'y a pas d'endroit sûr en Inde... Les valeurs du patron indien dans la conduite des affaires sont différentes des nôtres. »

7. Un code des valeurs différent. « Il n'y a pas d'endroit sûr en Inde » dit un financier occidental qui travaille depuis plus de dix ans en Inde. Les comportements, les convictions, les codes éthiques sont différents. En dépit des apparences, de l'illusion (*Maya*) d'une proximité culturelle avec nous, les valeurs du patron indien dans la conduite des affaires sont différentes des nôtres. Principes ou vérité contre intérêt, valeur de l'engagement face aux circonstances, légitimité du gain (*artha*), stabilité contre fluidité des positions, différence entre argumentation et raisonnement, valeur relative de l'échec et du succès et donc attitude au risque, conception du temps - linéaire ou cyclique, sérénité dans l'incertitude et le flou. Jusqu'à l'identité, l'idée que nous nous faisons de nous-mêmes et de l'autre. Vaste sujet ! Il y a ici un champ d'interrogations et de surprises parfois désagréables entre Occidentaux et Indiens auxquels nous reviendrons dans le chapitre VI sur les réalités du travail en Inde.

Michel Testard « L'appel de l'Inde. » Copyright Village Mondial.

TRINITY PARTNERSHIP INDIA conseille les entreprises Européennes en Inde.

- Stratégie d'entrée
- Management opérationnel local
- Sourcing de produits et/ou services
- Formation et management interculturel

Avec notre réseau de ressources locales, nous sommes à même de traiter l'ensemble des problèmes qui se posent à une entreprise qui cherche à s'implanter en Inde.

Contact Michel Testard

Tel Europe + 33 6 76 85 75 77

Tel India + 91 98 10 98 5172

mail : michel.testard@trinitypartnership



Conseil

- Formation, préparation des équipes Françaises
- Visites de terrain en Inde
- Etudes de marché
- Stratégie d'entrée
- Business plan & évaluation financière



Entrer sur le marché Indien

Management

Signer un accord

- Recherche de partenaires
- Support local, ad hoc, depuis la sélection des partenaires, due diligence, négociation et signature d'un accord de partenariat .

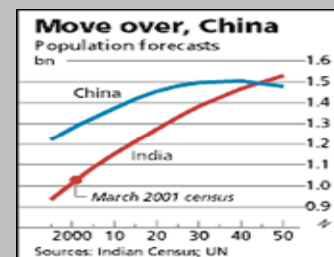
Lancer et croître

- Accompagnement du management local, et/ou du board
- Appui en gestion de programme, adaptation du business model.
- Accompagnement inter-culturel, accompagnement du changement

Faire marcher l'opération locale

Sourcing

- Services, plus particulièrement en services informatiques et BPO
- Produits, spécifiquement en biens de consommation



Sourcer produits et/ou services