



Réussir l'Inde

Michel Testard
TRINITY PARTNERSHIP INDIA

POINT DE VUE

10 JUIN 2005

SOMMAIRE :

L'explosion de l'offshore informatique et administratif...

..annonce la mondialisation des prestations intellectuelles.

L'Inde jouera un rôle majeur dans les domaines à forte valeur ajoutée.

Dans cette mondialisation du savoir, nous devons davantage oser l'échange.

L'Inde jouera un grand rôle dans la mondialisation du savoir

Après les centres d'appel et le back-office, viennent le tour des prestations intellectuelles et de la recherche-développement...L'Inde jouera dans la mondialisation de l'innovation et du savoir un rôle majeur.



L'explosion de l'offshore informatique et administratif ...

Le grand groupe financier **HSBC** vient d'annoncer qu'il compte doubler d'ici trois ans le personnel administratif qu'il emploie en Asie dans une dizaine de centres de gestion administrative et de service (centres d'appel) répartis en Chine, Malaisie et Inde. Parmi les 13.000 employés actuels, la moitié le sont en Inde.

General Electric emploie en Inde plus de 15.000 personnes dans ses propres sites et laboratoires de recherche, et en même temps sous-traite un certain nombre d'activités de support, comptabilité, ressources humaines, trésorerie etc... à des tiers, sociétés indiennes d'informatique et de BPO (business process outsourcing).

British Airways est très actif en Inde, et y sous-traite ses applications informatiques, par exemple son portail internet www.britishairways.com, sa gestion de coupons aériens, ses réclamations clients, son programme de fidélité, ses centres d'appel.

Les entreprises françaises sont plus discrètes, mais néanmoins de plus en plus actives en Inde. **AXA** emploie quelques centaines de personnes à Bangalore qui travaillent sur des applications informatiques ou traitent des dossiers de sinistre.

ST Microelectronic compte plus de 1000 ingénieurs et informaticiens qui dans la banlieue de New-Delhi développent des logiciels qui font marcher les puces.

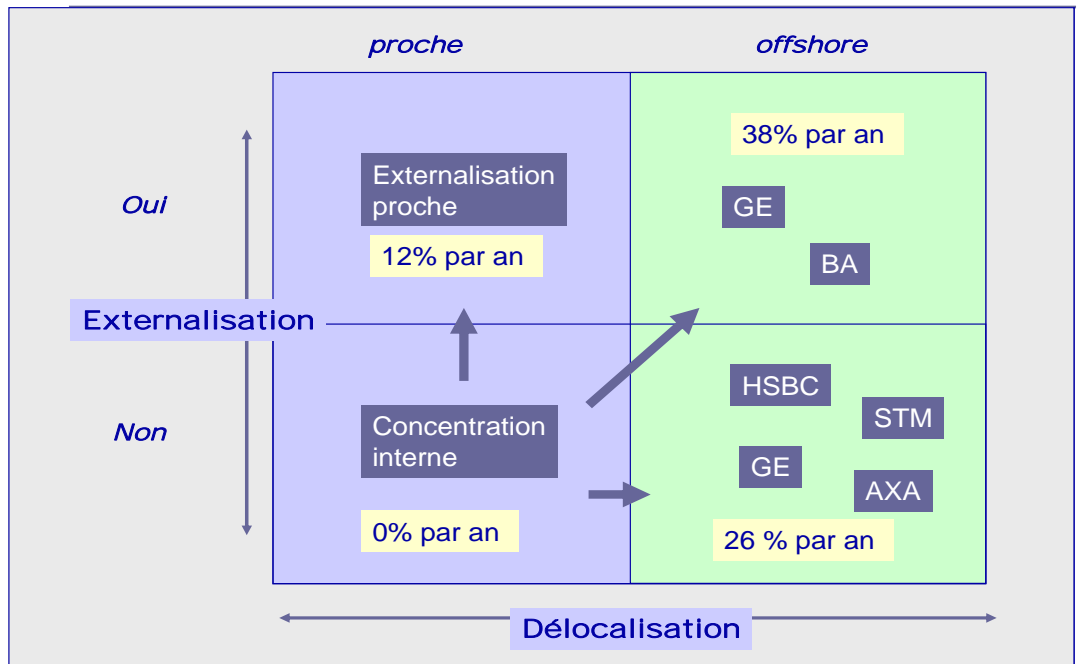
Derrière une certaine confusion des termes, externalisation ou délocalisation, on-shore ou off-shore, que se passe-t-il en réalité ?

L'impératif de compétitivité oblige les entreprises à améliorer en permanence leur mode de fonctionnement et les oblige à se poser deux questions de fond :

- Sur quoi devons nous nous concentrer, que devons nous faire nous-mêmes ?
- Où faut-il au mieux exécuter telle ou telle activité ?

Ces questions ne sont pas nouvelles, ce qui est nouveau c'est que la frontière entre ce qu'une entreprise considère comme essentiel et ce qu'elle peut sous-traiter change très vite et monte dans la chaîne de valeur. Ce qui est aussi nouveau, c'est que les choix de localisation deviennent mondiaux, avec une aspiration vertigineuse vers les économies en développement rapide.

« les prestations intellectuelles offshore ... connaissent une croissance de plus de 30% par an, et devraient atteindre selon certains experts 300Md\$ en 2008...»



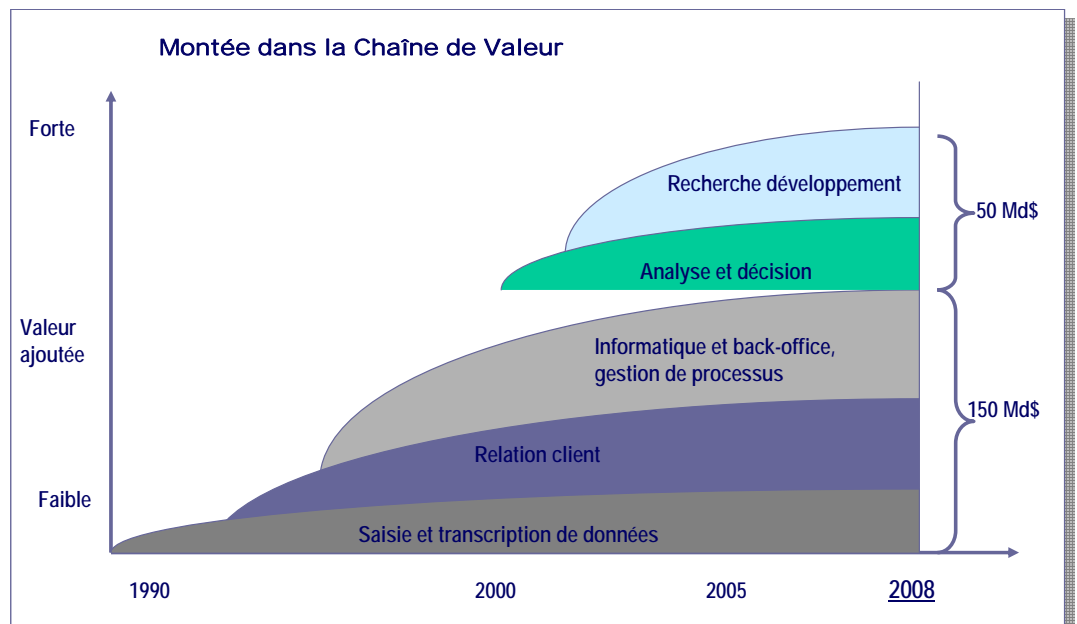
Source: McKinsey

Le graphique 1 ci-dessus donne un aperçu des tendances de la mondialisation des services aux entreprises, l'informatique, les services administratifs et les prestations intellectuelles « offshore », encore faibles dans les réorganisations mondiales, connaissent une croissance de plus de 30% par an, et devraient atteindre selon certains experts 300Md\$ en 2008. L'Inde devrait selon certains experts atteindre 20 à 25% du marché mondial.

... Annonce la mondialisation des prestations intellectuelles

En réalité, les activités touchées (cf graphique 2) par la mondialisation ne cessent de s'étendre et de monter en gamme ... on peut compter cinq marches dans l'escalier de cette mondialisation des services professionnels. Le premier niveau est celui du **traitement de données**. Le passage à l'an 2000 a été l'occasion pour de nombreuses entreprises occidentales de sous-traiter, en particulier en Inde, des tâches élémentaires ... digitalisation de données, saisie de formulaires, conversion d'applications etc... Les impôts britanniques par exemple sous-traitent en Inde la saisie des déclarations fiscales des contribuables. C'est durant cette phase que l'industrie informatique indienne est née et s'est développée.

Graphique 2 la montée dans la chaîne de valeur—Source: Trinity Partnership



L'Inde future économie du savoir ?

La deuxième étape est venue avec la **délocalisation des activités de relation client** : centres d'appel, gestion d'autorisation et service client, support en ligne (numéro vert), campagnes de télémarketing et aussi gestion des impayés ou de réclamations. Cette activité est bien connue, en France elle est peu externalisée, et lorsqu'elle l'est, c'est plutôt vers les pays francophones du Maghreb ou de l'Europe de l'Est.

La troisième étape est une généralisation à des **parties entières de processus ou de fonctions**. La gestion administrative de dossiers de sinistres ou de prêts immobiliers, la paie et la gestion administrative du personnel, la gestion de dossiers d'assurance maladie... Ces activités alimentent le gros des troupes qui aujourd'hui de Delhi à Bangalore, de Bombay à Hyderabad et Calcutta travaillent en particulier pour des banques et des compagnies d'assurances occidentales (50% de l'activité de BPO en Inde). La croissance de ces activités est telle que le responsable de l'activité finance et comptabilité d'une grande société informatique indienne déclarait fin 2004 à l'auteur de cet article : « En finance et comptabilité, il n'y a pratiquement rien que nous ne traiterons pas un jour, y compris le contrôle de gestion, la trésorerie ou la planification financière. Nous voulons monter en gamme, nous ferons tout, et d'ici 5 ans, nous atteindrons 150M\$ dans cette seule activité » ...

Les activités que nous avons mentionnées jusqu'à présent s'appliquent à des processus stables, codifiés et qui obéissent à des règles de gestion prédéfinies, elles exigent peu d'expertise métier de la personne qui exécute ces tâches : ces trois premiers niveaux d'activités devrait ensemble atteindre 150Md\$ en 2008, selon certains experts.

Dans la quatrième étape, on rentre véritablement dans le domaine des prestations intellectuelles, avec des activités qui exigent expertise métier, capacités d'analyse et de jugement ... Certains experts parlent de **KPO** pour knowledge process outsourcing.

... L'Inde jouera un grand rôle dans la mondialisation des industries du savoir (KPO)

Savez-vous que les Indiens ont d'excellents experts comptables et analystes financiers ? Des banques Anglo-Saxonnes traitent désormais en Inde des activités d'analyse financière, des banques d'investissement comme **JP Morgan ou Citigroup** ont installé à Bombay une partie de leurs activités d'analyse et recherche sur les valeurs boursières. Savez vous que les indiens ont une dizaine de bureaux d'étude en génie civil comparables en taille et effectifs à nos grands bureaux d'études ? Dans le domaine du génie civil et de l'architecture, un bureau d'études européen qui concourt à un grand appel d'offre international aura de plus en plus intérêt de faire appel à un sous-traitant indien ou autre, pour réaliser les études détaillées et plans d'exécution.

Le cabinet de stratégie **McKinsey**, dont le précédent Managing Partner était indien a installé à Gurgaon (banlieue de Delhi) un centre mondial de recherche, qui compte aujourd'hui plus de 700 personnes. Si vous voulez faire une étude de marché sur les fournisseurs de bureaux en Europe de l'Ouest, vous pouvez le faire en Inde : études sectorielles, recherches de partenaires ou fournisseurs, benchmarking, profil d'entreprise, enregistrement de brevets etc... peu d'**activités d'analyse et de recherche** échappent aux jeunes MBA indiens, qui formés aux meilleures universités, offrent une qualité comparable à nos jeunes diplômés d'école de commerce, pour des taux bien inférieurs.

La cinquième étape est celle de la **recherche développement**, domaine qui jusqu'à présent dans la plupart des entreprises occidentales était considéré comme sacré. Or ici aussi, les pressions de la concurrence mondiale font leur effet. **Il faut inventer mieux, plus vite, avec moins d'argent**. La plupart des grands groupes occidentaux, à l'instar des Nokia, Ericsson, DELL ou Motorola, réduisent leur budget de recherche-développement et s'orientent vers un nouveau modèle, mondial, de recherche en « réseau » ... Ces réseaux de R&D font interagir par exemple des fabricants de puces américains, des ingénieurs taiwanais en électronique, des informaticiens indiens, et des usines chinoises...

« Le cabinet de stratégie McKinsey a installé à Gurgaon (banlieue de Delhi) un centre mondial de recherche, qui compte aujourd'hui plus de 700 personnes »

L'Inde est en train de prendre position et de faire valoir ses atouts dans ce segment à forte valeur ajoutée.

Le 8 Février dernier, **Boeing** annonçait un partenariat avec **HCL Technologies**, l'une des cinq premières SSII indiennes pour co-développer l'ensemble des systèmes informatiques de navigation et contrôle du futur **7 E 7 Dreamliner Jet**. Dans ce domaine de l'aérospatial, HCL emploie 1200 ingénieurs informaticiens.

« Tous les ans, le secteur high-tech indien absorbe 300.000 de ces jeunes diplômés scientifiques, c'est à dire la moitié de la population française d'ingénieurs informaticiens...»

Wipro, l'une des trois premières SSII indiennes, emploie quant à elle 8000 ingénieurs dans le seul domaine de l'informatique appliquée à la recherche--développement. Dans son laboratoire de Bangalore, on peut rencontrer 1000 ingénieurs qui, au milieu de circuits intégrés, de câbles et écrans divers, travaillent sur plus de vingt-cinq projets de R&D : systèmes de téléphonie mobile, systèmes GPS, boîtiers de télévision par satellite, logiciels de TV à haute définition etc... Wipro est déjà le plus gros sous-traitant en informatique de R&D au monde.

Geometric Software, issue à Bombay du groupe industriel Godrej, est un spécialiste des développement informatiques en CAD/CAM, de la gestion technique et documentaire de produit industriel, et compte parmi ses clients des industriels de l'automobile, des telecom, et de l'aérospatiale... Dans ce segment de services à forte valeur ajoutée , l'Inde devrait passer de 1Md\$ à 8Md\$ de CA d'ici trois ans.

Pourquoi l'Inde est-elle appelée à jouer, à côté de la Chine et de quelques autres grands pays émergents, un rôle majeur dans ces activités de service intellectuel ? Pour trois raisons :

- la qualité de son système éducatif
- la quantité des talents qu'elle forme,
- Enfin le coût durablement bas de ses ressources.

L'Inde dispose de **la plus grande communauté d'ingénieurs et de scientifiques au monde, après les Etats-Unis**. L'Inde compte plus d'étudiants de haut niveau que la Chine, ses 221 universités et 10.000 « colleges » (BAC plus trois) forment tous les ans 3 millions de diplômés, pour la plupart parlant Anglais. Dans le domaine scientifique, l'Inde forme environ 300.000 ingénieurs et 150.000 informaticiens par an. Tous les ans, le secteur high-tech indien absorbe 300.000 de ces jeunes diplômés scientifiques, c'est à dire la moitié de la population française d'ingénieurs informaticiens ... Les étudiants sortants de l'élite des universités scientifiques indiennes, les fameux IIT, sont embauchés immédiatement par des multinationales américaines... La quantité de talents est telle que son coût restera sans doute durablement bas, avec des salaires qui à l'embauche se situent aujourd'hui entre 200 et 400 euros par mois ...

Dans ces conditions, aucune entreprise occidentale d'une certaine taille ne peut se permettre d'ignorer la mondialisation des prestations intellectuelles et de la recherche développement, et l'opportunité que représente l'Inde dans ce domaine.



Oser davantage l'échange

Comment faire face ? Nous devons davantage oser l'échange

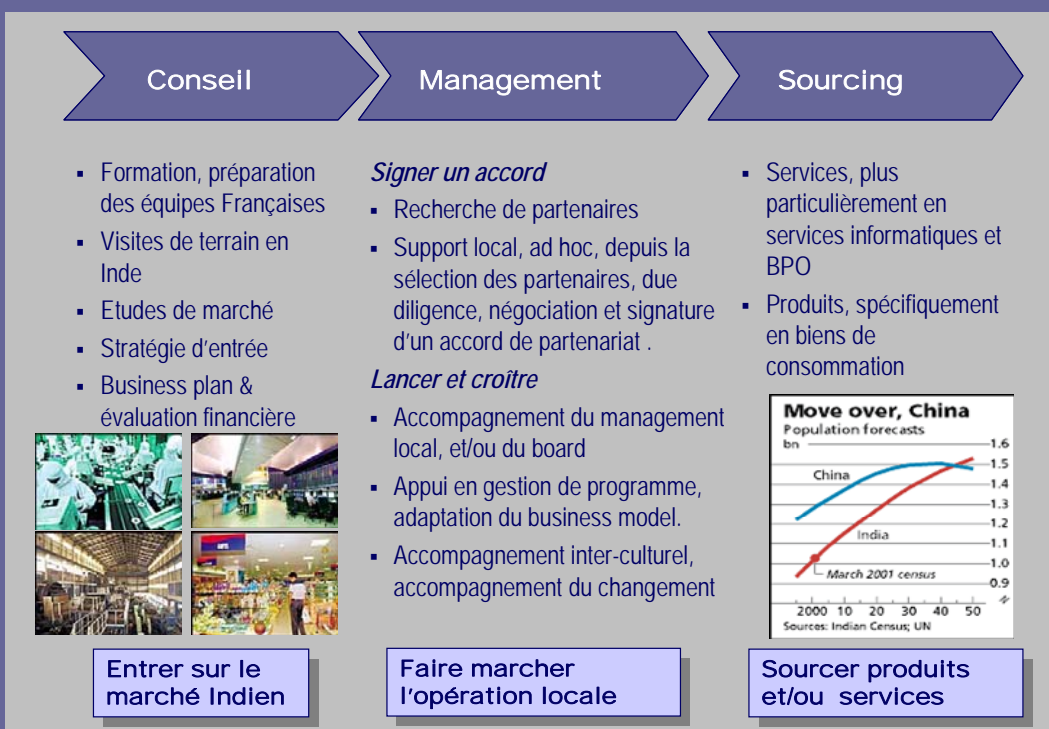
Les entreprises, les cadres et les étudiants français ont ici une opportunité autant qu'un défi à relever. Nous devons mieux comprendre, échanger, agir davantage en Inde.

Dans les domaines de haute technologie, où les indiens ont encore soif d'apprendre, il y en a en Inde des opportunités de marché. Des **entreprises** comme Alcatel, EADS, la SNECMA mais aussi Renault, Suez ou Veolia sont actifs en Inde pour développer leur présence dans un grand marché en devenir, et aussi profiter des immenses ressources intellectuelles et du talent indien. Alstom par exemple, qui est présent en Inde depuis longtemps, vient de signer un partenariat avec Infosys pour développer un centre de R&D pour sa division énergie.

Nos **grandes écoles scientifiques, peu présentes en Inde** devraient tisser des liens plus nombreux et plus forts avec les grandes universités indiennes. Nous devrions accueillir davantage d'étudiants indiens, qui sont si nombreux aux Etats-Unis ou en Grande Bretagne.... Les **SSI françaises** peuvent quant à elles développer des partenariats qui permettront à terme, non de détruire des emplois en France, mais de les conforter.

La vision d'avenir pour nos entreprises et nos cadres, c'est d'être des acteurs actifs et créatifs dans une redistribution mondiale des marchés et du travail, où l'Inde aura un rôle important. C'est à ce prix que nous pourrions conforter nos emplois.

TRINITY PARTNERSHIP INDIA conseille les entreprises Européennes en Inde:



Contact Michel Testard

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

