



Réussir l'Inde

Michel Testard

TRINITY PARTNERSHIP INDIA

POINT DE VUE N° 9

15 MAI 2006

SOMMAIRE :

- Infosys fin 2005
- Le Leadership d'Infosys: un tandem remarquable
- Une stratégie de bazar super organisé
- Des méthodes de management sophistiquées.
- Infosys est en train de changer la donne de l'industrie des services informatiques.

TRINITY
PARTNERSHIP

Portrait d'Infosys

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

A 18 kilomètres du centre de Bangalore, à côté du chaos d'Hosur Road, siège dans son campus de verre teinté et chrome une entreprise qui vient d'être élue par Business Week dans le palmarès des dix premières sociétés mondiales de high-tech les plus admirées au monde. Chefs d'état, ambassadeurs, grands patrons, journalistes étrangers, mais aussi politiciens indiens, enfants des écoles, stars de Bollywood se succèdent tous les jours pour rendre visite au temple du high-tech, pour parcourir ses pelouses impeccables, admirer les halls de loisir et les restaurants, s'immiscer quelques minutes dans l'amphithéâtre nommé bizarrement Pythagore. Et bien sûr méditer quelques instants devant l'immeuble historique - petit, ringard, laissé dans son jus - comme un rappel des origines, un repère du chemin parcouru, et peut-être un signe du destin qui finit toujours, pour un indien, par refermer le cycle de l'existence ?

Infosys fin 2005

Fin Septembre 2005, Infosys a réalisé un CA de 1,85 Md\$ sur les 12 derniers mois (croissance moyenne de 45 % sur cinq ans), un résultat net de 499 M\$ (croissance moyenne de 40% sur cinq ans), et comptait 46.191 employés (50 nationalités) ! Infosys est aujourd'hui actif dans 34 pays, une quarantaine de grandes villes, et exploite 34 centres de développement (18 en Inde, 16 aux USA, Europe et Asie Pacifique). La capitalisation boursière d'Infosys (cotée au NASDAQ et au Sensex de Bombay) est de l'ordre de 12 Md \$, trois fois supérieure à celle d'un Cap Gemini ou d'un Atos Origin. Infosys offre aujourd'hui toute la palette des services d'une grande SSII, depuis le conseil, la refonte et la gestion de processus, la gestion d'applications informatiques, les réseaux et l'infrastructure, et jusqu'au développement de nouveaux produits par l'informatique (R&D). Infosys est considéré aujourd'hui comme une entreprise remarquable bien au-delà de l'Inde et accumule les distinctions aux palmarès des journaux et académies du management.

Le Leadership d'Infosys: un tandem remarquable

Infosys est dirigée par un tandem remarquable, le fondateur et créateur N.R Narayanan Murthy et le directeur général, lui aussi un des fondateurs, Nandan Nilekani. Tous deux sont des Brahmanes, comme beaucoup de dirigeants de sociétés de high-tech, tous deux sont ingénieurs issus des prestigieux IITs, de Kanpur pour le premier, de Bombay pour le second.

N.R. Narayana Murthy est probablement en Inde aujourd'hui l'un des hommes d'affaires les plus respectés. Né en 1946 dans l'état du Karnataka, il devient ingénieur en 1969 et fait un bref séjour en France où il participe au projet d'informatisation du fret à l'aéroport Charles de Gaulle. Il fonde Infosys en 1981 avec six partenaires et est aux commandes jusqu'en 2002, date à laquelle il cède la gestion opérationnelle de la société à N. Nikelani. Il reste aujourd'hui le



« Murthy est le sage, le visionnaire et le gardien des valeurs, Nilekani porte le flambeau de la stratégie et de l'action au combat : comment faire face à l'érosion des marges, comment faire d'Infosys un groupe de taille mondiale qui vise une place dans les cinq premiers mondiaux ... »

président (*chairman*) et s'est attribué le titre de mentor en chef (*chief mentor*). N. Murthy a aujourd'hui un triple rôle chez Infosys : la réflexion à long terme, l'exigence d'excellence- il continue de faire des revues régulières de projet, et enfin le maintien des valeurs de la société qu'il a façonnées très largement de son empreinte. De taille modeste, un visage plutôt austère assorti de lunettes épaisses, vêtu de costumes passe partout taillés en Inde, N. Murthy est un homme de naturel discret, aux antipodes de l'ostentation de certains de ces pairs en Inde. Richissime, il continue de vivre de façon très modeste dans un trois pièces à Bangalore, de voyager en seconde classe et de partager ses repas avec ses équipes dans les restaurants de l'entreprise. Il lui arrive même de faire irruption au mariage de l'un des ses employés de vingt-ans à peine, honorant l'invitation laissée par politesse à son secrétariat.

N. Murthy a une autre activité très importante pour Infosys et pour l'Inde. Membre de plusieurs conseils d'administration prestigieux, il est surtout devenu ambassadeur itinérant de l'Inde des affaires, avocat de l'offshore et des intérêts indiens en Occident, et conscience morale des affaires et de la société en Inde. On le lit dans les quotidiens, on le voit souvent sur les plateaux de télévision, on l'aperçoit aux côtés de Manmohan Singh le premier ministre ou de Sonia Gandhi : il donne son avis sur les questions de société, en particulier la place de l'Inde dans le monde et l'éducation. Avec sa femme Sudha, elle aussi brillante ingénieur aux innombrables médailles, ils ont créé la fondation Infosys qui joue un rôle éducatif et social important au Karnataka. « Le vrai pouvoir de l'argent, c'est de le donner » aurait un jour déclaré N. Murthy qui a atteint en Inde le statut de la quasi-dévotion, dévotion rendue par les médias et par l'homme de la rue à une sorte de Gandhi ou de Mother Theresa du high-tech, comme le titrait très sérieusement un article du Hindustan Times du 20 Avril 2005.

Le Directeur général d'infosys, Nandan M. Nilekani, 50 ans cette année, est l'un des six co-fondateurs de la société. Grand, élégant, le visage volontaire, quoique légèrement empâté et souligné par des moustaches brunes, un regard plutôt doux, Nandan Nilekani projette une force tranquille, californienne, qui fait de lui un complément charismatique et médiatique idéal de Murthy. Murthy est le sage, le visionnaire et le gardien des valeurs, Nilekani porte le flambeau de la stratégie et de l'action au combat : comment faire face à l'érosion des marges, comment faire d'Infosys un groupe de taille mondiale qui vise une place dans les cinq premiers mondiaux, tels sont les défis auxquels N. Nilekani passe ses journées et une partie de ses nuits.

Une stratégie de bazar...super organisé

N. Nilekani ne présente pas la stratégie d'Infosys comme celle d'une société high-tech où l'innovation serait le maître mot, il utilise plutôt la métaphore d'un Carrefour, d'un Bazar ... super organisé. Infosys cherche à développer des « plateformes », des recettes répliquables qui lui permettront d'offrir à ses grands clients toute la panoplie des services informatiques et de gestion de processus, de le faire très bien, et de le faire à très grande échelle : c'est ainsi que l'on créera, dit-il, « des moteurs de croissance » pour la compagnie. Walmart, le plus grand distributeur au monde, observe N. Nilekani, décline à l'échelle du globe le concept de l'hypermarché, Dell a inventé un modèle de fabrication et distribution directe de PCs qu'il déroule aussi mondialement. « Nous allons créer des plateformes extensibles en informatique. Construire à grande échelle, c'est le but du jeu » insistent Murthy et Nilekani. Infosys devrait employer quelques 50.000 personnes en Inde et 20.000 en Chine dans les deux ou trois qui viennent. « Nous avons un campus de formation à Mysore, l'Infosys Leadership Institute, où nous pouvons accueillir 4000 personnes. D'ici trois ans, il est possible que nous devions accueillir et former 40.000 personnes. »

Tout est donc pensé en fonction de la course de vitesse à la taille mondiale.

Un stratégie de bazar ... super organisé.

Infosys s'est engagée depuis 2004 dans une nouvelle phase de sa stratégie. Elle comporte six volets : investir dans le conseil en management , si important pour créer en amont des relations à haut niveau dans des grands groupes et identifier les projets informatiques qui viendront alimenter la machine à services : ce faisant Infosys cherchera à troubler le jeu et à changer la donne du conseil comme il l'a fait dans l'informatique; étendre le modèle de développement offshore de l'Inde à la planète (Infosys compte déjà 9 centres de développement dans le monde) ; intégrer gestion informatique et traitement des processus pour une meilleure productivité globale ; promouvoir de nouveaux modèles offshore ; offrir des solutions dites verticales, c'est-à-dire spécifiques à un secteur ; enfin construire des alliances avec les meilleurs fournisseurs de technologie. Grâce à ce dispositif, Infosys espère jouer dans la cour des grands, et remporter de très grands contrats d'externalisation, qui sont restés jusqu'à peu l'apanage des groupes Anglo-Saxons et de quelques Européens (IBM, Accenture, CSC ou Atos Origin pour n'en citer que quelques uns). Cet été, les premiers fruits de cette stratégie ont commencé à tomber : Infosys a remporté l'été dernier aux côtés de TCS et IBM son plus grand contrat d'outsourcing avec la banque ABN-AMRO, pour une durée de cinq ans.

Cette stratégie est-elle très originale ? Pas vraiment, on trouve un discours similaire chez la plupart des grands concurrents qui aspirent à jouer un jeu mondial : construire un meccano planétaire, jouer à fond la productivité et se rapprocher des grands clients en développant des solutions et des partenariats spécifiques. Ce qui est remarquable chez Infosys, c'est la clairvoyance et la vitesse d'exécution. « Les Indiens grandissent plus vite en Europe que nous ne croissons en Asie. » disait récemment le dirigeant d'une grande SSII Européenne.

Des méthodes de management sophistiquées

Ce qui est très remarquable chez Infosys, ce sont ses méthodes de management, comment la société agit en parallèle sur trois fronts : construire à grande échelle, se différencier, anticiper l'avenir tout en maîtrisant le présent.

Construire à grande échelle L'année dernière Infosys a reçu plus d'un million de candidatures, évalué 130.000 d'entre elles, et recruté 10.000 jeunes professionnels ! Infosys est capable de mettre en place un nouveau centre de développement de 50.000 m2 en six à neuf mois (Son encours immobilier en construction est aujourd'hui d'environ 270.000 m2). Pour gérer ses projets et intégrer les équipes dans une même méthode de travail, Infosys a mis en place un base de connaissance appelée Process Repository@Infosys accessible à tous : 60% des processus internes d'Infosys sont aujourd'hui entièrement digitalisés. Fin 2004, la société s'est réorganisée en 17 divisions (independent business units) autonomes et centre de compétences (entreprise capacity unit), espérant ainsi constituer les moteurs de croissance du futur. Infosys est capable, grâce à son leadership Institute de Mysore d'accueillir 4.000 personnes en résidentiel. En 2004, Infosys a conduit 1.500 programmes de développement en management, et 2.000 programmes de formation technique. Quelle société occidentale de services informatiques peut en dire autant ?

Se différencier Infosys Consulting, Inc. est conçue ouvertement (on oublie sans sourciller la déontologie d'indépendance du conseil) comme un « modèle d'acquisition de clients »... Plutôt que d'acheter très cher une firme de conseil prestigieuse de culture Anglo-Saxonne qui serait difficile à absorber, Infosys a recruté à grand prix des individus, des stars du conseil aux USA, pour vendre l'offshore aux grands comptes américains.

La nouvelle organisation en divisions vise à affiner les spécialisations sectorielles, et à développer des solutions quasi sur mesure par industrie. En Australie, Infosys

« Nous avons un campus de formation à Mysore, l'Infosys Leadership Institute, où nous pouvons accueillir 4000 personnes. D'ici trois ans, il est possible que nous devions accueillir et former 40.000 personnes. »

Des méthodes de management sophistiquées

« Derrière ces courbes, il y a, à n'en pas douter, une nouvelle façon de faire de l'informatique... Infosys, aux côtés de TCS et Wipro, est en train de révolutionner le modèle des sociétés de services informatiques dans le monde. »

expérimente un nouveau modèle d'externalisation hybride, un cocktail plus efficace mélangeant le service à distance (offshore) et le service sur site (onshore) : Infosys commence à parler d'externalisation modulaire. Tout ceci pour développer l'arme fatale, la proposition GDM+, qui intègre le conseil et l'implémentation offshore : « Nous faisons tout pour vous, cher client, de la stratégie à l'exécution en passant par l'animation du changement, pour 35% de moins que nos concurrents occidentaux ! » Dans le domaine des technologies, Infosys travaille en partenariat avec tous les grands noms, Microsoft, Oracle, et SAP etc. Enfin Progeon, la filiale de BPO du groupe, qui compte environ 4000 personnes, est au centre des solutions intégrées - informatique et BPO.

Anticiper l'avenir et maîtriser le court terme Exercice difficile pour toute entreprise ! Infosys utilise pour ce faire une batterie impressionnante d'outils de projection et de simulation : ses dirigeants passent beaucoup de temps sur des scénarios à long terme, sur des « quoi si ? », « pourquoi pas ça ? », et bien sûr à la définition d'objectifs très concrets et au contrôle strict de la performance à court terme. Tous les ans, l'équipe de direction révisé son plan stratégique à 5-8 ans, dans lequel les thèmes critiques du futur sont identifiés. Infosys joue aussi en permanence avec un macro modèle de simulation de la compagnie à 5 ans. Pour le moyen terme, Infosys s'adonne à des scénarios à trois ans, à une analyse concurrentielle systématique, le tout aboutissant un plan à trois ans. Ce plan définit les objectifs communs et les décline aussitôt et en détail par division (business unit). A court terme, la batterie des outils est impressionnante : gestion du portefeuille de projets, budget compagnie et par business unit, plan des ressources (infrastructure, technologie, personnel), gestion des risques (huit paramètres suivis en permanence), revue opérationnelle et plan de changement (Infyplus). Bref, rien n'y manque, on se croirait dans une très grande multinationale américaine. C'est en fait assez fondamentalement différent. Ces méthodes de management reflètent le remarquable talent indien pour l'analyse avec une propension égale pour la spéculation. Le tout est tempéré par un pragmatisme sans faille sur la marge immédiate, et une agilité extrême dans l'exécution.

Grâce à ces méthodes, Infosys affiche des courbes de croissance impressionnantes, faisant depuis 20 trimestres mieux que ses prévisions, et montrant même une accélération dans ces courbes de croissance. Derrière ces courbes, il y a, à n'en pas douter, une nouvelle façon de faire de l'informatique. Infosys, aux côtés de TCS et Wipro, est en train de révolutionner le modèle des sociétés de services informatiques dans le monde.

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

TRINITY PARTNERSHIP INDIA conseille les entreprises Européennes en Inde.

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 98 108 48 915

mail : michel.testard@trinitypartnership



- 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

Signer un accord

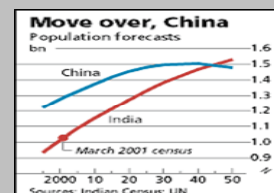
- Recherche de partenaires
- Support local, ad hoc, depuis la sélection des partenaires, due diligence, négociation et signature d'un accord de partenariat .

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

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



Sourcer produits et/ou services