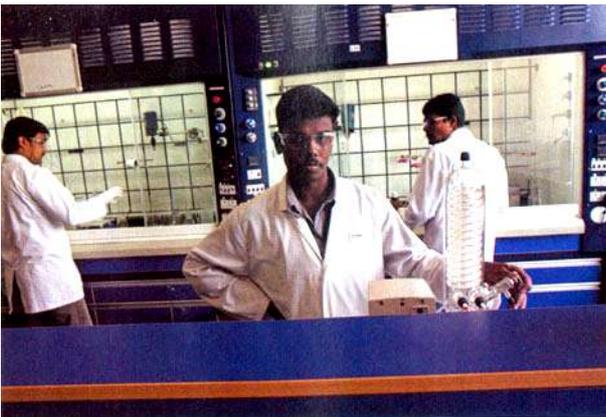


Les entreprises en Inde

EE05 - Automne 2004



Thomas HAFIS
Valentin AUDOUIN
Laurent COUVIDOU

Introduction

Ce rapport traite des spécificités des entreprises indiennes. Après une brève présentation du pays, nous traiterons trois exemples de grandes entreprises indiennes : Tata Group (la plus grande, multi-secteurs), Infosys (informatique) et Maruti (automobile).

C'est à partir de ces exemples que nous tenterons de dégager les aspects importants de la culture d'entreprise indienne, et notamment les différences culturelles que l'on peut constater par rapport à la France.

Sommaire

Introduction	p.2
Sommaire	p.3
1. L'Inde...	p.4
1.1. Géographique et démographique	
1.2. Politique	
1.3. Économique	
2. Trois exemples d'entreprise	p.7
2.1. Tata Group	
2.2. Infosys	
2.3. Maruti	
3. La culture d'entreprise en Inde : synthèse	p.17
3.1. Utilisation des ressources indiennes	
3.2. Une ouverture sur le monde	
3.3. Les grands entrepreneurs	
Conclusion	p.19
Bibliographie - Sources	p.20

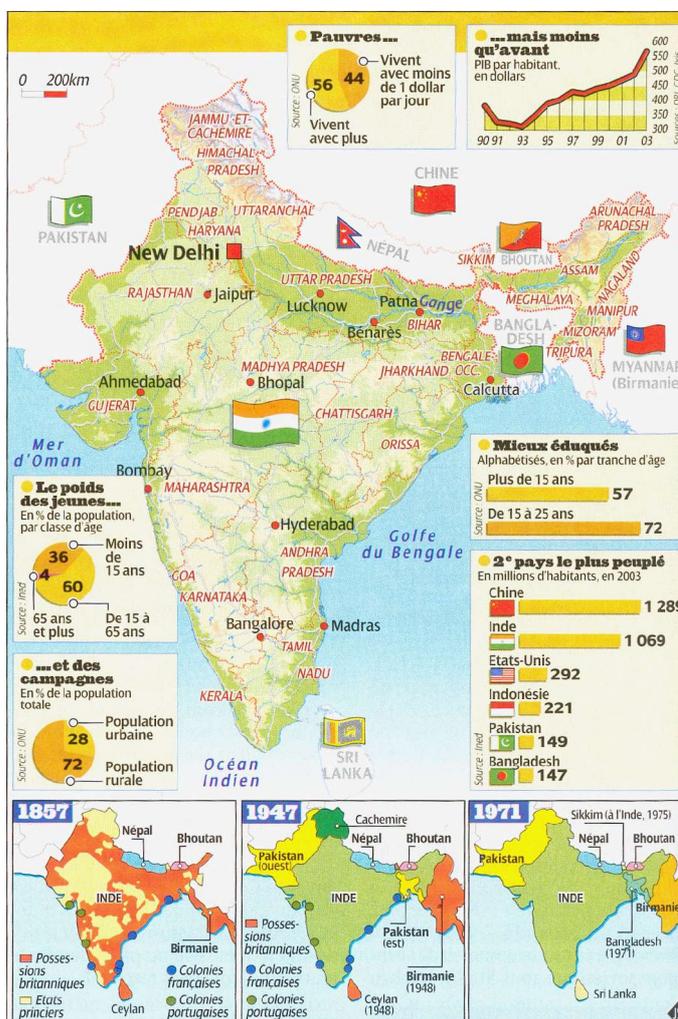
1. L'Inde...

1.1. Géographique et démographique

L'Inde actuelle, c'est près de 3 millions de km² de terre, et ce malgré la partition du pays en 1947 (qui a donnée naissance aux actuels Pakistan et Bangladesh).

Elle occupe, et ce depuis toujours, une position dominante en Asie du Sud, à la croisée des routes commerciales de l'Océan Indien et des ressources du sous-continent.

L'Inde possède la deuxième plus grande population du monde, derrière la Chine, qu'elle devrait rattraper à l'horizon 2050. 50 bébés naissent chaque minute, d'où de nombreux problèmes de surpopulation. La population se concentre dans d'immenses mégalopoles (Mumbai - ex-Bombay : 18,1 millions d'habitants, Delhi : 10 millions, Kolkata - ex-Calcutta : 4,6 millions, etc.) . Mais le pays reste majoritairement rural : 70% des habitants vivent à la campagne.



1.2. Politique

L'Inde se vante souvent d'être "la plus grande démocratie du monde". Malgré la surpopulation, le pays parvient en effet à maintenir des élections justes et équitables. Le régime actuel est une république fédérale et parlementaire, un système proche par exemple de celui de l'Allemagne.

Malgré cela, l'Inde a été pendant très longtemps dirigée par la famille Gandhi (sans lien familial avec le mahatma Gandhi, figure de l'indépendance), quasi-dynastie ayant gouverné une grande partie du temps depuis Nehru en 1947 jusqu'à Rao en 1996. Le BJP (Bharatiya Janata Party), parti nationaliste hindouiste, gagne alors plusieurs élections successives, suite à de nombreuses affaires de corruption.

Mais aux élections législatives de 2004, le parti du Congrès remporte une victoire historique, sous la direction de Sonia Gandhi. C'est le retour au pouvoir de la dynastie Gandhi, permis principalement par le vote des fermiers mécontents (la population de l'Inde est à 70% rurale). Rien ne permet de dire si ce retour sera durable ou non, la situation du pays étant particulièrement complexe.

La république indienne est divisée en 28 États et 7 territoires (voir la carte). Chacun a un parlement et un gouvernement. Il est à noter que, dans certains États, la notion de "démocratie" est à relativiser. Au Bihar par exemple, le système est très gravement gangrené par la corruption et le grand banditisme. Plusieurs élus au parlement sont, par exemple, de criminels notoires. Conséquences : l'État subit un exode massif et l'activité économique est au plus bas.

1.3. Économique

Il faut avant tout noter le poids énorme de l'agriculture, qui fait vivre 2/3 des habitants. Modernisée en 1966 pour éviter les famines (la "révolution verte"), l'agriculture indienne parvient aujourd'hui à maintenir son auto-suffisance, mais au prix de nombreux sacrifices. Si les gros exploitants ne connaissent que peu de problème, l'immense majorité des petits exploitants est actuellement étranglée par des problèmes de sécheresse, de mauvais semis et de dettes. De nombreux paysans se suicident (25 000 depuis dix ans), ne pouvant faire face au dénuement.

Au niveau industriel, l'Inde a longtemps privilégié l'industrie lourde, aidée par la richesse de ses sous-sols, et souvent malheureusement en dépit de l'environnement. La catastrophe industrielle de Bhopal, par exemple, fait encore parler d'elle aujourd'hui, puisque la population en subit encore les conséquences sanitaires.

Mais depuis 1991, date de la grande réforme économique, le pays s'est considérablement libéralisé et les entreprises indiennes évoluent très rapidement (comme on peut le voir pour les trois exemples qui suivent). Le pays s'ouvre progressivement au commerce international, et devient un concurrent sérieux pour les pays de "la Triade", au même titre que la Chine ou encore le Brésil. Mais de nombreux défis restent encore à relever pour l'industrie indienne : une administration toujours très lourde ou encore une production d'électricité insuffisante, par exemple.

2. Trois exemples d'entreprise

2.1. Tata Group

2.1.1. Quelques Tata importants

Le groupe Tata est une entreprise familiale créée en 1968 qui s'est largement développée jusqu'à aujourd'hui.

Jamshedji Tata (1839-1904) :

Le fondateur du groupe, commence son activité en 1868 à Bombay dans l'industrie textile qu'il mécanise, diversifie dans l'hôtellerie avec la gestion du luxueux Taj Mahal Hotel (Mumbai) qu'il fait construire, crée la TISCO pour la production d'acier en 1907 et fonde la ville de Jamshedpur au Bihar, dans la Ruhr indienne. En effet, à part son intérêt pour le développement économique, cet homme attachait beaucoup d'importance au secteur social. Cet intérêt conduit le groupe à construire de véritables villes près de ses sites, avec écoles, hôpitaux, logement...

Dorabji Tata (1859-1933) :

Le fils aîné de JN Tata va continuer sur la lancée de son père.

Jehangir Ratanji Dadabhai Tata (JRD Tata) (Paris, 1904-1993) :

Sous son administration, le groupe devient l'entreprise majeure de l'industrie indienne avec la participation à Air India dont il est à l'origine, la création de TELCO en 1945, celle de Tata Consultancy Services en 1968, le premier exportateur de services informatiques indien, et le fabricant de montres Titan en 1990.

Ratan N. Tata :

En 1991, il succède à la tête de cette méga-organisation. Cet homme s'est fixé deux objectifs : renforcer l'unité du groupe en éliminant les «vieux barons» au profit de managers et recentrer les activités vers les secteurs porteurs, en particulier l'électronique, les télécommunications et l'informatique. Pour ce faire, il a multiplié les partenariats avec des firmes étrangères, comme Mercedes, IBM ou Microsoft. Voulant accroître sa présence sur le plan international, Tata vient d'ouvrir une usine automobile au Bangladesh et une fabrique de thé aux Etats-Unis, il réorganise les sociétés du groupe et contribue à son expansion en rachetant Tetley Group qu'il intègre dans Tata Tea qui devient le leader mondial sur le créneau.

2.1.2. Une multinationale

Aujourd'hui, Tata Group est une des multinationales les plus importantes et influentes de l'Inde économique. À l'image des zaibatsu japonais, cette compagnie est composée de sept secteurs d'activités :

- l'ingénierie ;

- les matériaux ;
- l'énergie ;
- la chimie ;
- les biens de consommation ;
- la communication ;
- les services.

•

Ces secteurs d'activités comptent un nombre important d'entreprises qui peut aller de deux pour le secteur de l'énergie à 14 pour celui des services.

Le groupe rassemble aujourd'hui plus de 84 sociétés dont certaines ont une influence internationale et emploie plus de 300 000 personnes.

Le chiffre d'affaires enregistré en 1996 était de 8,7 milliards de dollars pour un bénéfice de 792 millions. Comme il est possible de l'envisager, ce groupe occupe plusieurs places d'honneur :

- premier groupe sidérurgique indien ;
- premier fabricant de montres du pays ;
- premier exportateur de logiciels ;
- première société mondiale de thé ;
- etc.

2.1.3. La filiale Tata Tea Limited

Une dimension internationale

Comme c'est le cas pour beaucoup de matières premières, il existe une très forte concentration dans cette industrie, d'une part verticale par l'intégration de tous les maillons de la chaîne de la production à la commercialisation, et d'autre part horizontale par l'intermédiaire d'associations d'entreprises sous la forme de fusion ou d'absorption. On peut citer par exemple :

- Unilever rachète Elephant en 1972 (marque indépendante née en 1896) ;
- Brooke Bond par Unilever au milieu des années 80 ;
- Unilever rachète thé Lyons Irish Holding (1996).

La concentration est très forte dans ce secteur. Sur les 4 grandes entreprises de transformation qui existent dans les pays en développement, seule Tata Tea est une filiale d'une multinationale originaire d'un pays producteur. En effet, Nestlé exploite une installation en Inde, Unilever une au Sri Lanka et James Finlay une au Kenya.

La répartition des tâches au sein de la filière "thé" se fait de manière traditionnelle, selon un modèle très simple. La production et le traitement se déroulent dans les pays producteurs (car les feuilles doivent être transformées sous 24 heures), alors que le mélange, le conditionnement et la publicité, donc les activités les plus rentables de la chaîne se déroulent dans les pays consommateurs. Toutefois, depuis une dizaine d'années, certains pays tels que la Chine et le Japon ont décidé de s'intéresser à la production de produits finis et à leur exportation.

Tata Tea Limited (TTL) fondée en 1968, est aujourd'hui présent dans une trentaine de pays, produit environ 60 millions de kilos de thé noir par an et



cultive plus de 26 500 hectares en Inde du Sud, notamment dans les Etats du Kerala et du Tamil Nadu.

La particularité de Tata

Célèbre pour ses oeuvres sociales, TTL gère 63 hôpitaux, 280 centres de lutte contre l'illettrisme et 173 crèches. Il a aussi créé 110 écoles pour les enfants de ses 59 000 salariés.

Nous pouvons prendre l'exemple de Munnar, qui est une petite bourgade très étendue de 5000 habitants située dans le sud de l'Inde et perdue au milieu de gigantesques plantations verdoyantes de thé. Cette ville « riche » de l'état du Kerala est totalement bleue. En effet, tous les bâtiments, des dortoirs collectifs qui hébergent les ouvriers saisonniers des plantations de thé aux maisons individuelles des contremaîtres, isolées en dehors de la ville, en passant par l'hôpital public, les écoles, le complexe sportif ou le centre local des scouts et des guides, sont bleus. Même l'église catholique, érigée au XIXe siècle, qui trône toujours bien en évidence en hauteur au centre de la ville, est bleue.

La ville porte les couleurs de l'unique employeur de la région, Tata Tea Limited.

A Munnar, tout le monde travaille de près ou de loin pour Tata. Et la compagnie de thé subventionne de nombreuses activités : elle finance la rénovation des infrastructures publiques, gère l'office du tourisme local, paie les médecins de l'hôpital et a monté un centre de lutte contre l'illettrisme.

Les résultats de Tata Tea Limited

Depuis que Tata Tea a racheté le groupe anglais Tetley (deuxième distributeur de sachets de thé au niveau mondial), pour plus de 400 millions de dollars, il a imposé sa domination sur ce marché.

Singanporia, l'actuel directeur de Tata Tea affirme que la compagnie est présente sur au moins 35% du marché du thé mais qu'elle étudie comment les consolider et comment atteindre les 65% manquant.

Actuellement, Tata Tea se focalise principalement sur le marché du thé mais ce n'est pas pour ça qu'il laisse tomber les marchés du café ou des épices (qui représentent pour l'instant à peine 1% du chiffre d'affaire).



Les résultats financiers eux sont très bons. En effet, les revenus en septembre 2004 sont 16% supérieurs à ceux de septembre l'année précédente et le profit effectué est 52% supérieur.

2.1.4. Le fonctionnement du groupe Tata

Le fonctionnement du groupe Tata rappelle celui des grandes entreprises française de la fin du XIX^{ème} siècle tel Michelin à Clermont Ferrand ou les grandes entreprises minières dans le nord de la France. En effet, en plus de centraliser tout le travail, elles fonctionnaient comme des villes avec commerces, écoles, médecins... et tout appartenait à l'entreprise.

Ce mode de fonctionnement n'existe pratiquement plus en France, mais il est bien présent en Inde comme on a pu le voir avec l'exemple de Tata Tea Ltd.

Le groupe Tata possède aujourd'hui 84 entreprises et se situe très bien dans les marchés nationaux et également dans les marchés internationaux.

Comme l'illustre très bien cette citation de Ratan Tata actuel président de Tata Group :

« Si nous ne sommes pas dans les trois premiers dans un secteur, il faut se demander pourquoi et mettre en œuvre les moyens pour le devenir ou bien se désengager de ce secteur. », ce groupe est animé par la volonté de domination et de toujours conquérir de nouveaux marchés, et il met en place les moyens financiers pour le faire (comme on a pu le voir avec le rachat de Tetley par exemple).

De plus, depuis fin 1999, Tata a lancé l'Indica, premier véhicule particulier réalisé sans le soutien d'un constructeur étranger.

2.2. Infosys

2.2.1. Historique du groupe

1981 : NR Narayana Murthy crée l'entreprise à Bangalore (Karnataka) avec 250\$ en poche.

1987 : Ouverture du premier bureau aux États-Unis.

1993 : Certification ISO 9001

1995 : Ouverture de plusieurs centres de développement dans différentes villes indiennes.

1996 : Ouverture du premier bureau en Europe (Milton Keynes, Royaume-Uni). Premiers services par Internet.

1997 : Ouverture du premier bureau au Canada (Toronto).

1998 : "The Economic Times India" délivre le premier prix d'excellence à l'entreprise.

1999 : 100 millions de dollars de bénéfices en un an.

Première entreprise indienne cotée au NASDAQ (indices boursiers pour les nouvelles technologies). Ouverture de bureaux en Allemagne, en Suède, en Belgique et en Australie. Ouverture de deux centres de développement aux États-Unis.

2000 : Premier prix d'excellence national attribué par le gouvernement indien. 200 millions de dollars de bénéfices en un an. Ouverture de bureaux en France et à Hong-Kong. Ouverture de centres de développements au Canada et au Royaume-Uni, trois aux États-Unis. L'entreprise est maintenant en mesure d'assurer un service continu par le jeu des fuseaux horaires.

2001 : "Business Today-Hewitt Associates" classe l'entreprise comme le plus meilleur employeur d'Inde. 400 millions de dollars de bénéfices en un an.

2002 : Meilleur employeur d'Inde pour la deuxième année consécutive. 500 millions de dollars de bénéfices en un an.

2004 : Plus d'un million de dollars de bénéfices en un an. Plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaire (deuxième entreprise indienne en informatique à franchir ce seuil après Tata Consultancy Services). L'entreprise emploie plus de 35 000 personnes dans plus de 35 filiales dans le monde. Première acquisition d'une entreprise étrangère : l'australien Expert Information Services.

2.2.2. Activités actuelles et stratégie

Infosys est l'un des deux leaders indiens (avec Wipro) de l'informatique. Sa principale source de revenu est le développement d'applications à coût bas pour des entreprises étrangères - le "modèle off-shore". Ainsi, 70% des revenus du groupe proviennent des États-Unis (et une grande partie du reste de l'Europe). C'est le principe de la "délocalisation" de la main-d'œuvre appliquée aux cerveaux. En appliquant ce modèle, Infosys a accompli une véritable "success story" à l'américaine (cf. l'historique ci-dessus).

L'Inde dispose en effet de ressources quasi-infinies en matière de personnel en informatique (300 000 diplômés par an), aux salaires très bas par rapport aux sociétés occidentales (en moyenne dix fois moins). Qui plus est il s'agit de personnel très qualifié. Ainsi, l'Institut Indien de Technologie (IIT) ne sélectionne que 3000 des 100 000 candidats annuels, et est réputé mondialement pour la qualité de ses formations. Sanjay Purohit, le vice-président associé chargé des ressources humaines du groupe, se vante de crouler sous les candidatures : "On en reçoit près de 10 000 par an, pour 300 postes ouverts cette année. C'est dire notre réputation".

Pendant que la récession règne en Europe, le groupe affiche des résultats toujours meilleurs, et les investisseurs plébiscitent le titre en bourse. Ainsi Orientation Finance, une entreprise spécialisée dans les conseils pour investisseurs, note très favorablement Infosys (8/10). Et ajoute : "La position concurrentielle d'Infosys tant sur le plan mondial qu'en Inde est son gage de succès. Infosys n'a pas de dettes (...). Elle est en position de leadership et ses revenus et ses bénéfices sont en progression constante."

Le campus de Bangalore - la "Silicon Valley indienne" - où s'est installé Infosys, représente le "miracle" technologique indien. C'est une cité prospère, aux antipodes du reste du sous-continent. C'est le quatrième pôle informatique du monde derrière la Silicon Valley, Boston et Londres. Les entreprises indiennes, entre autre Infosys, ne sont pas les seules à s'installer ici. 150 multinationales, attirés par les coûts très avantageux, y ont installé des centres de développement. Philips, par exemple, y a réalisé 150 millions de dollars d'économies depuis son installation, et espère en faire encore 300 à 400 d'ici les prochaines années.

En fait, loin de subir la récession occidentale, les sociétés de l'off-shore indien en tirent profit. Asphyxiées, les entreprises occidentales choisissent de plus en plus l'Inde comme partenaire ou comme lieu d'implantation.

Le mouvement va même plus loin : forte de sa croissance extrêmement rapide, Infosys s'aventure de plus en plus à l'international. Le groupe commence à créer des centaines d'emplois en occident, pour répondre aux critiques rendant la société responsable de la crise, mais aussi pour étendre ses domaines de compétence.

Il accueille aussi chaque année, dans son centre de formation de Bangalore (qui forme 4000 étudiants), environ 70 boursiers, jeunes ingénieurs ou diplômés venus d'Occident, d'Afrique ou d'Asie, ce qui lui permet de flairer les bonnes idées et de constituer un réseau mondial.

2.2.3. Perspectives

Bien sûr, cette vision idyllique du groupe Infosys se doit être contrastée.

D'abord, parce-que la "délocalisation des cerveaux" connaît ses limites. Ainsi, l'américain Dell, qui avait décidé d'ouvrir un centre d'appel pour ses clients en Inde, a dû finalement le fermer, les télé-opérateurs ne maîtrisant pas assez l'anglais. Nombreuses aussi sont les plaintes pour des application mal développées ou trop peu testées, justifiées ou non. Les conditions de travail ne sont non plus pas toujours les meilleures. Les employés des "Call Centers", par exemple, travaillent souvent la nuit pour répondre à des questions provenant d'autres fuseaux horaires.

Ensuite, parce-que l'Inde reste un pays majoritairement peu développé, essentiellement rural et connaît beaucoup de problèmes (cf. partie 1). A Bangalore, les embouteillages, les coupures de courants, ou les problèmes d'approvisionnement en eau sont apparus suite au boom démographique de la ville (qui compte aujourd'hui environ 6 millions d'habitants).

Enfin, parce-que l'Inde risque aussi de rencontrer un jour le même problèmes que connaît l'Occident aujourd'hui : un pays plus concurrentiel. D'autres pays anglophones comme les Philippines ou encore le Bangladesh pourraient suivre le même modèle de développement que l'Inde.

Les décideurs d'Infosys sont conscients de ces paramètres, mais ne s'en inquiètent pas outre mesure. Pour l'instant, l'entreprise est au beau fixe et a décidé d'en tirer un maximum de profits. Comme le dit Sanjay Purohit : "Nous ne sommes pas fous au point de penser que notre succès sera éternel. Ce qui s'est passé à Bangalore depuis le milieu des années 80 (...) est le résultat d'un basculement de l'économie mondiale. Le jour viendra peut-être où nous aussi devons licencier. Mais franchement, je ne vois pas ce jour arriver de sitôt. Nous sommes au début d'un cycle."

2.3. Maruti : Le constructeur automobile indien

2.3.1. L'Industrie Automobile Indienne

L'industrie automobile Indienne offre de considérables chances d'emploi. L'industrie automobile, qui comprend l'industrie de pièces détachées, emploie 450 000 personnes directement et environ 1 million indirectement.

- Plusieurs grands constructeurs automobiles internationaux ont pénétré le marché indien suite à la libéralisation économique de 1991.
- Le plus grand constructeur automobile indien, Maruti Udyog Ltd (MUL), a récemment été privatisé. La Suzuki Motor Corporation dirige depuis début 2002 les opérations après avoir pris la participation majoritaire et le contrôle de la gestion de la société conjointe Maruti Suzuki.



Les nouvelles politiques entreprises

Les mesures relatives à l'industrie automobile annoncées par le gouvernement en 2002 ont permis d'ouvrir ce secteur aux investissements étrangers directs à hauteur de 100% et de supprimer l'obligation pour ces nouveaux acteurs d'investir un montant minimum en matière d'équipements. Cette mesure profitera aux constructeurs désirant percer le marché indien notamment celui des motos qui est en pleine expansion.

La nouvelle politique a pris en compte le besoin d'aborder les nouveaux problèmes et de rendre le secteur automobile compatible aux règles de l'OMC.

Cette politique préconise également la réduction des droits d'accise sur les petites voitures, les véhicules multi-utilitaires et les véhicules à faible émission. Elle envisage ainsi faire de l'Inde une plate-forme importante pour la fabrication de petites voitures et un fournisseur mondial de composants d'automobiles.

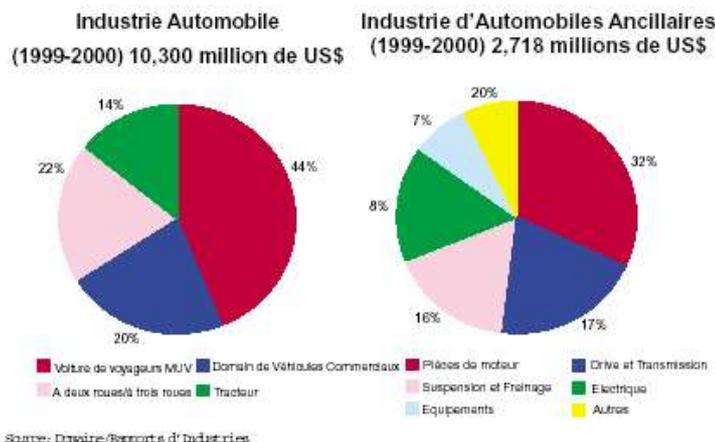
Cette politique comprend également des incitations pour faciliter les activités de recherche et de développement. Les droits de douane à l'importation seront fixés de manière à promouvoir la fabrication locale en Inde par opposition au montage tout simple, sans toutefois accorder une protection sans mesure à l'industrie nationale. La structure des tarifs douaniers qui assurera une transition équilibrée vers le commerce libre sera cependant passée en revue périodiquement afin que l'Inde ne devienne un terrain de dumping international pour des articles de rebut.

Les perspectives

L'Inde bénéficie d'un avantage net en matière de coûts quant à ses capacités de fabrication de composants. Alors que le coût de la main d'œuvre dans les pays développés représente de 30% à 35% des ventes, en Inde, il n'est que de l'ordre de 8% à 9%.

Le nombre de véhicules fabriqués en Inde s'est accru de 3 millions d'unités en 1999 à 5 millions d'unités en 2002. Cette hausse a conduit à une

augmentation correspondante de la demande nationale en composants automobiles.



Les autres équipementiers internationaux

- Des fabricants de composants japonais et britanniques sont déjà présents en Inde par le biais de sociétés communes. Parmi les sociétés américaines qui sont déjà implantées en Inde ou qui vont l'être, on peut citer : Delphi (la division des composants automobiles de la société General Motors des Etats-Unis), Delco Electronics, Textron et Magna International du Canada.
- Les principaux constructeurs tels que Daimler Chrysler, Volvo, Renault, Toyota et Honda prévoient de s'approvisionner en Inde.
- Les composants d'automobiles fabriqués en Inde sont de première qualité et sont utilisés comme des composants originels pour les véhicules fabriqués par les principaux constructeurs internationaux telles que General Motors, Mercedes et IVECO pour n'en citer que certains.

2.3.2. Histoire de Maruti

Maruti Udyog limité (MUL) a été établi en février 1981 par une loi, pour satisfaire la demande croissante d'un mode personnel de transport provoqué par le manque d'un système efficace de transport en commun. Suzuki Motor Company a été choisi parmi sept associés éventuels. C'était dû non seulement du à leur indiscutable monopole dans le marché de la petites voitures mais également à leur engagement pour apporter activement à la technologie contemporaine de MUL et aux procédures de gestion japonaises (qui ont propulsé le Japon au-dessus des Etats-Unis au niveau de l'industrie de fabrication). Un permis et un accord de joint-venture en participation ont été signés entre le gouvernement de l'Inde et de la compagnie Suzuki Motor (maintenant Suzuki Motor Corporation du Japon) en octobre 1982. Les objectifs de MUL étaient alors la modernisation de l'industrie automobile

Indienne, la production de véhicules économiques en combustible pour conserver les ressources naturelles et la production d'un grand nombre des véhicules à moteur qui était nécessaire pour la croissance économique du



pays. Maruti a créé l'histoire par l'entrée dans la production dans un temps record de 13 mois. Le 14 décembre 1983, le premier ministre de l'Inde, Mme Indira Gandhi, a inauguré le premier véhicule en remettant les clés d'un Maruti 800 à M. Harpal Singh de Delhi. En mars 1994, Maruti devient la première compagnie indienne à produire plus d'un million de véhicules, une borne limite à réaliser encore par n'importe quelle autre compagnie de voiture en Inde. Maruti est le fabricant de voiture du volume le plus élevé en Asie, au Japon extérieur et en Corée, ayant produit plus de 4 millions de véhicules en avril 2003. Aucune autre compagnie de voiture ne domine tellement complètement son marché intérieur. MUL est la première compagnie de voiture dans le monde qui mène son marché intérieur en termes de part de marché et dans l'étude de la satisfaction du client.

2.3.3. Structure de Maruti

Leurs employés sont notre plus grande force. C'est cette philosophie fondamentale qui a moulé leur main d'oeuvre dans une équipe avec des buts et des objectifs communs. Leur rapport d'Employé-Gestion est donc caractérisé par la Gestion Paritaire, Travail et esprit d'équipe, Partage de communication et d'information.

Il y a seulement trois niveaux des responsabilités, qui s'étendent du conseil d'administration, aux chefs de Division et aux chefs de service. D'autres dispositifs évidents de cette philosophie sont un bureau ouvert, des uniformes communs (à tous les niveaux), et une cantine commune pour tous. Cette structure assure une meilleure communication et des processus décisionnels prompts. Elle crée également un environnement qui établit la confiance, le transparent et un sens d'appartenance parmi des employés.

2.3.4. Le transfert de technologie

Chaque minute, deux véhicules sortent hors de l'usine Maruti. Il est donc impératif que leur associé Suzuki fasse ce transfert de technologie. L'effort est étendu sur la formation et la motivation du peuple qui sont la garanti de la qualité de leurs véhicules. Au début, c'était une décision d'envoyer des personnes à Suzuki Motor Corporation pour la formation sur le tas pour des techniciens, des surveillants et des ingénieurs de ligne. Ceci les aide à s'imprégner de la culture. Actuellement 20% de leur main d'oeuvre ont été formés dans le cadre de ce programme.

3. La culture d'entreprise en Inde : synthèse

3.1. Utilisation des ressources indiennes

Comme nous avons pu le voir, les différentes entreprises indiennes se développent en utilisant les richesses de leur pays. En effet, l'Inde forme un grand nombre d'ingénieurs qui sont en grande partie l'objet de la « délocalisation des cerveaux » (voir tableau ci-dessous), mais elle en utilise également une grande partie dans ses entreprises.

	Ressortissants indiens	Personne d'origine indienne	Apatrides	TOTAL
<i>Asie et Océanie</i>				
<i>Australie</i>	30,0	160,0		190,0
<i>Fiji</i>	0,3	336,6		336,8
<i>Hongkong</i>	22,0	28,5		50,5
<i>Indonésie</i>	5,0	50,0		55,0
<i>Malaysia</i>	15,0	1.600,0	50,0	1 665,0
<i>Myanmar</i>	2,0	2.500,0	400,0	2 902,0
<i>Nouvelle-Zélande</i>	5,0	50,0		55,0
<i>Singapore</i>	90,0	217,0		307,0
<i>Thaïlande</i>	15,0	70,0		85,0
<i>Moyen-orient</i>				
<i>Arabie Saoudite</i>	1.500,0			1.500,0
<i>Bahrayn</i>	130,0			130,0
<i>Emirats Arabes Unis</i>	900,0	50,0		950,0
<i>Koweït</i>	294,0	1,0		295,0
<i>Oman</i>	311,0	1,0		312,0
<i>Qatar</i>	130,0	1,0		131,0
<i>Yemen</i>	0,9	100,0		100,9
<i>Amérique</i>				
<i>Canada</i>	150,0	700,0	1,0	851,0
<i>Guyana</i>	0,1	395,3		395,4
<i>Jamaïque</i>	1,5	60,0		61,5
<i>Suriname</i>	0,2	150,3		150,5
<i>Trinidad & Tobago</i>	0,6	500,0		500,6
<i>USA</i>				
<i>Europe</i>				
<i>France</i>	10,0	55,0		65,0
<i>Italie</i>	35,5	36,0		71,5
<i>Pays-Bas</i>	15,0	200,0	2,0	217,0
<i>Royaume-Uni</i>				1 200,0
<i>Afrique et Océan indien</i>				
<i>Afrique du Sud</i>				1 000,0
<i>Kenya</i>	15,0	85,0	2,5	102,5
<i>Maurice</i>	11,1	704,6		715,8
<i>Réunion</i>	0,1	220,0		220,1
<i>Tanzanie</i>	5,0	85,0		90,0
ENSEMBLE DU MONDE				16 833,0

Notes:

- Estimations en milliers de personne (pays comptant plus de 50.000 personnes d'origine indienne)
- Pays d'immigration récente indiqués en italiques

Sources: *Indian Council of World Affairs (2001)*

Localisation de la population indienne dans le monde

De plus, comme le montre le Tata Group, il est intéressant d'utiliser les ressources qui sont à portée de main comme c'est le cas pour le thé par exemple. Tata est la seule multinationale dans ce domaine à traiter ce produit dans son pays d'implantation.

3.2. Une ouverture sur le monde

Les entreprises indiennes ont un vaste choix de nouveaux ingénieurs à portée de main comme on peut le voir avec Infosys, mais elles n'hésiteront pas comme le fait Tata Groupe à employer des personnes étrangères qui connaissent mieux le marché sur place.

Par exemple, même après le rachat de Tetley, ce groupe n'est pas dirigé par des indiens mais par des responsables originaires de chaque pays d'implantation qui connaissent mieux le marché. Ou encore, Indian Hotels (une chaîne hôtelière du groupe Tata) est dirigée par un anglais, ce qui ne l'empêche pas d'être une société indienne.

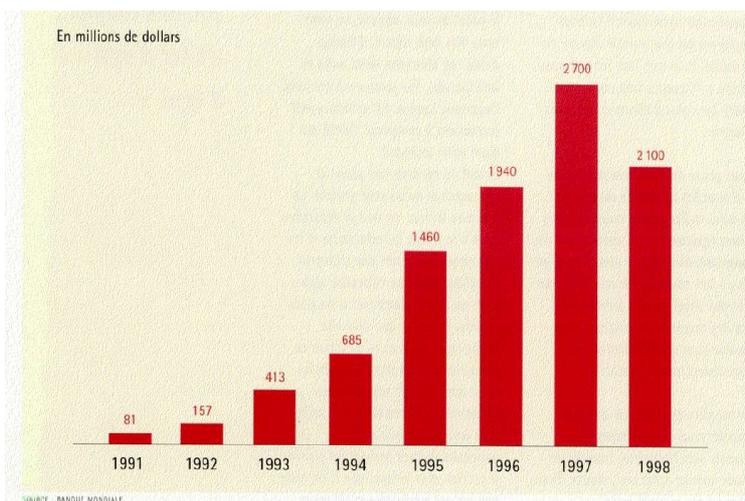
Les entreprises d'informatique pour leur part travaillent beaucoup avec l'étranger.

Par exemple, les grandes banques américaines font vérifier les comptes et corriger toutes les erreurs informatiques à des entreprises indiennes pendant la nuit ceci sans que ces dernières n'aient à bouger de leur pays (comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous).

Entreprises qui pratiquent l'externalisation des processus de l'entreprise en Inde		
Entreprise	Externalisation depuis	Processus
Swissair	1992	Tâches administratives
Lufthansa	1992	Tâches administratives
American Express	1993	Centre d'appel, tâches administratives
British Airways	1994	Traitement des tâches administratives
General Electric	1997	Recherche, centre d'appel, tâches administratives
McKinsey & Co.	1998	Recherche, services graphiques
Bechtel	1998	Ingénierie, centre d'appel
Ford Motor Company	2000	Tâches administratives
Amazon.com	2000	Soutien à la clientèle par Internet
Conseco	2000	Centre d'appel, tâches administratives
Dell Computers	2001	Centre d'appel, tâches administratives
Banque mondiale	2002	Tâches administratives
AIG	2002	Tâches administratives
Standard Charter Bank	2002	Tâches administratives
America Online	2002	Centre d'appel, tâches administratives

Délégation de services à des entreprises indiennes

D'ailleurs, comme on peut le voir sur le graphique ci-contre, les investissements étrangers en Inde sont de plus en plus importants ce qui montre l'intérêt croissant pour ce pays. Ils sont passés de 81 millions en 91 à 2,5 milliards en 99.



Investissements étrangers en Inde

3.3. Les grands entrepreneurs

Les grands entrepreneurs indiens prennent conscience de la force que représente un pays comme le leur. Ce sera (selon les estimations) le pays le plus peuplé du monde en 2050.

Ainsi, ils forment des grandes entreprises et multinationales qui ne se contentent pas de tenter de rivaliser au niveau mondial mais qui occupent les premières places dans plusieurs domaines.

Seulement même si certaines entreprises marchent bien au niveau international, ces gros groupes comme Tata veulent toujours s'imposer un peu plus et gagner de nouveaux marchés importants et couvrir toujours plus de domaines.

Comme pense le PDG de Tata Group, Ratan Tata, pour que les entreprises indiennes puissent survivre, il faut que les petites sociétés indépendantes changent leur culture d'entreprise et se rallient les une aux autres pour pouvoir faire face à la concurrence de l'extérieur. Et c'est bien ce qu'il a continué de faire avec son groupe.

De plus avec les réformes économique de 1991, la culture d'entreprise a évolué car les entreprises ont dû s'adapter à la concurrence et ainsi s'intéresser d'avantage à la qualité des produits, à l'approche des clients et à leur image.

Conclusion

Comme nous l'avons vu, les entreprises indiennes travaillent de manières très diverses. Longtemps cantonnées au domaine national, elles s'ouvrent aujourd'hui pour certaines à l'international.

À l'avenir, la culture d'entreprise indienne risque donc d'évoluer énormément, sous l'influence des pays étrangers. Tout dépendra du succès ou non des entreprises locales à l'international.

Bibliographie - Sources

Le site de Tata Group

<http://www.tata.com/>

Les échos – Dossier sur l’art de l’entreprise globale

<http://www.lesechos.fr/>

L’expansion – Le paternalisme de Tata Tea

<http://www.lexpansion.fr/>

Accenture – changer la culture d’entreprise en Inde

<http://www.accenture.com/>

Le site d'infosys

<http://www.infosys.com/>

Le Temps (Quotidien Suisse) - Dossier sur Bangalore

<http://www.letemps.ch/dossiers/dossiersarticle.asp?ID=139148>

Orientation Finance - Évaluation de Infosys Technologies Limited

http://www.orientationfinance.com/accueil/Chroniques/Analyses_actions/Infosys_Technologies-04-03-04.html

Un oeil sur la planète - Émission TV de France 2 - 20/12/2004

<http://info.france2.fr/emissions/1705437-fr.php>

Des professionnels se plaignent de Wipro sur Slashdot.org

<http://slashdot.org/comments.pl?sid=28474&cid=3060799>

L'Express – numéro spécial Inde (2790-2791)

<http://www.lexpress.fr>