

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Management  
et Cultures d'Entreprises**

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences de  
l'homme et la chaire "Management multiculturel et  
performances de l'entreprise" (Renault-École  
polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de  
Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1er juin 2010)

**L'OUTSOURCING DES TIC EN INDE**

par

**Jean-Luc RACINE**

Directeur de recherche CNRS au Centre d'études  
de l'Inde et de l'Asie du Sud de l'EHESS

Directeur scientifique de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme

**Olivier VALLET**

Directeur général délégué de Steria France

Président de l'European Outsourcing Association de 2006 à 2008

Séance du 22 mars 2010

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**En bref**

L'Inde fascine les Français qui s'y rendent : la foule, le bruit, les odeurs, la pauvreté, les excès du climat, l'omniprésence du mysticisme provoquent souvent soit une folle envie de fuir, soit une passion exacerbée pour son inquiétante étrangeté. Mais c'est là l'Inde des touristes, pays imaginé plus que connu, redouté plus que compris. Il existe une Inde tout autre, celle des entreprises high-tech conquérantes, de l'envolée du PNB, de la modernité et de la fierté nationale. C'est à cette autre Inde que les entreprises qui s'y installent se confrontent, avec plus ou moins de bonheur, et sans avoir toujours pris leurs distances avec les idées reçues et les poncifs folkloriques. Steria, explique l'un de ses dirigeants, a fait le pari de miser sur le potentiel de ses collaborateurs indiens et la qualité de leurs prestations pour l'accompagner dans son développement international. Un chercheur, immergé depuis vingt ans dans le pays, éclaire de son regard critique les difficultés d'une telle entreprise.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Olivier VALLET

Steria est une société française en commandite par actions, créée en 1969, qui délivre des services relevant des nouvelles technologies et permettant aux administrations et aux entreprises d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité. J'ai rejoint cette société en 2006, en tant que directeur des opérations groupe, pour prendre en charge la stratégie de *sourcing* du Groupe. Depuis janvier 2009, j'ai pris la direction générale de Steria France.

Steria représente un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros, plus de 19 000 collaborateurs et une présence dans seize pays dont Singapour et l'Inde. La Grande-Bretagne représente 39 % de notre chiffre d'affaires et la France, 31 %. Nous sommes présents en Allemagne et dans la plupart des pays européens mais absents du marché américain. Nos activités sont partagées entre, d'une part, les projets et l'intégration de systèmes et, d'autre part, la gestion d'infrastructures, les *business process* et l'*outsourcing*. Nous sommes focalisés sur trois grands secteurs : le secteur public (39 %), qui n'est absolument pas mûr pour des projets en Inde ; le secteur finances assurances (25 %) et le secteur des *Utilities* (énergie, télécoms, etc.) qui représente 25 %.

Steria a acquis, en 2002, la SSII (Société de services en ingénierie informatique) de Bull, ce qui nous a apporté une couverture européenne. Ensuite, en 2005, nous avons repris une société de conseil allemande, *Mummert Consulting AG*. Enfin, en 2008, nous avons racheté Xansa, l'une des SSII historiques du Royaume-Uni, qui compte 5 000 Indiens parmi ses 8 000 collaborateurs et qui a bâti tout son modèle informatique sur le modèle indien. Ce rachat nous a permis de renforcer notre présence en Angleterre et d'accéder à un modèle industriel global dont nous ne disposions pas.

Parmi nos réalisations récentes, nous pouvons, par exemple, citer le développement du site informatique de *B for Bank*, la nouvelle banque en ligne du Crédit Agricole, dont la maintenance est réalisée en Inde. Nous travaillons aussi avec Airbus, PSA ou SFR, entre autres.

### Les technologies informatiques et l'Inde

Au regard des chiffres, on comprend pourquoi il n'est pas toujours facile de travailler en Inde. C'est d'abord une population de plus d'1,3 milliard d'habitants, répartis en 336 tribus parlant 325 langues, dont 18 officielles, et 1 652 dialectes. C'est aussi le pays qui offre le plus fort taux de croissance au monde, tout en étant la plus grande démocratie mondiale, où se publient plus de 5 600 journaux quotidiens : c'est donc un pays complexe.

Sur le plan de l'informatique, l'Inde forme, par an, près d'un demi-million d'ingénieurs informaticiens, extrêmement bien préparés et compétents. L'IT (*Information Technology*) et le BPO (*Business Process Outsourcing*) sont les deux secteurs d'activité qui ont le plus fort développement et qui tirent la croissance de ce pays. Initialement, l'Inde s'est fortement développée à l'export sur ces marchés mais, désormais, le marché domestique est extrêmement prometteur avec des taux de croissance prévus entre 4 et 7 %. Le secteur est dominé par la banque-finances et le "manufacturing", secteurs d'activité très internationalisés.

Nous parlons d'*on-shore* pour les projets informatiques entièrement réalisés dans le pays d'origine ou pour les activités réalisées en Inde et pour l'Inde. Les États-Unis représentent à eux seuls 68 % des marchés de l'Inde dans le secteur de l'IT. La Grande-Bretagne, quant à elle, accueille de plus en plus de sociétés indiennes qui s'y installent pour attaquer le marché européen. En France, les sociétés indiennes rencontrent encore quelques difficultés à s'implanter, en particulier pour des raisons d'ordre culturel.

Steria est présent en Inde sur trois sites : à Noida, un quartier de Delhi, à Pune et à Chennai (anciennement Madras), dont nous avons décidé de faire le centre d'excellence pour la France en raison de sa proximité avec Pondichéry et la culture française. Nous employons désormais plus de 5 600 collaborateurs dans le pays. Ces trois sites ne travaillaient, à ce jour, que pour des projets européens, mais, depuis le début de l'année 2010, nous avons décidé de nous intéresser à ce marché domestique en pleine croissance. Aujourd'hui, en termes de centres de service offshore, Steria, outre ses trois centres en Inde, a également ouvert un centre en Pologne qui couvre tout ce qui concerne la gestion des infrastructures et un site au Maroc dédié à ses clients français.

L'informatique, en Inde, est un secteur professionnel influent dont le syndicat, la NASSCOM (*National Association of Software and Services Companies*), possède une forte capacité de lobbying auprès de l'État. La puissance des sociétés informatiques a permis à l'Inde de se développer et d'acquérir une culture internationale tout en offrant des opportunités de travail aux femmes qui accèdent aujourd'hui à des postes de responsabilité importants. L'informatique a également permis le développement des infrastructures, notamment du réseau autoroutier pour lequel de gros investissements ont été consentis. Cela a débouché sur la création d'environ huit millions d'emplois directs ou indirects, dont environ un demi-million de professionnels intervenant sur le marché de l'IT et de la maintenance associée. L'activité BPO se développe également de façon considérable. Il s'agit désormais de transférer des *process* de fonctions support en Inde, comme la comptabilité, les finances, les ressources humaines.

On distingue quatre grandes tendances en offshore :

- la première est l'*outsourcing*, simple externalisation d'une activité dans un centre offshore ;
- la deuxième est ce que l'on appelle les *captives*, sociétés qui ont elles-mêmes monté leurs propres entités en Inde, ce qui est le cas de la plupart des sociétés du CAC 40 ; ces sociétés sont généralement confrontées à un turn-over très important : les Indiens étant extrêmement attentifs à pouvoir valoriser leur curriculum vitae (CV), ces sociétés sont moins attractives que les sociétés informatiques ;
- le troisième modèle est celui, classique, de la joint venture ;
- et le quatrième est celui du BOT (*Build, Operate, Transfer*) qui consiste à monter une entité pour un client, à l'opérer avant de la lui transférer, via un contrat défini dès le départ.

Dans les années 1970-1980, l'objectif majeur des sociétés occidentales pratiquant l'offshore était la réduction des coûts. À partir des années 1990-1995, les sociétés indiennes ont accru leur exigence de qualité et tous les centres informatiques ont investi dans des outils et *process* améliorant leurs prestations. Tous ces centres sont désormais certifiés selon la norme CMMi.<sup>1</sup> afin d'être compétitifs, non plus sur des ressources à bas coût mais en offrant une qualité de service élevée. Cette même période a vu s'élever le niveau de compétence des ingénieurs indiens : sur certains de nos projets, nos clients reconnaissent qu'ils surpassent parfois nos collaborateurs français.

Aujourd'hui, les sociétés indiennes ont donc amélioré leurs prestations et elles sont désormais en mesure de concurrencer les sociétés occidentales, en particulier en matière de BPO.

### **Steria et la culture indienne**

Dans le cadre de nos activités sociales, nous avons développé un programme baptisé *One School*, par lequel chacun des dix-sept pays représentés au sein de Steria sponsorise une école en Inde en finançant salles informatiques, labos de langues, bibliothèques et activités de loisirs diverses. Les collaborateurs de Steria peuvent également, s'ils le souhaitent, donner de leur temps pour venir y aider les jeunes élèves. Enfin, Steria consacre annuellement une journée à une collecte d'argent dont le résultat est destiné à ce programme.

---

<sup>1</sup> La norme CMMi (Capability Maturity Model + Integration) a été développée par le *Software Engineering Institute* de l'université Carnegie Mellon, initialement pour appréhender et mesurer la qualité des services rendus par les fournisseurs de logiciels informatiques du département de la Défense US (DoD).

Depuis l'origine de Steria, nous sommes habitués à travailler dans un environnement international. Cependant, l'environnement indien était complètement nouveau pour nous et nous avons dû énormément investir dans des programmes de formation destinés tant à nos collaborateurs européens confrontés à cette culture qu'à nos collaborateurs indiens confrontés à la culture européenne. Pour ne prendre que l'exemple de choses simples, sous le même terme de *pain*, Français et Indiens perçoivent une réalité très différente : il n'y a que fort peu de points communs entre la baguette et le *chapathi* ! Nous avons beaucoup travaillé sur ce problème de différence de compréhension et nous avons établi une table de correspondances qui nous a été d'une aide précieuse.

Sur le plan des valeurs, il nous est apparu que la société indienne est fortement basée sur une culture très hiérarchique. Lorsque nous avons racheté cette entreprise indienne, la première chose que nous avons faite a donc été de nommer son patron au comité exécutif du groupe, notre plus haute instance, afin d'affirmer très fortement la volonté de Steria d'intégrer ses nouveaux collaborateurs au même titre que ceux des autres pays.

Nous avons également rencontré beaucoup de soucis logistiques de base : par exemple, il est souvent problématique d'obtenir un bureau ou une voiture pour un collaborateur français arrivant en Inde et rapportant à un Indien doté d'un certain statut, ces attributions étant généralement déterminées de façon très formelle au sein de la hiérarchie locale. L'importance des réseaux relationnels et de la contextualité est très forte. Les Indiens privilégient les relations alors que les Français valorisent davantage le résultat. Je n'ai ainsi jamais vu un Indien se fâcher ou se formaliser : tout se passe dans la bonne humeur et dans une sorte de chaos organisé qui, au final, fonctionne très bien. Nous avons ainsi constaté que remonter hiérarchiquement les problèmes était perçu positivement en Inde, puisque valorisant l'implication du management, alors que c'est souvent mal vu en France.

Les Indiens ont également une grande capacité de réactivité et d'adaptation à l'imprévu alors que nous cherchons davantage à anticiper mais, en revanche, ils sont très polychroniques et il est souvent fort compliqué de leur faire respecter des échéances.

Les différences culturelles de cet ordre ont été source de multiples problèmes de compréhension. Pour les y préparer, nous avons recommandé à tous nos collaborateurs impliqués en Inde la lecture du *Défi indien*<sup>2</sup>, qui est une aide excellente à la compréhension de ces sujets.

Nous avons également beaucoup travaillé pour déterminer quels étaient les projets "offshorisables" : tout dépend de leur taille et de l'étape de leur développement. Nous avons appris qu'il fallait communiquer à livre ouvert avec nos clients pour surmonter leur réticence à travailler avec l'Inde. Aujourd'hui, il n'est toujours pas facile de développer des projets français en Inde, quoi qu'en disent certaines sociétés. L'anglais reste la langue dominante et il faut donc mettre en place un *front office* et des outils permettant de faire l'interface entre nos deux pays.

Nous avons cependant fait le choix d'impliquer nos équipes indiennes très en amont dans la réalisation de nos projets. Plus elles sont impliquées tôt, plus les chances de réussir sont importantes. À cet effet, nous utilisons beaucoup les téléconférences et visioconférences ; nous incitons fortement nos collaborateurs à voyager, dans un sens comme dans l'autre, afin qu'ils puissent se rencontrer et que les équipes se connaissent. Parallèlement, nos projets sont très strictement pilotés et rigoureusement contrôlés.

---

<sup>2</sup> Pavan K. Varma, *Le Défi indien, pourquoi le XXI<sup>e</sup> siècle sera le siècle de l'Inde* (Actes Sud, 2007).

## EXPOSÉ de Jean-Luc RACINE

J'ai passé, en tant que chercheur, une douzaine d'années en Inde, en plusieurs longs séjours et le paradoxe indien m'occupe chaque jour. Pendant très longtemps, l'Inde a nourri l'image d'un pays en retard, voire sous-développé. S'il est vrai que l'Inde a raté la révolution industrielle, pour des raisons tenant essentiellement au processus colonial, cela ne l'a cependant pas empêchée de remporter quelques succès remarquables, tant dans le domaine bancaire que dans le domaine industriel avec, comme fleuron, le groupe Tata.

En revanche, l'Inde n'a pas manqué la révolution informatique : aujourd'hui, ce secteur représente 6 % de son PNB, deux millions de salariés et le chiffre d'affaires du pays, en matière de technologies de l'informatique, qui était, en 2008, de 64 milliards de dollars, était en augmentation de plus de 30 % sur 2007.

Un mythe a beaucoup circulé chez les économistes libéraux, liant le succès du secteur informatique indien au fait que l'État n'y serait pas intervenu et affirmant que le secteur privé, libéré des entraves bureaucratiques, aurait réussi seul cette percée remarquable. En y regardant de plus près, ce credo est nuancé par des données structurelles, indépendantes du régime économique : à l'évidence, l'héritage de la langue anglaise a été fondamental pour le succès dans ce domaine ; ensuite, le système universitaire, dont les premières grandes universités (Bombay, Calcutta, Madras) datent de 1857, est remarquable ; on notera enfin la place considérable donnée, à l'initiative de Nehru, à la science et à la technologie dans la construction de l'Inde postcoloniale, en particulier dans le développement du nucléaire. L'Inde a aussi ses grandes écoles avec les *Indian Institute of Management* et *Indian Institute of Technology* (IIT's), dont le premier, situé dans la ville industrielle de Kharagpur, a été créé en 1951 sur le modèle du MIT (*Massachusetts Institute of Technology*). L'Inde a donc eu des ministres et des gouvernants visionnaires dès l'indépendance.

L'engagement du pays dans le secteur informatique débute dans les années 1960, mais le vrai tournant est dû à Indira Gandhi, vingt ans plus tard, à qui succède son fils Rajiv Gandhi dont l'ambition a été de "faire entrer l'Inde dans le XXI<sup>e</sup> siècle". À cette fin, il fera revenir des USA l'ingénieur Sam Pitroda, inventeur à l'origine de multiples brevets, formé en Inde puis à l'université de Chicago, qui sera le porteur de la révolution des télécoms dans son pays et présidera la *National Knowledge Commission* de 2005 à 2008.

Cette volonté politique s'est appuyée sur des agents qui, eux, relevaient du privé après leur inéluctable passage par les États-Unis. L'Inde franchira ainsi de multiples étapes telles que celles du *National Informatic Center*, en 1975 ; de la *Microchip revolution* des années 1980 ; du début des parcs technologiques, en 1991 ; de la *New Telecom Policy* en 1999. À chaque fois, on constate l'impulsion d'une politique étatique.

Les paramètres humains ont également joué : le *brain drain* a non seulement poussé des dizaines de milliers d'étudiants indiens vers les universités américaines, mais aussi des cohortes d'ingénieurs qui, ne trouvant pas de travail en Inde, sont allés en chercher aux USA, tout particulièrement dans la Silicon Valley où ils ont joué un rôle de premier plan. Depuis, un *reverse drain* a fait revenir au pays un certain nombre d'expatriés, certains de façon définitive. Ces deux mouvements ont entraîné un va-et-vient créateur entre les deux pays.

On se doit enfin de citer le rôle essentiel de la NASSCOM, chambre patronale de l'informatique, forte d'environ mille deux cents membres, qui réunit des entreprises indiennes et des entreprises étrangères présentes dans le secteur. La NASSCOM pèse d'un poids tout à fait conséquent en matière de lobbying et elle plaide activement, grâce à un fonds spécial de vingt millions de dollars, pour une montée en puissance des capacités indiennes dans le secteur.

## Parenthèse culturelle

Depuis vingt ans environ, on assiste à la montée d'une classe moyenne indienne qui se caractérise par la diffusion dans toute la société d'un modèle d'ascension sociale par l'accès à l'enseignement, héritage de l'idée brahmanique que la formation est primordiale. À côté du système universitaire, les collèges privés d'enseignement supérieur se sont multipliés et ils dispensent des formations d'ingénieurs. Il s'y côtoie le meilleur et le pire mais cette aspiration à hausser son statut par le biais de la connaissance est à l'origine du succès foudroyant de quelques institutions dont la plus célèbre est le *National Institute of Information Technologies* (NIIT), institution privée fondée en 1982. Le NIIT est aujourd'hui présent dans quarante pays dont la Chine où il a ouvert des dizaines de centres et où il accueille cinquante mille étudiants.

Certains se demandent comment les Indiens ont réussi dans ce secteur alors que la pensée binaire de l'informatique semble fort éloignée de la complexité de leur tradition philosophique. Ce qui est fascinant, tout en se gardant des périls du culturalisme et d'une supposée prégnance du religieux, c'est ce passage "du Véda à l'ordinateur", pour reprendre l'expression du philosophe Michel Hulin. Du fait de leur tradition brahmanique, les Indiens disposent, pour se situer dans le monde, d'une "réserve de souplesse" idéologique. De plus, la mémorisation des textes traditionnels et leur transmission orale pendant deux millénaires ont mis en œuvre un usage particulier du sanscrit selon une procédure analytique avant la lettre, jouant sur les morphèmes, les phonèmes ou les radicaux des termes. Les Indiens ont ainsi construit un métalangage dont les spécialistes disent qu'il entretient une parenté directe avec le langage informatique.

### Les champions de l'informatique indienne

Cette parenthèse culturelle refermée, quelles sont les trois grandes firmes qui dominent l'informatique indienne ?

- TCS (*Tata Consultancy Services*) est un grand groupe polyvalent, présent dans tous les secteurs de l'économie qui, dès qu'il se lance dans l'informatique, en 1968, en devient le n°1. TCS est aujourd'hui la onzième entreprise indienne avec un chiffre d'affaires de quatre milliards de dollars en 2008 et une valeur, sur le marché, de vingt et un milliards.
- Infosys est une start-up créée en 1981 par un ingénieur francophone, Narayana Murthy. C'est désormais la seizième entreprise informatique mondiale réalisant trois milliards de dollars de chiffre d'affaires et pesant vingt-deux milliards sur le marché.
- WIPRO (*Western India Palm Refine Oil*) est une entreprise d'huiles alimentaires dont hérite, en 1966, Azim Premji, fils du fondateur qui la diversifie et la développe. En 1977, Coca Cola devient indésirable en Inde de même qu'IBM et d'autres entreprises américaines. Saisissant l'opportunité, Azim Premji transforme aussitôt l'entreprise agroalimentaire en entreprise informatique. Aujourd'hui, WIPRO est la dix-huitième entreprise indienne avec 3,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires et "seulement" seize milliards de valeur sur le marché et Azim Premji est classé vingt et unième fortune de la planète selon *Forbes*.

Ces trois entreprises sont présentes en France.

### BPO et KPO

Un débat porte sur ce qui différencie le BPO et le KPO (*Knowledge Process Outsourcing*). En 2004, le directeur d'une compagnie de software indien, G.V. Dasarathi, a publié un article disant en substance : « *Arrêtez de nous seriner avec Bangalore et la Silicon Valley indienne : nous sommes la Coolie Valley (la vallée des coolies) ! Tout ce que nous savons faire, c'est du BPO de base ! Dans la Silicon Valley californienne, les entreprises sont des entreprises technologiques, basées sur le know what : elles savent ce qu'est le marché, elles maîtrisent la technologie, elles savent quel produit il faut promouvoir. Les ingénieurs de la Silicon Valley sont des spécialistes de telle ou telle technologie. Nous, Indiens, nous ne possédons que le*

know how, le savoir-faire ; nous faisons le codage pour les compagnies de la Silicon Valley qui, elles, ont des objectifs beaucoup plus pointus. » Vous pouvez imaginer le débat qui s'ensuivit sur la Toile.

Aujourd'hui, ce débat est clos. Le bas de la chaîne, ce sont évidemment les centres d'appel. Une étude comparative est en cours à Cambridge portant sur les *call centers* anglais et indiens. Les premiers résultats sont intéressants. Les personnes qui travaillent dans les centres d'appel britanniques sont généralement peu qualifiées et n'ont guère de projet professionnel. Mais, en Inde, ceux qui rentrent dans ces centres sont des agents mieux éduqués, plus mobiles, qui ont un pouvoir de négociation supérieur et qui ont choisi ce travail comme une étape vers quelque chose de plus intéressant.

Cette différence sociologique, qui est aussi professionnelle, entre l'Inde et l'Angleterre soulève une question : qu'est-ce que les entreprises qui font de l'*outsourcing* gagnent, non seulement en termes de coûts, mais également en termes de modes de fonctionnement et de relation dès lors que l'on quitte le bas de la chaîne ? Tout le problème est là et c'est ce qui fait la différence entre BPO et KPO. Ce dernier domaine ne concerne plus la simple gestion de dossiers mais ce qui sert véritablement l'entreprise cliente à partir d'un savoir-faire spécialisé. En Inde, on trouve désormais des experts des marchés, des opportunités d'investissements, du droit des brevets, de la biotechnologie, des services de santé à distance, de l'éducation, etc.

Si, par curiosité, on jette un coup d'œil sur le site web de TCS, le vocabulaire utilisé est tout à fait significatif de ce changement de perspective : *business solutions, global network delivery models, solution accelerators, innovation labs, co-innovation networks*, etc. Tout cela pèse d'autant plus que le mouvement se fait désormais dans les deux sens : les entreprises informatiques indiennes investissent, elles aussi, à l'étranger, avec des stratégies parfois simplistes mais toujours efficaces. Ainsi, quand un cabinet de médecins de la côte Est américaine fait traiter ses dossiers médicaux par une entreprise indienne, les Indiens profitent du décalage horaire pour travailler pendant que les Américains dorment et ceux-ci, de retour le lendemain matin, trouvent leurs dossiers traités sur leur bureau. Les Indiens gagnent donc de l'argent ainsi, mais comment faire pour en gagner plus ? Ils ouvrent alors une antenne au Mexique, pour être sur les fuseaux horaires américains et pour pouvoir traiter, en temps réel cette fois, ce qui ne peut être traité grâce au décalage horaire. Ce sont là des stratégies qui répondent à une vision globale.

### **L'Inde face à la crise ?**

Lors de son dernier discours sur l'État de l'Union, le président Obama a déclaré qu'il allait mettre un terme aux remises fiscales pour les entreprises qui délocalisent. Or, environ 60 % des revenus des entreprises indiennes du secteur des TIC (Technologies de l'information et de la communication) sont générés par leurs liens avec des entreprises américaines. Ce discours a donc provoqué un émoi compréhensible en Inde. Cependant, les entreprises indiennes ont rapidement compris que cela n'affecterait guère que les entreprises américaines installées en Inde, telle IBM qui y emploie soixante-quatorze mille personnes. En réalité, en Inde, le monde des entreprises travaille sur son marché propre mais, au-delà de son premier client, les États-Unis, il vise l'Europe et son potentiel considérable. Pour cela, il monte dans la chaîne de valeur de façon à maintenir à distance les concurrents potentiels en leur concédant le bas de la chaîne de l'*outsourcing* : Pakistan, Bangladesh, Sri Lanka, etc. Le succès de l'informatique indienne, en s'appuyant sur une autre vision du monde et d'autres réseaux internationaux, annonce donc d'autres succès dans d'autres domaines que celui des services.

Parmi les concurrents possibles de l'Inde, il y a, évidemment, la Chine. À Dalian, les Chinois développent ainsi un projet informatique énorme avec pour ambition affichée de dépasser Bangalore d'ici cinq ans. En réalité, rien n'est moins sûr. Il y a actuellement, à Dalian, soixante-dix mille étudiants en informatique, ce qui n'est pas rien. Mais, le chef du Parti, interviewé par un journaliste indien en poste à Pékin, dit ceci : « *Dalian est plus favorable que la Silicon Valley indienne en termes d'infrastructures et d'environnement, mais en termes*

*de ressources humaines et de compétitivité des entreprises, Dalian reste encore derrière Bangalore.* » Rien n'est évidemment joué à moyen terme mais, pour l'instant, l'Inde garde l'avantage.

Le secteur informatique indien a sans doute été touché par la crise mais, en feuilletant mon quotidien indien favori, j'y ai lu que le chiffre d'affaires IT/BPO, qui était de 64 milliards de dollars en 2008, est passé à 71 milliards en 2009 ; que le taux de croissance de WIPRO au troisième trimestre 2009 était de +5 % en chiffre d'affaires et de +21 % en profit. C'est également valable pour Biocon qui est une entreprise de biotechnologies ou pour l'Indian Bank (+26 %), pour l'ONGC qui est la grande entreprise pétrolière d'État (+23 %), etc. Et, pour couronner le tout, on vient d'apprendre la création dans les deux prochaines années de cinq nouveaux parcs technologiques informatiques à Madras-Chennai, déjà deuxième leader du secteur derrière Bangalore.

C'est donc aussi ça, la crise en Inde !

## DÉBAT

### Pourquoi parler français ?

**Un intervenant :** *En quoi est-il utile que les Indiens parlent français alors que les donneurs d'ordres français travaillent tous en anglais ?*

**Olivier Vallet :** Tout dépend de la nature des activités. Dans le BPO, nous sommes souvent en contact avec les clients de nos clients. Nous avons alors besoin d'avoir un *front office* qui parle français. Pour des services médicaux ou des litiges autour de la carte bancaire, nous interférons avec les services de la banque. Nous avons donc besoin de personnels qui comprennent la question dans la langue du pays. Nous utilisons alors notre centre polonais qui est notre centre multilingue avec des gens d'un très bon niveau en français et le traitement en *back office* se fait éventuellement en Inde.

Par ailleurs, dans certaines grandes sociétés du CAC 40, le discours des dirigeants est que tout le monde parle anglais. Mais, quand vous êtes engagé sur des projets informatiques, vous vous apercevez vite, en descendant dans la hiérarchie, que beaucoup de gens ne se sentent pas suffisamment à l'aise en anglais pour échanger. C'est un frein très sous-estimé. Quand nous avons besoin de travailler avec les équipes opérationnelles de nos clients, l'usage du français facilite donc les choses.

**Int. :** *Pourquoi les Indiens, entrés dans une entreprise française, choisissent-ils d'y rester ?*

**O. V. :** Quand nous avons racheté Xansa, cette société ne travaillait que sur le marché anglais, dans une logique bilatérale Angleterre/Inde. Les Indiens ont perçu ce rachat de façon extrêmement positive car ils ont pu, du jour au lendemain, valoriser leur CV en y intégrant la présence de Steria dans tous les pays européens. C'était pour eux une valeur ajoutée importante. Il était également important pour eux que nous ne soyons pas sur le continent américain, ce qui leur évitait la contrainte de travailler 24h/24.

Nous nous sommes posé la question du nom de la société : nous avons décidé de tout "*rebrander*" au nom de Steria, bien que ce nom ne soit alors pas connu en Inde, et nous avons investi sur une campagne de communication très forte. Quand nous avons fêté, en Europe, les quarante ans de Steria, nous avons invité nos grands clients et, en Inde, nous avons organisé des événements sur chacun des sites en invitant les familles de nos collaborateurs afin qu'elles puissent se rendre compte de l'ancienneté et de la qualité de notre société. Lorsqu'un Indien choisit de changer d'entreprise, il s'assure d'avoir l'appui de sa famille qu'il est donc important pour lui de convaincre. Notre taux d'attrition est plutôt bon mais je pense que c'est lié à notre type d'activités, davantage tourné vers des activités de haut niveau que vers les activités de type *call center*, même si celles-ci sont également présentes chez nous. Nous avons ainsi la capacité de leur présenter des projets intéressants.

Cependant, nous avons subi une décroissance l'année dernière et si elle perdure, nous risquons de perdre des collaborateurs car, culturellement, il leur est impossible de voir leur société réduire ses effectifs, ce qui est interprété comme un signe de dysfonctionnement. Cette décroissance n'a pourtant pour cause que le rachat d'une entreprise qui était alors loin d'être optimisée.

Les Indiens nous perçoivent comme des gens compliqués, ce qui peut sembler paradoxal alors qu'à mon avis, nos deux pays sont plus proches qu'il n'y paraît. Ils nous reprochent notre lenteur de décision dans les investissements. En Inde, investir dans l'immobilier, embaucher, tout se passe à une autre échelle. À Chennai, sur le campus où nous sommes installés, Infosys construit un site de soixante-dix mille collaborateurs ! Alors, quand ils voient les Français hésiter à racheter une société ou à investir dans un bâtiment, ils nous trouvent insuffisamment *business oriented*.

**Jean-Luc Racine :** La cible n°1 des Indiens reste les États-Unis. Un jeune ingénieur talentueux préférera-t-il Infosys, une multinationale implantée en Inde, ou choisira-t-il Steria, qui est bon dans son domaine quoique de notoriété moindre mais qui peut offrir des conditions spécifiques intéressantes pour démarrer sa carrière ?

Il y a une dizaine d'années, le gouvernement allemand a essayé d'attirer en Allemagne dix ou quinze mille informaticiens : cela a été un échec, en partie à cause de la "forteresse Europe". Tant qu'à s'expatrier, autant le faire dans des pays qui offrent la *green card* ou son équivalent, comme les États-Unis ou le Canada, et non pas en Europe où l'on ne sait jamais ce qui va se passer quand on y émigre, où l'on est parfois regardé de travers, où le regroupement familial est incertain, où la scolarisation ne se fait pas en anglais, etc. Tout cela constitue des critères pour ces gens qui considèrent avoir le choix. Bien sûr, certains doivent s'accommoder de ce qu'ils trouvent, mais il y a des leçons à tirer de cet échec de la politique allemande. Les conditions d'obtention du visa de travail sur le long terme sont un élément de comparaison qui ne joue pas en faveur de la politique d'immigration en Europe, quand bien même on prétend faire de l'immigration ciblée.

**Int. :** *Les salariés de Steria sont-ils associés au capital et combien y a-t-il d'Indiens parmi eux ?*

**O. V. :** Steria est une société en commandite par actions dont 19 % du capital est détenu par ses salariés, conformément à la volonté constante du comité exécutif et de notre président qu'ils soient significativement présents dans l'actionnariat.

Je n'ai pas de chiffre précis mais les Indiens sont nombreux dans l'actionnariat. Nous avons lancé un plan spécifique d'actions gratuites de manière à ce que les salariés indiens puissent contribuer au capital. Cela a également été un point marquant notre différence face à d'autres sociétés concurrentes. Cela fait partie intégrante de notre culture d'entreprise et, que nous soyons français, indiens ou polonais, nous faisons tous partie de la même maison. Désormais les salariés indiens suivent de très près les cours de la Bourse, parfois plus scrupuleusement qu'en France.

### **Existe-t-il une menace indienne ?**

**Int. :** *Les coûts de transaction peuvent devenir catastrophiques selon que l'on cadre le projet plus ou moins bien. Comment abordez-vous ce problème ?*

**O. V. :** Chez Steria, nous avons développé une méthodologie qui nous permet, dans un projet, de bien différencier les phases "offshorisables" de celles qui ne le sont pas et de définir quels ratios peuvent l'être. Nous ne traitons pas la même activité de façon identique selon que l'on est dans les phases de spécification ou les phases de développement ou de maintenance. Notre méthodologie permet à nos clients de modéliser leur projet.

Quant à la productivité, les Indiens étaient initialement dans une logique de coût et ils avaient tendance à aligner des batteries d'ingénieurs plutôt que de se poser la question de la productivité. Depuis quelques années, la plupart des sociétés indiennes ont investi dans ce domaine et nous avons des indicateurs qui nous permettent de mesurer les écarts entre un

projet réalisé en France et le même réalisé en Inde. Le discours est de dire qu'il est possible d'économiser de 25 à 30 % mais il est illusoire de penser y parvenir sans un investissement de départ important, ne serait-ce que dans les infrastructures de communication et les déplacements sur place nécessaires pour renforcer le management offshore.

**Int. :** *Pourquoi les Indiens ne vous rachèteraient-ils pas afin de vous transformer en base commerciale avancée au contact des donneurs d'ordre européens ?*

**O. V. :** Lorsque nous avons décidé de nous implanter en Inde, nous avons voulu savoir s'il était préférable de racheter une société indienne ou de créer une société *ex nihilo*. Si nous avons racheté Xansa, c'est aussi parce que nous cherchions à nous renforcer en Angleterre. D'une acquisition, nous avons ainsi atteint trois objectifs stratégiques. Aujourd'hui, les sociétés indiennes possèdent suffisamment de cash pour racheter toutes les sociétés informatiques françaises, y compris Cap Gemini. Pourquoi ne le font-elles pas ? Ma réponse est qu'elles ont aujourd'hui un tel niveau de croissance, de 30 % à 50 %, que prendre le risque d'acheter une société européenne dont elles seraient incapables d'intégrer rapidement la culture ne les tente guère. Cependant le jour où le marché se tendra davantage, la donne changera. On les voit déjà se positionner sur des niches, en attendant de racheter de grosses entités. Ceci étant, vous avez raison de souligner que nous ne sommes pas, nous sociétés européennes, à l'abri d'une telle opération dans les années à venir.

**J.-L. R. :** Quand WIPRO achète une société de Sofia Antipolis, c'est parce qu'elle cherche le meilleur moyen de se familiariser avec le contexte européen. Les groupes pharmaceutiques indiens qui font fortune en rachetant les branches génériques de grands groupes européens ou américains, suivent la même stratégie pour, d'un côté, investir avec l'argent ainsi gagné dans la recherche et développement (R&D) de nouvelles molécules et, de l'autre, se positionner sur des niches spécifiques.

**O. V. :** Dans nos métiers, nous sommes confrontés à un vrai problème de compréhension de ce qu'est le service informatique. Il est très difficile de convaincre les pouvoirs publics qu'ils doivent investir fortement dans l'innovation et la R&D. Pour être membre du conseil d'administration de Syntec, je peux vous dire que le peu d'argent qui sera investi dans l'actuel plan de relance du numérique ne le sera qu'au regard des emplois immédiatement créés. Nous ne sommes pas audibles aujourd'hui en disant qu'investir relancera l'économie. Quand on considère le peu de sociétés leaders en Europe dans les activités du logiciel, alors que ce secteur crée réellement des emplois tant en Inde qu'aux États-Unis, on regrette l'absence d'un véritable plan de relance.

**Int. :** *Il semble que les problèmes de communication avec les Indiens portent davantage sur la forme, parfois complexe, que sur le fond.*

**J.-L. R. :** On rencontre tous les cas de figure. Dans l'*Indian Institute of Management* d'Ahmedabad, première *business school* indienne, les deux tiers des élèves trouvent un job à l'étranger dès leur sortie. L'adaptabilité des Indiens est très forte et ils possèdent un sens aigu de la dialectique et de la complexité qui fait partie de leur mode de pensée, nourri par une longue tradition de penseurs. Ce n'est pas un hasard si les Indiens de la diaspora comptent dans leurs rangs plusieurs prix Nobel scientifiques ! Ceci étant, il ne faut rien idéaliser : sur les trois cent mille informaticiens que forme l'Inde chaque année, nombre d'entre eux ne sont que très moyens sur le marché. Si les entreprises commencent à avoir des problèmes de recrutement d'ingénieurs en nombre suffisant, c'est aussi en raison de l'exigence croissante de qualité requise pour leur montée en puissance.

## Made in India

**Int. :** *Parle-t-on en Inde de l'OPA (Offre publique d'achat) de Mittal sur Arcelor et des succès autour de l'opération ?*

**J.-L. R. :** Il faut rappeler que *Mittal Steel* n'est pas une entreprise indienne : c'est une entreprise de droit européen dans les mains d'une famille indienne et qui fonctionne davantage sur une base financière que technologique, puisqu'elle s'est constituée en rachetant des aciéries en perdition au Kazakhstan et ailleurs et en extrayant les éléments les plus valorisables.

Les conditions de ce rachat n'ont pas été une opération excellente pour l'image française. Quand le président français, en voyage en Inde, s'en est pris publiquement à Mittal devant une assemblée d'hommes d'affaires, cela n'a pas été perçu comme très opportun stratégiquement. Et les Indiens ne se préoccupent guère de savoir qu'aujourd'hui Gandrange est mort...

Mittal a donc fait fortune à l'étranger parce qu'il considérait qu'il n'avait pas d'horizon suffisamment vaste chez lui. Ceci étant, et c'est là un trait caractéristique des Indiens, les succès de la diaspora sont considérés comme des succès de l'Inde : c'est vrai pour Tata Tea qui a racheté, en 2000, Tetley le n°2 mondial du thé, ou pour Tata Motors qui a racheté Jaguar. C'est également vrai pour les cinéastes, tout comme ça l'est pour les prix Nobel, même s'ils ont un passeport américain alors que l'Administration indienne récuse la double nationalité. Indien un jour, Indien toujours, en quelque sorte !

La force de l'informatique indienne est que son succès est *made in India*, même s'il s'appuie sur des réseaux globaux. Au même titre que l'ouverture mesurée de l'économie ou que les essais nucléaires (1991-1998), ce succès a constitué une étape véritablement emblématique de la construction de la confiance en elles des élites indiennes. Cette réussite leur a en outre permis de se construire une nouvelle image d'un monde dans lequel l'Inde a désormais conquis une place de premier ordre.

**Int. :** *Comment faire pour rendre les Français compatibles avec les Indiens ?*

**O. V. :** Nous avons rencontré tous les obstacles imaginables. Nos partenaires sociaux en France ont vécu cette acquisition comme une menace de réduction des effectifs. Nous avons alors dû démontrer qu'au contraire, Steria créait de la valeur et de l'emploi. Ensuite, nous avons développé l'axe formation et créé la Steria Academy afin de former les chefs de projet, les développeurs ainsi que les commerciaux et dont l'un des modules se réalisait en Inde. Nous avons basé cette académie à Chennai de manière à donner l'opportunité à nos collaborateurs, en joignant l'utile à l'agréable, d'aller en Inde pour s'y former.

En Inde, comme dans chaque pays où nous sommes implantés, nous avons également nommé un responsable local qui passe une semaine sur deux en France pour suivre les affaires et fait le lien culturel. En nous basant sur l'expérience acquise, nous avons enrichi cette formation et amélioré son contenu. Nous nous sommes rapprochés de l'Ambassade de France et nous avons également beaucoup travaillé avec l'Alliance française en Inde. Les Indiens nous ont aussi beaucoup aidés à comprendre les différences entre nos cultures.

Nous avons sans doute fait des erreurs, mais c'est en marchant que l'on apprend à marcher. Aujourd'hui, notre plus grande difficulté est de convaincre nos clients français de nous suivre en Inde, pas de réussir les projets que nous y avons transférés et qui sont, pour la plupart, des succès.

**Int. :** *La société indienne, confrontée à ces rythmes de développement si divers, ne risque-t-elle pas d'éclater ?*

**J.-L. R. :** La question de l'inégalité est une question fondamentale qui dépasse le cadre du secteur qui nous intéresse aujourd'hui. La croissance n'est pas nécessairement synonyme de développement. Il est exact que l'IT tire la croissance indienne à 5 ou 6 % du PNB, mais cela ne crée pas pour autant suffisamment d'emplois pour la population. Cette question s'inscrit dans le problème plus vaste des disparités, à la fois sociales et régionales, qui s'accroissent.

Dans ce contexte d'inégalités, la question se pose de savoir si la maîtrise de l'informatique permet de faciliter la gouvernance, par exemple par un meilleur accès au savoir ou aux documents officiels en ligne ou en allant plus loin dans le droit à l'information qui est une des grandes conquêtes de l'Inde démocratique pour court-circuiter la corruption administrative. Mais entre le problème général de l'inégalité et ce que peuvent être les bénéfices sociaux générés par l'IT, il reste une marge.

## Présentation des orateurs :

Jean-Luc Racine : directeur de recherche au CNRS, en poste au Centre d'étude de l'Inde et de l'Asie du Sud de l'EHSS ; il travaille sur les dynamiques de transformation de l'Inde contemporaine, sur l'insertion de l'Inde dans le nouvel ordre mondial et sur la géopolitique de l'Inde et du Pakistan ; il est aussi directeur scientifique de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme.

Olivier Vallet : IFG, INSEAD, a rejoint Steria en 2006, en tant que directeur des opérations industrielles du Groupe ; depuis janvier 2009, il est directeur général délégué de Steria France ; membre du comité exécutif du groupe Steria ; président d'*European Outsourcing Association* (EOA) de 2006 à 2008 ; conseiller du Commerce Extérieur de la France depuis avril 2009 ; membre du conseil d'administration de Syntec Informatique depuis 2009.

Diffusion juin 2010