



## IDEES & DEBATS

# L'armée de l'Inde à la conquête du monde

Portées par une croissance stratosphérique et un capitalisme familial ancestral, les entreprises indiennes se mondialisent à toute allure, tout en défendant farouchement leur pré carré. Bienvenue dans la « Chine de demain ».

LA  
CHRONIQUE  
de Sabine  
Delanglade



**O**n n'avait jamais entendu parler d'elles, et, pourtant, en un temps record, des étoiles du business sont apparues dans le Céleste Empire. Très vite, elles se sont même installées aux premiers rangs mondiaux de leur spécialité. Brusquement, Alibaba, Huawei, China Mobile, Tencent, Lenovo, tout ça ce n'était plus du chinois. Ces groupes ont commencé par profiter du plus grand marché domestique au monde et d'un gouvernement compréhensif, avant de se lancer à l'assaut de chasses occidentales souvent bien mal gardées. Pendant ce temps, sur le même continent, un autre géant s'éveille. Avec plus de 7 % de croissance, l'Inde a, l'an dernier, réussi un beau doublé : en février, elle dépassait la croissance chinoise ; en décembre, elle était consacrée sixième économie mondiale. L'ex-colonie dépassait le Royaume-Uni, son ancien mentor. « Shame on the Queen ! » Pour le patron de Valeo, Jacques Aschenbroich, cela ne fait pas de doute : « L'Inde, c'est la Chine d'il y a dix ans. » On comprend cet enthousiasme pour un marché qui ne compte que 30 véhicules pour 1.000 personnes, contre 100 en Chine et 760 aux Etats-Unis. PSA, d'ailleurs, vient de s'inviter au rallye en créant une coentreprise avec la

famille Birla. Qui ça ? Comme toutes les dynasties indiennes, les Birla sont partout, textile, auto, papier, BTP... Quels sont donc les champions de demain dans cette « Chine de demain » ? Leur émergence est favorisée par une certaine autodéfense du pays ; celle-ci est compréhensible : « Avec 12 millions d'emplois à créer chaque année, l'Inde ne peut se permettre de s'ouvrir à vide », souligne Philippe Gautier, du Medef. Pas plus que la Chine, l'Inde n'est ouverte à tous les vents, elle veut compter sur ses propres forces, d'autant que le « gène de l'entreprise », selon l'expression de Jean-Joseph Boillot, y est profondément ancré.

Pour le démontrer, l'économiste exhume un traité de gouvernance vieux de vingt-cinq siècles. Cette ancienneté explique, selon lui, la diversité des capitalismes indiens stratifiés selon leurs castes et leurs périodes d'apparition (1). Dans les services informatiques (SSI), l'éthique de Wipro reflète son ascendance ismaélite, Infosys s'inscrit plutôt dans la tradition des brahmanes du Sud, « pas du tout conservateurs et très doués en maths ».

Surtout, le pays est dominé par le capitalisme familial, les Tata, les Ambani et les autres. Ce poids des

familles, qui contrôlent 70 % des grands groupes, est une spécificité indienne. Selon Thierry Apoteker, fondateur du cabinet d'études TAC, spécialiste de la région, c'est une des raisons pour lesquelles les négociations sont si difficiles avec les entreprises indiennes : « Elles défendent pied à pied leurs intérêts. » Nombre d'entreprises françaises en ont fait l'expérience, certaines ont rebroussé chemin. De même, India Inc. n'est pas encadré par un plan à la chinoise, il prend ses bénéfices où il les trouve, d'où la multiplicité des activités qu'il couvre. C'est ainsi un des rares pays émergents où le secteur de la mécanique est très

**Le poids des familles, qui contrôlent 70 % des grands groupes, est une spécificité indienne.**

**L'éclosion rapide des start-up préfigure peut-être l'évolution de ce modèle.**

puissant, avec des milliers d'entreprises de toutes tailles, des compétences très pointues, dans les vanes industrielles par exemple. Bharat est un leader mondial de la forge. Issu d'une très vieille



dial de la forge. Issu d'une très vieille famille farsie, le groupe Godrej ne veut pas laisser les étagères à Unilever ou à L'Oréal. Du maquillage aux détergents, il fabrique à peu près tout ce que l'on trouve dans un magasin de quartier.

La réussite de ce capitalisme familial, dans un pays où l'on forme 500.000 ingénieurs chaque année, a explosé aussi dans la chimie, la pharmacie, les services informatiques, le transport aérien. Rendu célèbre en Europe par ses commandes record d'Airbus, IndiGo est devenu la première compagnie aérienne du pays. Elle plane sur des perspectives de rêve : en 2015, seuls 70 millions d'Indiens, sur 1,25 milliard, avaient pris un vol intérieur, de quoi étoffer la fortune déjà importante de la famille de Rahul Bathia. Sun, passé de 300 millions à plus de 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires en dix ans, est le leader mondial des génériques. Il a racheté son compatriote Ranbaxy, réalise la moitié de ses ventes aux Etats-Unis et ne cesse de monter en gamme. Il prépare ainsi un traitement très innovant contre le psoriasis.

Les affaires en famille n'ont pas que des avantages, les paterfamilias ont tendance à s'accrocher au pouvoir, les circuits de décision sont opaques. Cyrus Mistry, pourtant membre de la famille, n'a pas tenu à la tête du groupe Tata, parce que Ratan Tata, son prédécesseur, n'avait, en réalité, jamais lâché les commandes. Les premiers fils de l'intrigue de ce soap opera se sont noués en 1868, lorsque Jamsetji Tata, humilié par la colonisation britannique, ouvrit sa première aciérie pour sortir son pays du sous-développement. On a aussi reproché à cette économie familiale de parfois sacrifier les dépenses de recherche à la

rentabilité. Ainsi, la révolution du cloud informatique aurait, selon le BCG, pris un peu au dépourvu les SSII.

Aujourd'hui, l'éclosion des start-up préfigure peut-être l'évolution de ce modèle. Si, dans ce nouveau monde, les familles ont encore leur mot à dire, le poids des investisseurs professionnels et des « venture capitalists » y est très élevé. « Une autre forme de capitalisme est en train de se développer mais n'a pas encore fait la preuve de sa résilience » analyse Adrien Cipel pour le BCG. Ça bouillonne en effet du côté des services, des télécoms, de l'intelligence artificielle. L'Inde héberge 30 % des fintech asiatiques. Les SSII avaient fait leur fortune en assurant des travaux assez répétitifs, Mu Sigma vend dans le monde entier les capacités d'aide à la décision de 3.500 mathématiciens très pointus. Son créateur dit de lui qu'il serait la seule licorne profitable du pays. Depuis la démonétisation, Paytm, l'application de paiement électronique, gagne 500.000 usagers par jour. Flipkart et Snapdeal réussissent à tenir la dragée haute à Amazon. Dans les quinze ans à venir, l'Inde sera le premier marché mondial de l'e-commerce, les 16 milliards de dollars de l'an dernier devraient être multipliés par 7 d'ici à 2020. Système D comme Delhivery : dans une mégalopole quasi sans rue numérotée, la jeune pousse, aidée de ses cyclistes et de ses algorithmes, est capable de livrer à une adresse telle que « la maison à la porte jaune à côté du temple » ! Pour appeler un taxi, dites Ola, c'est le concurrent local d'Uber présent aussi sur place. « India über alles. »

(1) « L'Inde ancienne au chevet de nos politiques », Editions du Félin.



Dhiraj Singh/Bloomberg

Département photovoltaïque de l'usine Tata Power Solar Systems Ltd. à Bengalore dans le sud de l'Inde.