

LE POINT DE VUE DE... VÉRONIQUE QUEFFÉLEC (*)

Le lobbying en Inde, un échiquier millénaire

Difficile d'obtenir un marché en Inde en occultant le lobbying. Mais si l'analyse préalable requiert la même méthodologie qu'ailleurs, son interprétation et le modus operandi sont radicalement différents. Adapter le lobbying à la complexité des réseaux et aux singularités paradoxales du subcontinent, tel est l'enjeu qui ne doit pas échapper à nos grandes entreprises pour éviter de se faire damer le pion par leurs concurrentes.

La première difficulté réside dans la complexité et la subtilité des réseaux par lesquels sera véhiculé le message. Les networks indiens sont multiples, très hiérarchisés ou « flottants ». Aucun négociateur sérieux ne doit d'abord ignorer la Constitution de l'Inde, clé de voûte du premier réseau. Elle instaure une structure étatique fédérale, des compétences spécifiques à l'Union, d'autres réservées aux États fédérés, certaines partagées. Il doit intégrer que l'organisation politique et l'administration indienne sont parallèles et que dans cette dernière, très pointilleuse, tous les échelons comptent, même le plus modeste. Il ne lui échappe pas que cette même Constitution a interdit les castes mais qu'elles survivent. Qu'il formulera sa question différemment s'adressant à l'un ou l'autre. Il n'oublie pas le poids de la structure militaire souvent liée

au monde politique et à celui des affaires. Il sait la civilisation indienne vieille de plus de cinq mille ans, fière de son héritage, demandant et méritant des égards. Il proposera à un Indien une solution, une décision mais ne l'imposera pas et privilégiera la recherche d'un partenariat pour s'implanter en Inde. Enfin, l'histoire l'amènera à considérer le poids du Com-

monwealth, qui peut aider par exemple lors du choix de la capitale olympique.

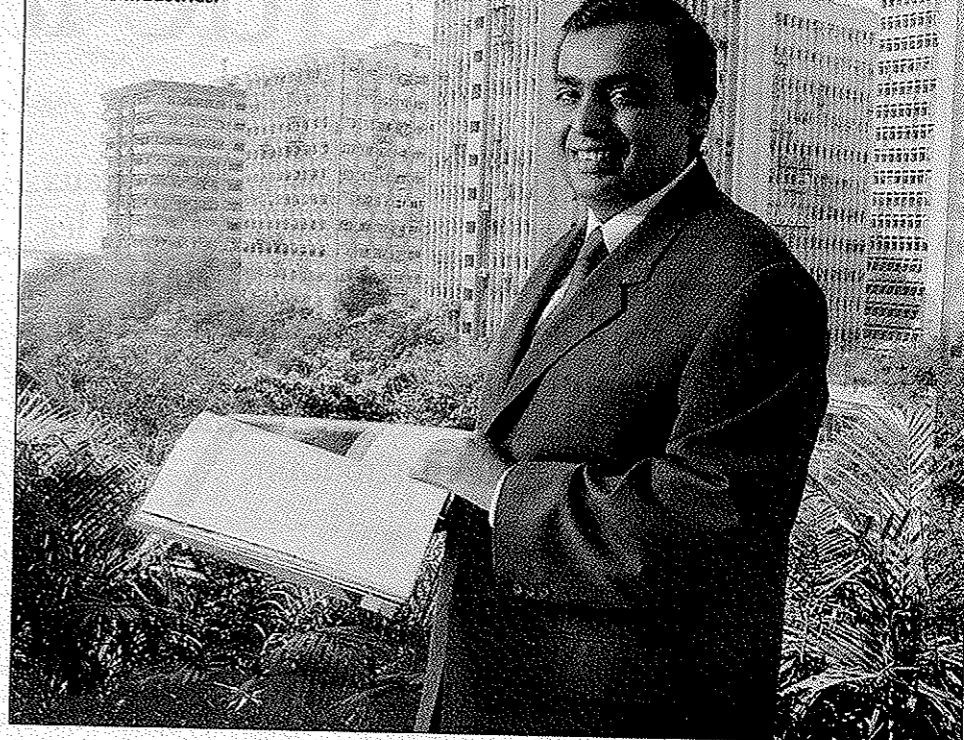
Le réseau des 25 millions d'Indiens vivant à l'étranger pèse, mais dans un système de levier ou d'alliances, et il est problématique de se tromper de cible. Comme vilipender l'Inde via Lakshmi Mittal qui est britannique alors qu'on le dit indien ! Il eût été préférable de s'intéresser à Sunil Mittal, président de Bharti Airtel, le plus grand opérateur téléphonique du subcontinent, sixième fortune indienne. Il ne faut pas avoir une vision monomaniacale de l'Inde, et par exemple oublier l'équation subcontinent égal Tata, comme en architecture certains réduisent l'Inde au Taj Mahal. S'intéresser ainsi davantage au groupe Reliance Industries de Mukesh Ambani dont la capitalisation boursière est de 128,4 milliards de dollars. Celle de Tata Group n'est que de 72,9 milliards. Il ne faudrait pas qu'il oublie le poids de certaines familles, véritables dynasties. Ni omettre les *think thanks* et les affinités convenues des membres des clubs sportifs ou

thématiques comme à l'époque de l'Empire britannique. Enfin inscrire dans la « case » réseaux le large éventail des sensibilités religieuses, philosophiques ou ésotériques et les affinités liées aux dix-huit langues officielles et aux autres.

Multiplés paradoxes. La seconde difficulté sera de

considérer les multiples paradoxes inhérents au subcontinent. Dialoguer avec l'Indien, jongler avec son désir effréné de modernité et sa préservation impérative des traditions. Garder à l'esprit sa fascination pour Bollywood, le luxe, le confort ostentatoire sans oublier sa survie au milieu de déchets, sans eau potable dans des bidonvilles parfois en bordures d'aéroports où se

Mukesh Ambani, milliardaire et président de l'empire industriel Reliance Industries.



posent des jets privés. Intégrer dans les négociations que le business ne peut pratiquement jamais se faire sans *charity* et inversement. Louvoyer dans le dialogue entre sa rationalité exacerbée, sa rigueur mathématique et ses superstitions diverses. Comprendre par exemple qu'un contrat ne sera pas signé sans l'aval du gourou astrologue qui décidera du jour, de l'heure et du lieu. Vijay Mallya, président de Kingfisher Airlines, prend livraison de ses avions le jour déterminé par les astres... Inutile d'arriver en Inde comme récemment certaines entreprises européennes en espérant dupliquer les

méthodes utilisées avec succès dans les autres États asiatiques dont la Chine. En Inde plus qu'ailleurs, le réseau vecteur du lobbying nécessite une adaptabilité permanente, une disponibilité, une immersion et du temps. Or, cette notion du temps n'est pas la nôtre. Sans doute parce qu'en hindi *kaal* signifie indifféremment « hier » et « demain ». L'Inde est unique. Le lobbying dans ces conditions devient un passeport, le networking un visa.

(*) Représentant All India Association of Industries pour l'Europe.

“LE NÉGOCIATEUR DOIT JONGLER AVEC LE DÉSIR EFFRÉNÉ DE MODERNITÉ ET LA VOLONTÉ DE PRÉSERVER DES TRADITIONS.”