

India and France

Managing Mutually Beneficial Growth

By Ashok Som*

Having arrived in 2001, I have spent six fascinating years in France. I have witnessed India's engagement with the world and with France during this period very closely. France's link with India during that time period has grown, escalating after the visit of Honourable Dr. Manmohan Singh, Prime Minister of India to France in September 2005 and Honourable Mr. Jacques Chirac, ex-President of France to India in February 2006, in which I also witnessed. At this point in time, French investments in India were a mere 2.84 percent of the total, while exports totalling 1.51 billion euros were just 4.4 percent of India's total imports. Since these visits, there has been a renewed interest by French companies in India. French partnerships in India spanned business sectors, education, tourism, people-to-people exchanges, arts and culture exchanges, and the relationship has rarely, if ever, looked so promising. But what intrigues me is the following:



Inde et France

Gérer Notre Croissance Mutuelle

Par Ashok Som*

Arrivé en 2001, j'ai passé six années passionnantes en France. Durant cette période, j'ai suivi de près l'engagement de l'Inde dans le monde et avec la France. A ce moment-là, le lien de la France avec l'Inde a grandi et s'est intensifié après la visite en France en septembre 2005 du Dr. Manmohan Singh, Premier Ministre de l'Inde et celle de Mr. Jacques Chirac, ex-Président de la République française en Inde en février 2006 dont j'ai été aussi le témoin. Les investissements français en Inde alors n'atteignaient que 2.84% alors que les exportations représentaient 1.51 milliard d'euros soit 4.4% du montant total des importations en Inde. Depuis, nous assistons à un regain d'intérêt de la part des sociétés françaises pour l'Inde. Le partenariat français en Inde embrasse les secteurs d'affaires, l'éducation, le tourisme, les échanges personnels, les arts et les relations culturelles et ces liens ont rarement paru aussi prometteurs. Mais ce qui m'intrigue le plus est la situation suivante:



*Prime Minister
Dr. Manmohan Singh,
au cours d'une conférence
de presse jointe avec le
Président français,
Mr. Jacques Chirac, à New
Delhi le 20 février 2006.*

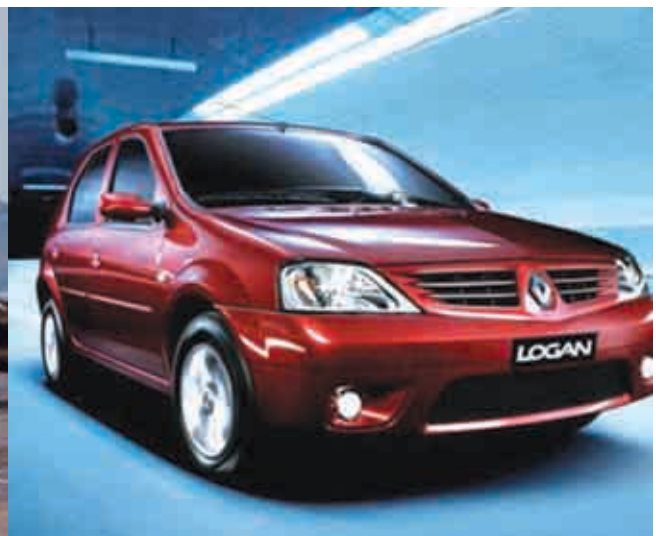
Prime Minister Dr. Manmohan Singh addressing at a joint press conference with the President of France, Mr. Jacques Chirac, in New Delhi on 20th February 2006.

By the late 1990s, about 200 French companies operated in India. These were the well-known global players like Alstom, Lafarge, Accor, Air Liquide, Alcatel, BNP, Cegelec, Dassault, Danone, Saint Gobain, Snecma, Thomson, Renault and L’Oreal, to name a few. India was one of the 15 most privileged trading partners of France with a total of US\$750 million in India as of May 2007.

India is now perceived as one of the best performing emerging markets. This has created a favourable impression among potential foreign investors, including France. The 10th Planning Commission noted that India needs and can absorb US\$16 billion of foreign direct investment annually, three times more than the US\$5.4 billion that was achieved in the 10th Plan. Describing this as a “reasonable target,” that this can be achieved during the 11th Plan period, commencing 2007-08. France was India’s fifth largest trading partner in the European Union,

A la fin des années 1990, environ 200 sociétés françaises travaillaient en Inde. Nous retrouvons les habitués acteurs internationaux dont entre autres, Alstom, Lafarge, Accor, Air Liquide, Alcatel, BNP, Cegelec, Dassault, Danone, Saint Gobain, Snecma, Thomson, Renault et L’Oréal. L’Inde est un des 15 partenaires privilégiés de la France, or le budget est de US\$750 millions en Inde depuis mai 2007.

L’Inde est désormais perçue comme un des marchés émergeant les plus performants. Cette analyse a provoqué la faveur des investisseurs potentiels étrangers, dont la France. La 10ème Commission au Plan a souligné que l’Inde a besoin et peut absorber US\$16 milliards d’investissements étrangers directs par an, soit trois fois plus que les US\$5.4 milliards réalisés lors du 10ème Plan. Qualifié de “chiffre raisonnable,” il pourrait être réalisé lors du 11ème Plan période, débutant en 2007-08. France est le cinquième partenaire commercial avec l’Inde de



which was also the second most important destination of India’s exports. Along with the US, Japan, China and Russia, India has been given top priority in trade by the French government. With this as a backdrop, the last several years have been the most remarkable period in French-Indian business partnerships. As India shines and incredible opportunities open up, companies such as LVMH, Chanel and Dior have entered India. But India’s investment in France as of May 2007 is only at a meagre US\$58 million. Interestingly enough, only 15 companies from India had a presence in France. They were Air India, Bank of India, State Bank of India, Zydus, Ranbaxy, Premier Tea, Hinduja Group and the rest were in ITeS areas like Cognizant, HCL Technologies, Infosys, L&T Infotech, NIIT Technologies, Satyam, TCS and Wipro. I liked to ask myself why this is so.

To my mind, there are at least seven reasons. First, neither country has the same global vision of business. For France, I believe, the growth has always been to play with; for Indian companies, it is related more to the top-line and bottom-line, or the Anglo-Saxon approach. Second, language is an immense barrier for Indian companies in France as business is transacted in French while most global French companies have already implemented the dual language system of French and English in their headquarters and can easily use English to their advantage in India. Third, there are problems related to understanding each other. Both countries are complex,

l’Union Européenne, qui était aussi le second plus important exportateur de l’Inde. Avec les USA, le Japon, la Chine et la Russie, l’Inde est un objectif commercial prioritaire pour le gouvernement français. Avec cette toile de fond, les dernières années ont marqué la période la plus remarquable du partenariat franco-indien. Des sociétés telles que LVMH, Chanel et Dior sont entrées en Inde car l’Inde se distingue et d’énormes opportunités se dessinent. Mais les investissements français en Inde ne s’élèvent depuis mai 2007 qu’à US\$58 millions. Il est intéressant de noter l’implantation en France de seulement 15 sociétés indiennes. Nous pouvons citer Air India, Bank of India, State Bank of India, Zydus, Ranbaxy, Premier Tea, Hinduja Group et dans l’IT, Cognizant, HCL Technologies, Infosys, L&T Infotech, NIIT Technologies, Satyam, TCS et Wipro. Je m’interroge sur la cause.

Et j’observe au moins sept raisons. D’abord, les deux pays n’ont pas la même perception globale des affaires. La France, je crois, a toujours joué avec la croissance; pour les sociétés indiennes, elle est s’apparente à entrées financières et résultats, soit l’approche anglo-saxonne. Deuxièmement, la langue est une barrière importante pour les sociétés indiennes en France. Les échanges se font en français. La plupart des sociétés mondiales françaises ont mis en place un système bilingue français-anglais à leurs sièges et ont l’avantage de pouvoir facilement utiliser l’anglais en Inde. Troisièmement, nous assistons à des difficultés de

have rich cultures, heritage, history, diversity, norms and many unwritten rules. To weave into the maze of these grey and paradoxical areas requires different skills and mindsets for which business development managers are yet not trained. Fourth, the risk taking attitude is entirely at loggerheads as reflected by uncertainty avoidance scores by both nations. French companies in general, in my experience, are slow decision makers, avoid risk, are long-term oriented and inward looking and usually are always right the third time. Indian companies, on the other hand, are entrepreneurial, judgemental and try to operate from the mind-set which they have held from the past by doing business within India.

compréhension réciproque. La complexité de ces deux pays les caractérise d'une culture, un héritage, une histoire, une diversité, de normes et de règles non-écrites. Pénétrer dans ce labyrinthe de zones d'ombre et paradoxales requiert compétences et approches auxquelles les responsables de promotion commerciale ne sont pas formés. Quatrièmement, la prise de risque est antinomique avec les positions d'évitement et d'incertitude des deux nations. Les sociétés françaises, d'après mon expérience, prennent des décisions lentement, évitent les risques, s'orientent sur le long terme, sont autocentrées et habituellement ont toujours raison la troisième fois. Les sociétés indiennes, par ailleurs, sont entrepreneuriales, critiques et essaient de fonctionner selon l'état d'esprit issu de leur propre passé commercial en Inde.



Fifth, labour laws are rigid in both countries and most decisions in business opportunities are governed by protecting the labour. Sixth, bureaucracy is all pervading in both the societies and plays a decisive role in decision making. But the way bureaucracy manifests itself are different in both the countries. In France, unlike India, rules, regulations, formalisation of administrative processes can be compared as in the military with high centralisation of power. On the other hand, high value is given to unwritten customary rules where rules and regulations can be implemented when needed and when needed to be broken. Seventh, I find elite educational systems in both nations and the approach to higher education quite similar but with different connotations. Most of the large companies in France are headed by top-management teams who have graduated from two or more of the schools of higher education namely Ecole Polytechnique, Ecole des Mines (similar to Indian Institutes of Technology), Ecole Nationale des Administration (similar to Indian Administrative Services and other services), grande écoles of commerce like ESSEC, HEC (similar to Indian Institutes of Management), etc. They form an exclusive club which is represented in Boards of each other company's and make decisions with collective knowledge. Thus, though the education model is more or less similar, Indian organisations largely are not necessarily managed by these elite managers. There is a large variety within business houses, state owned enterprises, private and family owned conglomerates. Thus, to quote a well renowned and respected French CEO who told me once *"it is very difficult to enter India but very easy to enter China, but it is very easy to stay in India while immensely difficult to continue in China."* For Indian companies, I believe, it is both difficult to enter and to stay in business in France.

Cinquièmement, le Code du Travail est rigide dans les deux pays et la plupart des décisions de gestion sont dictées par la protection de l'emploi. Sixièmement, la bureaucratie est y prévalente et a un grand rôle dans la prise de décision. Mais elle se manifeste dans les deux pays différemment. La France diverge de l'Inde car les lois, les réglementations la formalisation du processus administratif se comparent à la forte centralisation du pouvoir militaire. Par contre, la valeur est accordée à la règle coutumière non écrite selon laquelle lois et règlements sont mis en place ou abrogés si ils sont nécessaires. Septièmement, je considère que les systèmes de formation de l'élite des deux pays et l'approche de l'éducation supérieure sont similaires, avec des connotations différentes. La plupart des grandes sociétés françaises sont dirigées par des diplômés par deux ou plus des grandes écoles telles que l'Ecole Polytechnique, l'Ecole des Mines (équivalente aux Indian Institutes of Technology), l'Ecole Nationale des Administration (équivalente aux Indian Administrative Services et autres structures), les grande écoles de commerce comme l'ESSEC, HEC (équivalente aux Indian Institutes of Management), etc. Elles constituent une sorte de club fermé présent dans les conseils de société où les décisions se prennent sur la base d'une culture commune. Or, bien que cette éducation-modèle soit assez proche, la plupart des organisations indiennes ne sont pas dirigées par ce type d'élite. Il existe beaucoup d'établissements professionnels, d'entreprises d'Etat, de conglomerats privés et familiaux. Aussi, pour citer les propos d'un célèbre et respecté Directeur Général français qui m'a dit, *"il est très difficile d'entrer en Inde, mais très facile en Chine, mais s'il est très aisé de se maintenir en Inde, c'est extrêmement difficile en Chine."* Pour les sociétés indiennes, je crois, qu'il est tout aussi difficile d'entrer que de rester en France.

So what can we do to enhance business collaboration between India and France? Recently, I participated and coordinated in a European Business Forum Debate on “Partner or Protectionist? India’s View on Europe” where business leaders and academicians commented that there is a renewed interest and mutual benefit to be harnessed between countries such as India and France. But to do that successfully, one needs to be aware of his other own orientations, mutual respect, trust and long-term orientation. Replicating Western management practices to enter and manage businesses will fall short in both France and India. Three parameters – mobility of capital, mobility of knowledge and mobility of talent – will determine the business success in both nations.

What can the government do? Facilitate but not intervene. Most important is to raise interest not only among the global players about the opportunities but also among small and medium sized enterprises (SMEs). Once SMEs become confident in doing business in both countries, I believe, it shall be much easier to shorten the gap between the issues I have raised that troubles decision makers in both countries. For this, though, the governments have to step up and build a transparent framework of one’s own economy such that the learning process might not have to be replicated for setting up each and every new business. Second, the business environment has to be deliberately constructed in an open manner with one-stop clearances wherever feasible. For example, the French government was the first to open an office in Delhi to facilitate and stimulate Indian investments in France. It is a branch of the “Invest in France” agency, which is focused in this field. Third, chambers of commerce and industry associations should facilitate networking opportunities not only between business leaders but also at middle-management levels. This should facilitate and nurture mutual sharing of knowledge and business opportunities that sometimes elude top management. Travel for business also must be simplified. The Indian embassy in Paris and probably French embassy in India on average issue about 1,100 visas

Que pouvons-nous faire pour accroître la collaboration économique entre l’Inde et la France? J’ai participé récemment comme coordonnateur à un Débat-Forum sur le Commerce en Europe, “Partenariat ou Protectionnisme? Regard de l’Inde sur l’Europe”, les principaux leaders et les académiciens ont noté qu’un regain d’intérêt et un avantage mutuel doivent être exploités entre des pays comme l’Inde et la France. Pour un résultat fructueux, chacun doit être conscient des orientations de son interlocuteur, sur le long terme, éprouver réciproquement respect et confiance. Reproduire les pratiques de gestion de l’Occident ne répond pas aux questions posées par l’Inde et la France. Trois paramètres – mobilité du capital, du savoir et du talent – détermineront le succès managérial de ces deux nations.

Que peut faire le gouvernement? Faciliter mais ne pas intervenir. S’il est important d’éveiller l’intérêt des acteurs mondiaux sur ses opportunités, il ne faut surtout pas oublier les petites et moyennes entreprises (PME). Je pense qu’il sera beaucoup plus facile de se rapprocher lors de ces divergences évoquées et qui rendent complexe la tâche des décideurs des deux pays, à partir de la confiance d’une PME travaillant avec les deux pays. Pour cela, les gouvernements doivent s’engager à construire le cadre transparent de leur économie afin que ce processus d’apprentissage ne doive pas être repris sans cesse. En outre, l’environnement des affaires doit être délibérément construit de manière ouverte avec des compensations centralisées chaque fois que c’est possible. Ainsi, le gouvernement français a été le premier à ouvrir un bureau à Delhi pour faciliter et stimuler les investissements indiens en France. Une branche de l’agence “Investir en France” s’est spécialisée dans ce domaine. Troisièmement, les associations des Chambres de Commerce et d’Industrie devraient faciliter les possibilités de création de réseaux pour les dirigeants de sociétés et pour l’encadrement. Un partage mutuel de connaissances et d’affaires, parfois esquivé par les directions, serait alors





per working day, a record for both countries. I know all these are ongoing processes and figures should have a similar story to tell.

I think there is still enormous potential in leveraging resources and participating in the growth together. Joint collaboration in science, research and innovation can lead the way toward mutual development and growth. Business areas that shall witness tremendous opportunities in collaboration and mutual growth to my belief will be in sectors such as *retail, luxury, hospitality and tourism, agri-food (wine), education, energy and nuclear power, banking and insurance, waste and water management and telecommunications*. And in all these areas value can be co-created. In **retail**, Carrefour, Auchan of France can add value to the ongoing retail revolution in India that is spearheaded by the likes of Reliance Hypermart and Aditya Birla Retail. In **luxury**, Louis Vuitton's recent 20 percent acquisition of HiDesign in India and foray of other brands such as TagHeur, Dior from the LVMH stable can add insights to local Indian brands to become global players. Here French luxury companies can contribute in fashion and luxury education, brand management, retail organisation, retail concepts and high standards of productivity, while India can partner with French fashion brands, develop IT modules for textile and retail and provide textile and craft skills. In **education**, there should exist a joint cooperation initiative where double degrees in higher education give students an opportunity to expand their educational horizons. ESSEC-IIM Ahmedabad pioneered such a tie-up in February 2006. France is keen to have Indian students studying in French universities and

facilité et nourri. Les voyages d'affaires devraient aussi être simplifiés. L'Ambassade d'Inde à Paris, comme probablement l'Ambassade de France en Inde, délivre une moyenne de 1.100 visas par jour travaillé, un record pour les deux pays. Telles sont les étapes en cours et chacun a une histoire à partager.

Je vois un énorme potentiel à optimiser les ressources et participer à une croissance simultanée. Une collaboration jointe en science, recherche et innovation peut ouvrir la voie à un développement réciproque. La collaboration offerte par les affaires est exceptionnelle. Je crois à la progression générale des secteurs du détail, *du luxe, de l'accueil et du tourisme, de l'agro-alimentaire (le vin), de l'éducation, de l'énergie et de la puissance nucléaire, de la banque et des assurances, du traitement de l'eau et des déchets et des télécommunications*. La valeur peut être y être créée pour les





other institutions. A French degree for an Indian student or a double-degree from India and France would mean a great career not just in Europe but also in India with the booming business between India and France and also increasing operations of French companies in India. In the **hospitality** industry, Accor Group of France can expand its business in India while Taj Group of Hotels of the Tata's can think about its globalisation plan in France and in Europe. In **tourism**, Havas Voyages, Nouvelles Frontières and other French tourism operators are already in India and local Indian operators can reciprocate to add to the world's largest tourism industry of France. In **agri-food**, rising interest in wine and champagne in India has substantial learning opportunities from France and vice versa. In **energy and nuclear power**, as and when the 123 Agreement takes shape in India, a plethora of opportunities should arise for mutual collaboration. In **banking** and

deux partenaires. Dans le commerce de détail, Carrefour, Auchan de France peuvent ajouter de la valeur à la révolution en cours en Inde. L'avant-garde se nomme Reliance Hypermart et Aditya Birla Retail. Dans le luxe, la récente acquisition par Louis Vuitton de 20 % de HiDesign en Inde et l'incursion auprès d'autres marques de TagHeur, de Dior du groupe LVMH, peuvent changer le regard des marques locales indiennes pour leur permettre de devenir des acteurs internationaux. Les sociétés françaises du luxe contribueront à la mode et à l'éducation du luxe, à la gestion des marques, à l'organisation et au concept de magasin, aux normes de productivité. L'Inde pourrait s'associer aux marques françaises, développer des modules IT pour le textile, des points de vente, fournir textile et artisanat. Dans l'éducation, l'initiative d'une coopération jointe faciliterait les équivalences de diplômes dans l'éducation supérieure et donnerait aux étudiants l'occasion d'élargir leur horizon. L'ESSEC-IIM Ahmedabad a ouvert la voie par un accord de février 2006. La France est enchantée de la présence d'étudiants indiens dans les universités françaises et autres institutions. Un diplôme français pour étudiant indien ou un double-diplôme de l'Inde et de la France signifie la possibilité d'une belle carrière en Europe et aussi en Inde, vu l'explosion du volume d'affaires entre l'Inde et la France et du nombre de transactions de sociétés françaises en Inde. Dans l'industrie hôtelière, le Groupe Accor peut augmenter son installation en Inde et le Groupe Taj des Hôtels Tata envisager un plan mondialisé en France et en Europe. Dans le tourisme, Havas Voyages, Nouvelles Frontières et autres exploitants de tourisme français sont déjà en Inde, les acteurs locaux indiens pourraient rejoindre l'industrie française du tourisme, la plus importante au monde. Dans l'agro-alimentaire, l'intérêt croissant pour le vin et le champagne en Inde permet un apprentissage en France et vice versa. Dans l'énergie et le nucléaire, l'Accord 123 prend forme en Inde, une pléthore d'opportunités surgira de cette collaboration mutuelle. Dans le monde bancaire et des assurances, les institutions financières françaises veulent manifester leur présence en Inde. Natixis, une banque française de taille moyenne, est désireuse d'entrer sur le marché indien. Natixis a des intérêts d'affaires diversifiés, gestion des biens, services bancaires d'investissement, souscriptions privées et assurances. Cardif, branche



insurance, financial institutions of France are keen on building their presence in India. Natixis, the mid-size French bank, is keen to enter the Indian market. Natixis has diversified business interests in asset management, investment banking, private equity and insurance. Cardif, the insurance arm of BNP Paribas and the foreign partner of SBI Life, is interested in enlarging its presence in India. French banks can offer their expertise in infrastructure finance and structured products. ICICI Bank and other State Banks can reciprocate. In **water and waste treatment**, huge potential exists for French companies such as Veolia, Suez while to my knowledge very few private Indian companies

assurances de BNP Paribas et partenaire étranger de SBI Life, désire accroître son implantation en Inde. Les banques françaises ont à offrir leur expertise dans la finance d'infrastructure et les produits structurés. ICICI Bank et les autres State Banks peuvent y répondre. Pour l'eau et le traitement des déchets, un potentiel énorme existe pour les sociétés françaises, Veolia, Suez. A ma connaissance, il n'existerait que peu de sociétés indiennes. Dans les télécommunications, France-Télécom n'est pas encore implantée en Inde et comme ce secteur explose, elle devrait entrer en action très bientôt. Ce sont des actions à très long terme.



exist in these area. In **telecommunications**, France Telecom is still not in India and as the telecommunication scene is heating up, it might want to get a piece of the action very soon. And these are all very long-term opportunities.

France and India can add value together. The new business partnerships between these two countries are a great success story as it is, but is waiting to be harnessed. With ongoing liberalisation it is evident that growth shall be further and faster. Within another three years, new stories shall unfold and new opportunities will exist. Both countries should be ready to access these opportunities. It has the potential to become one of the great global success stories. For example, within the last two years, I have witnessed the success of Bollywood cinema in France, which was never as present as they are today. French teenagers are excited about the opportunity to learn and dance to the tunes of Bollywood. Similar is the case of Ayurvedic parlours and Yoga centres that have sprung open in Paris and its suburbs. I see a rising trend in such small and medium sized businesses. It is yet to be seen if India and France's ambitious target of doubling their bilateral trade to more than US\$5 billion by 2009 and attracting French investments of US\$1 billion to India annually will become a reality or a just a continued distant dream.

La France et l'Inde peuvent ajouter ensemble de la valeur. Le nouveau partenariat d'affaires entre ces deux pays est déjà un beau succès, il attend d'être exploité pleinement. Avec la libéralisation en cours, il est évident que la croissance va s'accélérer et augmenter. Dans les trois prochaines années, de nouvelles aventures vont s'épanouir et de nouvelles opportunités vont exister. Les deux pays doivent se donner les moyens de les réaliser. Elles peuvent être une des plus importantes réussites mondiales. Par exemple, dans les deux dernières années, j'ai vu la vogue du cinéma de Bollywood en France. Il n'y a jamais été présent comme aujourd'hui. Les adolescents français sont friands d'apprendre et de danser sur les refrains de Bollywood. La même attitude s'applique à l'ouverture de centres ayurvédiques et de yoga, à Paris et en banlieue. Je perçois une tendance à la hausse de ces activités de petite et moyenne dimension. Il faut voir si l'objectif ambitieux de l'Inde et de la France de doubler leurs échanges commerciaux et de dépasser US\$5 milliards en 2009, d'attirer des investissements français à hauteur de US\$1 milliard par an en Inde, deviendra réalité ou restera un rêve inaccessible.

**Ashok is an Associate Professor and Co-Chair in Management Area at ESSEC Business School located in Paris and Singapore. He is the coordinator of the module Managing International Business at ESSEC. He received his PhD from the Indian Institute of Management (IIM), Ahmedabad, MSc and MTech from the Indian Institute of Technology, Kharagpur, and did bachelors degree at Presidency College, Kolkata, India. Ashok's three main research areas are in organisation re-design, innovative HRM and innovation in Asia. His research has been published in International Journal of Human Resource Management, Human Resource Management, European Business Forum, Thunderbird International Business Review, to name a few. His forthcoming book from Oxford University Press is titled Organisation-Redesign and Innovative HRM.*

**Ashok est Professeur Agrégé et Coprésident du Département Management de l'ESSEC à Paris et à Singapour. Il est le coordinateur du module Gestion Internationale des Affaires à l'ESSEC. Il a reçu son PhD de l'Indian Institute of Management (IIM), Ahmedabad, MSc et MTech de l'Indian Institute of Technology, Kharagpur et a obtenu le baccalauréat de commerce du Presidency College, Kolkata, Inde. Les trois principaux domaines de recherches d'Ashok sont la définition de l'organisation, l'innovation de la GRH et l'innovation en Asie. Ses travaux ont été publiés entre autres dans l'International Journal of Human Resource Management, Human Resource Management, European Business Forum, Thunderbird International Business Review. Son prochain livre paraîtra à l'Oxford University Press et s'intitule Organisation-Redesign and Innovative HRM.*