

CHAPITRE VII.2

CULTURE ET GESTION EN INDE : *SHINING INDIA* OU L'ART DE DIRIGER EN INDE

ABHIJIT KARKUN¹, NATHALIE BELHOSTE² ET BERNARD FERNANDEZ³

Résumé. La nouvelle donne économique de l'Inde a subitement fait prendre conscience à l'Occident de sa place sur la scène internationale. Un des paradoxes de l'Inde est que ce pays, maintes fois exposé dans son histoire aux influences étrangères et jusqu'il y a soixante ans, dominé par les Britanniques, a acquis un art des affaires liant performances techniques et l'existence d'une « réalité indienne ». La fameuse « culture indienne » est souvent

1. Abijit Karkun détient un doctorat en littérature comparée dans lequel il a comparé la littérature bengalie-indienne à celle du Québec-Canada. Il est professeur au Centre d'études françaises et francophones de l'Université Jawaharlal Nehru à New Delhi en Inde. Ses intérêts de recherche portent sur les rapports interculturels entre l'Inde et le monde francophone. Il a vécu au Canada et a séjourné plusieurs fois en France. Parlant plusieurs langues, il publie régulièrement en français et en anglais. Il est l'auteur de plusieurs articles, dont « In Search of An Authentic Quebecois Discourse » et « Une relecture gandhienne de *Les Misérables* par Victor Hugo ». Cet article est paru dans la revue indienne du Council for Cultural Relations (ICCR), Azad Bhavan, IP Estate, New Delhi.

2. Nathalie Belhoste est doctorante à l'IEP Paris et assistante de recherche à l'EM Lyon. Après s'être intéressée aux valeurs de la jeunesse de la classe moyenne urbaine en Inde, elle travaille actuellement sur la problématique de la gestion interculturelle entre Français et Indiens. Elle a vécu en Inde entre 1997 et 1998, et a effectué de nombreux séjours sur place.

3. Bernard Fernandez détient un doctorat en sciences de l'éducation, de l'université de Paris 8. Socio-anthropologue, il est professeur à l'EM Lyon (École de Management de Lyon). Il a vécu plus de trois ans en Inde, diplômé des langues orientales en hindi et de Kendrya hindi Sansthan (1987), New Delhi. Il a effectué une recherche ethnologique dans le centre de l'Inde. Ses intérêts de recherche portent sur la gestion interculturelle, la mobilité et l'expérience à l'international. Il est auteur de plusieurs articles et d'un livre tels que *Identité nomade : de l'expérience d'Occidentaux en Asie*; « *International Executives, Identity, Strategies and Mobility in France and China* » et *Confiance et méfiance dans le rapport à l'altérité asiatique : le cas de l'expérience d'expatriés français en Chine*.

Karkun, Abijit, Nathalie Belhoste et Bernard Fernandez, « Culture et gestion en Inde : Shining India ou l'art de diriger en Inde », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

mise en cause et parfois à juste titre, mais ni plus ni moins que la culture « occidentale » peut l'être. D'ailleurs, parler de, ou penser à l'Inde dans une perspective d'unité constitue l'un des principaux écueils dans la compréhension de ce pays. Néanmoins, avec 80 % de la population partageant une religion commune (l'hindouisme), une construction sociale particulière (le système des castes) et la prédominance de la famille, ainsi qu'une longue histoire souvent tourmentée, il est indéniable que des grands mythes fondateurs ou des références communes sont partagés par les Indiens.

INTRODUCTION

L'Inde est sans conteste un acteur émergent majeur de l'économie mondiale. Pour l'année 2005-2006, le taux de croissance de l'économie indienne s'établit aux alentours de 8,1 %, l'objectif moyen à terme attendu étant de 10 %. Le fameux « *hindu rate* de 3,5 % » des années 1980 semble révolu. Une récente étude de Goldman Sachs (Wilson et Purushothaman, 2003) suggère d'ailleurs que l'Inde sera la troisième économie mondiale en 2035, après les États-Unis et la Chine. Avec une classe moyenne estimée de plus de 200 millions de personnes (Ranade, 2005), l'Inde attire de plus en plus les entreprises étrangères, que ce soit par les exportations ou une volonté d'implantation. Les modes spécifiques de pénétration du marché indien ont cependant un point commun : la nécessité du dialogue et de la négociation avec des partenaires locaux, ce qui se révèle souvent complexe et inscrit dans la durée. L'éléphant est d'ailleurs souvent l'animal qui caractérise l'Inde dans le carnaval des représentations animalières dont les nations sont affublées dans la presse économique spécialisée. Énorme, lent mais fort, intelligent⁴ et amical, sont effectivement des adjectifs qui de prime abord peuvent faire analogie avec cet immense pays. Les représentations qui sont associées à l'Inde sont liées à un imaginaire ancien qui joue un grand rôle dans la peur, la méfiance ou l'admiration que beaucoup de personnes – chefs d'entreprise, expatriés, hommes politiques ou plus simplement touristes – ont par rapport au sous-continent (Fernandez, 2002, 1999; Airault, 2000; Weinberger-Thomas, 1988). Rudyard Kipling, qui n'était pas le plus grand admirateur de l'Inde, mais qui la connaissait bien, écrivait en son temps :

4. Dans la mythologie indienne, Ganesh, dieu à tête d'éléphant, fils de Shiva et Parvati, symbolise la connaissance. Il est semblable à Hermès dans la mythologie grecque : il incarne le voyage, la découverte. Offrir un Ganesh à un étudiant indien, c'est lui souhaiter bonne réussite dans ses études. C'est sans doute l'une des divinités les plus aimées en Inde.

Oh, East is East and West is West, and never the twain shall meet,
Till Earth and Sky stand presently at God's great Judgment Seat
(*Ballad of East and West*, 1889⁵).

Ce jugement montre bien que déjà à l'époque, l'Inde, ou plutôt les « Indes » semblaient incompatibles, voire incompréhensibles, pour un Occident qui se qualifiait de « civilisé », à savoir de « raciste scientifique » (Assayag, 2005, p. 35). De nos jours, l'Inde paraît toujours incongrue par rapport aux références occidentales : pauvreté⁶, richesse, pollution, catastrophe naturelle, système de castes, intouchabilité, spiritualité, tensions religieuses, démocratie⁷..., autant de références qui ont de quoi débousso-ler les plus cartésiens.

Pays de contrastes géographique, climatique et humain, l'Inde est une et multiple : on peut énoncer une vérité et son contraire selon la région où l'on se trouve, ses communautés religieuses, le partenaire local avec qui on va contracter une relation d'affaires, son degré d'occidentalisation et son niveau d'éducation. Beaucoup espèrent que la mondialisation va permettre une certaine confluence des comportements, voire une uniformisation, qui facilitera les rapports entre les êtres humains. Au regard de l'histoire de l'Inde et de ses caractéristiques politiques, économiques, culturelles et sociales, cela ne semble guère envisageable. De plus, l'Inde a toujours démontré sa capacité d'absorption par acculturation des différentes vagues de migration indo-aryennes, musulmanes, mogholes et occidentales (Deleury, 2000; Khilnani, 1999) cristallisé dans un principe fédérateur d'*indianité*. Par *indianité*, il faut comprendre ce que le Mahatma Gandhi qualifiait en décembre 1920 par l'*Union dans la diversité*. Ce principe a été repris ensuite par le premier ministre indien Nehru, après l'Indépendance en 1947, qui précisait la *capacité de synthèse* du monde indien à revendiquer cette *indianité*. Ceci étant dit, il ne faut pas s'inscrire dans une démarche systématique d'opposition de l'Inde à l'Occident, ni de penser à l'Inde sous l'angle de l'exotisme. Cet exercice ne serait que stérile, et les images qui en résulteraient seraient tout à fait merveilleuses, ou absolument horribles. Si l'on s'intéresse à une démarche interculturelle touchant les styles de gestion, il est fortement préférable de penser que l'Inde se situe au cœur du développement économique et

5. Le poème au complet se trouve à l'adresse suivante : <http://www.bartleby.com/246/1129.html> (consultation en février 2007).

6. 390 millions d'Indiens vivent encore avec moins d'un dollar par jour.

7. L'Inde est une république souveraine, socialiste, laïque et démocratique. C'est une fédération composée de 28 États et de 7 territoires fédéraux dirigés selon un système de gouvernement parlementaire. Le président est le chef de l'État. L'Inde est dotée d'un système judiciaire entièrement indépendant.

mondial et, non plus en tant qu'espace de différence, comme l'explique Jackie Assayag (2005) dans son livre sur l'Inde et la mondialisation⁸.

Sur le plan des styles de gestion et de gestion interculturelle, l'un des paradoxes de l'Inde est que ce pays, maintes fois exposé dans son histoire aux influences étrangères et jusqu'il y a soixante ans, dominé par la *pax britannica*, a acquis un art des affaires liant performances techniques, recherches et réalité indienne. C'est pourquoi, la pratique et l'expérience des entreprises révèlent une grande complexité, non seulement du processus d'implantation, mais surtout du processus de négociation et de gestion du quotidien au sein des firmes multiculturelles. La fameuse « culture indienne » est souvent mise en cause et parfois à juste titre, mais ni plus ni moins que la culture « occidentale » peut l'être. D'ailleurs, parler de, ou penser à l'Inde en fonction de l'unité constitue l'un des principaux écueils dans la compréhension de ce pays.

En effet, 1,1 milliard d'habitants cohabitent dans cette République fédérale sans forcément parler la même langue⁹, et vivent dans des États qui sont aussi grands que certains pays européens. D'ailleurs, les États sont souvent délimités par des frontières linguistiques : le bengali pour le Bengale, le marathi pour le Maharashtra, le tamoul pour le Tamil Nadu... De quoi y perdre rapidement son latin.

Néanmoins, avec 80 % de la population partageant une religion commune (l'hindouisme, 828 millions, soit 80,5 % de la population¹⁰), une construction sociale particulière (le système des castes) et la prédominance de la famille (quelle que soit la communauté religieuse représentée), ainsi

8. Les oppositions font parfois un peu vite oublier les racines, certes lointaines, mais communes que partagent l'Europe et l'Inde au travers des langues indo-européennes, mais aussi pour certains auteurs, au travers des structures de la société, notamment la « tripartition fonctionnelle », découverte par Georges Dumézil. L'auteur qui a étudié les castes indo-iraniennes, a découvert trois caractères semblables à la répartition des fonctions en Occident, et a déterminé ainsi les trois fonctions indo-européennes. La première : la souveraineté, le sacré, l'intelligence; la deuxième : la force, en particulier celle des guerriers; la troisième : l'abondance, aussi bien celle produite par le travail agricole que celle représentée par la collectivité (Dumézil, 1986).

9. L'hindi (400 millions de locuteurs) et l'anglais sont les deux langues nationales officielles. L'anglais est le ciment linguistique du pays en tant que langue administrative et judiciaire. Mais, dans les affaires locales, les tribunaux administratifs traitent leur litige dans la langue régionale. Il existe ainsi 22 langues régionales officielles en Inde et plus de 1 800 dialectes. L'Inde affiche un plurilinguisme de fait. Si nous prenons l'exemple d'un homme d'affaires qui fait le commerce des épices : sa langue maternelle est le gujarati, il parle aussi le marathi qui est la langue régionale et celle des vendeurs. Sur le lieu de travail, il se sert du kacchi, langue du commerce des épices. Le soir, il ira voir un film panindien en hindi. S'il a fait des études supérieures, il parlera l'anglais. Ce commerçant parle donc cinq langues. La norme indienne est d'en parler trois, voire quatre : la langue maternelle, la langue régionale, l'hindi et l'anglais si la personne a fait des études supérieures.

10. On recense également 84 millions d'Adivasi (8,2 %), dont 700 tribus; bouddhisme : 8 millions (0,7 %); jaïnisme : 4 millions (0,4 %), parsi : environ 65 000; musulmans : 138 millions (13,4 %); sikhisme : 19 millions (2 %); chrétiens : 24 millions (2,3 %) et juifs (faible nombre).

qu'une longue histoire souvent tourmentée, il est indéniable que des grands mythes fondateurs ou des références communes sont partagés par les Indiens, et permettent de donner sens aux comportements et aux observations auxquels un étranger est confronté. C'est à partir de ces références que peuvent être expliquées la plupart des attitudes qui, d'un point de vue extérieur, semblent étranges. Et la meilleure façon de procéder est de les interroger pour faire ressortir les spécificités culturelles et tenter de les comprendre dans un contexte professionnel. Une question centrale se pose donc à nous-même ou comme le souligne si justement le célèbre indianiste, Louis Dumont : « Sommes-nous prêts à sortir de nous-mêmes pour comprendre l'autre? » (Dumont, 1975, p. 7).

LES SPÉCIFICITÉS CULTURELLES INDIENNES : L'UNITÉ DANS LA DIVERSITÉ

Analyser le système social indien sous l'angle de la philosophie hindoue

Contrairement à nos sociétés occidentales, la philosophie hindoue ne peut être prise comme une simple gymnastique de l'esprit. En Inde, la philosophie se mêle profondément à la religion. Elle est en fait une des clés de l'explication de la vie, clarifiant sa signification essentielle ainsi que la façon de parvenir à certains objectifs spirituels (Frédéric, 1987; Zimmer, 1978). Ainsi, en Inde, il n'est pas toujours possible de différencier philosophie et religion.

Dans la philosophie hindoue, qui trouve ses origines dans les Védas et les Upanishads¹¹, le monde est considéré comme une illusion (*maya*). Dans ce monde d'illusion, le bonheur ne peut être atteint au travers des plaisirs physiques et matériels de la vie. Il ne peut l'être que par le chemin de l'illumination spirituelle. La vie est envisagée comme étant un voyage à la recherche du Salut (*mukti*), et celui ou celle qui, malgré les embûches de la route, le trouve est récompensé par la Libération (*moksha*). La perspective de la vie en Inde varie donc considérablement de nos conceptions occidentales.

11. Les Védas sont les plus anciens textes sacrés de l'hindouisme (écrits en plusieurs phases de -1500 av. J.-C. à -500 av. J.-C.). Ils comportent quatre parties avec des textes de méditation mystique et métaphysique sur le sens de la vie et la nature de l'Univers. Ils ont eu une grande influence sur le bouddhisme, le jaïnisme et le sikhisme, trois autres religions importantes en Inde. Les Upanishads, écrits entre -800 et -400 av. J.-C., sont une continuation de la philosophie védique et établissent entre autres la théorie du *karma*, la notion de transmigration de l'âme avec le principe de réincarnation distinguant entre le soi corporel (*samsara*), le soi personnel (*atman*) et le soi absolu (*Brahman*), la pratique d'un rite culinaire pur au sens religieux. En Inde, vous avez de la nourriture qualifiée d'impure (par exemple, la viande), de pure (l'eau, le beurre de vache). Quant à la Bhagavad Gita, un des Upanishads majeurs, la « Bible de l'Inde » (Frédéric, 1987, p. 189), elle symbolise l'esprit de l'hindouisme avec l'idée de dévotion (*bhakti*), de destinée et d'un rapport fondamental à la connaissance et au salut.

Il existe plusieurs voies qui mènent à la *moksha* : la connaissance de soi, la méditation et les exercices de concentration, le travail altruiste et désintéressé, et la dévotion intense à Dieu. L'individu est libre de choisir sa voie ou d'en combiner plusieurs, mais les Indiens sont bien conscients d'une chose : pour arriver à une telle perfection, et vu les embûches de la route, une vie ne suffit pas. C'est là qu'intervient le concept de la réincarnation et du cycle des vies.

Les âmes sont créées par le bon vouloir de Dieu et suivent une série de migrations au travers de différents corps, humains ou non. Ces âmes en attente de la *moksha* suivent le cycle des réincarnations et « vieillissent » au fur et à mesure du cycle. Ceci peut faire parfois dire à des Indiens qu'une personne, même jeune, est une vieille âme. L'âge des âmes est donc indépendant de l'âge des corps, ce qui fait que même âgées, certaines personnes seront toujours agitées, inaptes ou irresponsables, et d'autres, très jeunes seront calmes, posées et réfléchies. En outre, d'après la philosophie hindoue, chaque personne possède un inconscient qui est composé de données fondamentales : la lumière (*sattva*), le désir, la passion (*rajas*) et la noirceur (*tamas*) qui guident les actions. Ainsi, la naissance d'une personne dans une catégorie sociale précise (la caste) est déterminée par l'équilibre entre les bonnes et les mauvaises actions faites dans ses vies antérieures. La progression de l'âme et les qualités et défauts qui lui sont liés (le *karma*) dépendent donc des décisions prises et des actions menées dans chacune des vies du cycle. Un proverbe indien dit d'ailleurs : « *The true nobility is in being superior to your previous self.* » Il existe par ailleurs un moyen de connaître le karma d'une personne en faisant appel à un astrologue, une tradition très ancrée dans la vie indienne, notamment pour le mariage, pour la signature d'un contrat.

Le temps est donc conçu de manière cyclique en Inde, ce qui crée un fort sentiment d'impermanence et un changement incessant. Cette idée d'impermanence est vraiment à prendre en compte, que ce soit dans la vie quotidienne ou dans la vie des affaires des Indiens. L'incertitude est une notion qui s'applique parfaitement à la vie locale, car, comme on le verra, les aléas sont nombreux. On parle souvent de prédestination et de fatalisme, mais ce point de vue doit être relativisé. En effet, s'il est vrai qu'une personne peut avoir un bon ou un mauvais karma dans cette vie, rien ne l'empêche de prendre les bonnes décisions pour se conformer aux quatre voies définies plus haut et ainsi atteindre un jour la *moksha*¹².

12. Un autre proverbe indien explique ainsi à ce sujet : « *Blaming your faults on your nature does not change the nature of your faults.* »

La loi du Dharma ou la loi normative

Il existe également quatre étapes de la vie à respecter en fonction de la loi du *dharma* (« devoir » ou plutôt l'ensemble des conduites justes à adopter), rédigée par Manou, le premier grand législateur hindou, et intitulée « les lois de Manou » (Loiseleur-Deslongchamps, 1924). Cette valeur englobe et fonde les autres états et buts de l'homme. Elle est beaucoup plus profonde que la simple notion de devoir occidental, car elle inclut des aspects sociaux, éthiques et spirituels. Cette valeur est difficile à concevoir pour nos esprits analytiques. Selon Madeleine Biardeau, indianiste, « ce n'est ni la morale, ni le bien, ni le droit, ni la justice, ni la loi » (Biardeau, 1981, p. 49). C'est un ordre sociocosmique qui dicte un comportement éthique entre la loi physique et la loi normative. Le *dharma* est divisé en trois catégories : les principes universels de l'harmonie (*sanatana dharma*), le système éthique de chaque classe sociale (*varnashrama dharma*) et la conduite morale personnelle (*svadhharma*). Suivant ces trois catégories, certaines vertus sont à respecter telles que l'altruisme, la générosité, le partage, l'honnêteté et le respect des aînés. L'ordre des choses est régi par l'ensemble des lois de l'univers qui l'empêchent de sombrer dans le chaos. Sri Aurobindo, un grand penseur indien, écrivait pour définir l'objectif principal de l'homme : « Un véritable bonheur dans ce monde est l'objectif terrestre et idéal de l'homme; et ce véritable bonheur se trouve à la recherche et au maintien d'une harmonie naturelle de l'esprit, du cœur et du corps¹³. »

Dans les faits, la théorie du *dharma* appliquée aux phases de la vie veut que, quand l'enfant est jeune, son *dharma* soit d'étudier. Puis, avec le mariage, le *dharma* de l'homme est de travailler et de faire au mieux la tâche qui lui est assignée (un enseignant doit bien enseigner, une femme doit bien prendre soin du foyer, un commerçant doit bien vendre, un voleur doit bien voler). Chacun est à sa place, même le voleur qui pourrait être générateur de chaos, mais qui, comme le monde est bien fait, sera un jour arrêté par un bon policier! Au crépuscule de sa vie, l'homme doit se retirer et méditer, voire devenir un renonçant (le *sanyasin*), état dans lequel il se détache des biens matériels et illusoire afin de trouver la délivrance du cycle des réincarnations. Autre paradoxe pour nos catégories mentales, le plus humble *shudra* peut devenir renonçant sans avoir été initié aux textes védiques. Il convient d'ajouter, comme l'a si bien démontré Dumont (1966), que la

13. Traduction de Abhijit Karkun citée dans l'article du même auteur : Karkun, A., « Sri Aurobindo et sa vision de la culture indienne dans un contexte mondialisé », New Delhi, *Rencontre avec l'Inde*, revue du Conseil indien pour la recherche culturelle, tome 32, n° 1, 2003, p. 133. La citation est issue de Sri Aurobindo, *The Foundations of Indian Culture*; Sri Aurobindo Ashram, Trust, Pondichery, 1971, 8^e éd., 1995.

figure du renonçant incarne la quête d'un pur individualisme. La vie actuelle dans les grandes villes connaît peu ce genre de pratique; il suffit de s'éloigner du « bruit de la ville » pour rencontrer des Indiens qui tendent à atteindre cet état de conscience.

Mais alors, comment expliquer que dans un monde qui recherche l'harmonie et où l'individu est jugé en fonction de ses actions, tant de violence puisse éclater entre les différentes castes ou entre les différentes religions? Pour qui connaît l'Inde, ce paradoxe n'est jamais totalement compris. En fait, il trouve également son explication dans la philosophie hindoue. En effet, les hindous croient d'abord que la nouveauté et le meilleur ne peuvent naître que du chaos. Mais ils croient également que le comportement de chacun est expliqué non pas en fonction du feu de l'action, mais par les profondeurs de l'esprit. Donc, comme tous les actes sont passagers et appartiennent à la grande illusion de la vie, ils ne peuvent pas avoir une signification morale décisive. De plus, les hindous ne raisonnent pas comme dans nos sociétés occidentales avec des notions de bien ou de mal (entraînant un jugement de valeur), mais plutôt en termes de connaissance (*vidya*) ou d'ignorance (*avidya*). Ainsi, certains actes de « destruction » commis par des individus ignorants ne sont pas considérés comme des « péchés », mais ceux commis par des individus éclairés seront comptés en leur défaveur sur le chemin de la *mukti* (le salut).

Le système des castes : pour une compréhension de la hiérarchie sociale

Le mot caste vient du portugais *casta* – pur, non mélangé – qui qualifiait de manière ironique la population locale qui ne se mélangeait pas avec les Portugais. Il est à l'origine de bien des confusions qu'il faut corriger. En Inde, le terme *caste* désigne deux réalités fort différentes : la *varna* et la *jāti*. Les *varnas* (couleurs en sanskrit) désignent une séparation par opposition et distinction au sein de la société hindoue, issue des textes sacrés des Védas qui séparent les êtres en quatre groupes hiérarchisés qui peuvent représenter une profession, un métier. En effet, la *varna* est associée à la notion de pureté, et à une connaissance du savoir (véda) :

- Les *brahmanes* (liés au sacré), les plus purs, occupent le haut de la hiérarchie. Ils sont ceux qui transmettent le savoir aux autres castes et pratiquent les rituels sacrés. Au départ, prêtres et savants, ils sont à l'origine de métiers particuliers, tels qu'instituteur et homme de loi. Ils occupent aussi la fonction de cuisinier, car la nourriture ne peut être souillée.

- Les *kshatriyas* (liés au pouvoir) ont une fonction d'autorité et de protection. Ils sont ceux qui exercent le pouvoir temporel. De là proviennent les rois, les princes, les administrateurs ou les soldats.
- Les *vaishyas* (liés au clan) sont ceux qui régissent la vie matérielle, l'élevage, le commerce, l'agriculture. C'est dans cette caste que l'on trouve la plupart des commerçants.
- Ces trois *varnas* sont appelées les « deux-fois nées » (Sinclair, 1982), car elles naissent physiquement une première fois, et une deuxième fois par la connaissance lors de rituels à l'adolescence (rien à voir avec la réincarnation).
- Les *shudras* (liés au service) sont ceux qui doivent fournir un travail pour les autres; ils occupent des fonctions serviles et sont des artisans.
- À ces quatre *varnas*, il faut en rajouter une cinquième de fait qui est celle des impurs communément connus sous le nom d'« intouchables » (*dalits* en Inde) à qui sont réservés les métiers dits « impurs » comme la tannerie ou tout ce qui touche à la mort. Bien entendu, toute personne qui existerait en dehors du système hindou des *varnas* est « hors caste » et donc « intouchable ». En bons Occidentaux, nous pouvons alors nous considérer comme intouchables (mais cela ne se ressent pas quand nous sommes sur place).

Ce qui désigne le métier (Deliège, 2004; Lachaiier, 1999; Dumont, 1966) en Inde est la *jâti* (« là d'où l'on vient » en hindi, c'est-à-dire son lieu de naissance). Elles sont liées à la notion de profession, voire même dans notre système à celle de corporation de métier. L'*Anthropological Survey of India*¹⁴ de 1993 en dénombrait 4 635. Selon le mode de vie hindou, les *jâtis* sont un système endogame (on doit se marier dans sa *jâti*). En outre, par diffusion, les autres religions observent également le principe de *jâtis*¹⁵. Ce système perdure surtout en zone rurale (mais correspond encore à 70 % de la population). Ceci fait que, pour expliquer plus clairement, l'on peut être brahmane et de la *jâti* des cuisiniers en Inde du Nord hindophone et qu'on ne pourra pas forcément se marier avec une femme de la *jâti* des cuisiniers d'Inde du Sud (par exemple tamoule), même si elle est brahmane aussi.

Le système est bien entendu simplifié ici et comporte d'autres subtilités qui suscitent les querelles d'experts. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'actuellement, le système des castes est juridiquement aboli, mais qu'il persiste encore fortement dans la vision du monde hindou.

14. Singh, K.S. et S. Manoharan, 1993, *People of India*, Delhi, Anthropological Survey of India and Oxford University Press.

15. Par exemple, les chrétiens des anciennes *jâtis* chrétiennes ne se mélangent pas avec celles qui sont plus récentes.

Il faut aussi noter que la *varna* ou la *jāti* n'a absolument rien à voir avec la fortune et la prospérité sociale de l'interlocuteur. On trouve des *vaishyas* (la caste des commerçants) beaucoup plus riches que des *brahmans* professeurs ou travaillant dans l'Administration, voire même des intouchables qui ont parfois fait fortune, notamment à Bénarès, dans le commerce de la crémation¹⁶. Ce qu'il est préférable de retenir, c'est que la caste peut encore avoir des impacts forts dans une entreprise, même gérée par des étrangers, comme on le verra dans la partie suivante.

La famille indienne : entre rires et pleurs

Le film Bollywood¹⁷ *Kabhi Kushi Kabhi Gham*¹⁸, un parmi tant d'autres, est une des expressions culturelles de l'importance de la famille en Inde et de la dévotion (voire presque du sacerdoce) qu'on lui porte (le sous-titre est d'ailleurs : « It's all about loving your family »). Dans ce film, un fils adoptif d'une riche famille hindoue tombe amoureux d'une jeune musulmane de la classe moyenne. Il est banni par son père qui n'accepte pas, non seulement cette mésalliance, mais surtout la désobéissance de son fils qui décide envers et contre tout d'épouser celle qu'il aime. Il part vivre à Londres. Dix ans plus tard, son petit frère devenu adulte décide de réconcilier la famille et organise une rencontre. Tout se finit bien, et l'amour triomphe de la tradition.

La place de l'homme et de la femme dans la société indienne

Les Indiens sont élevés dans le respect des aînés. Contrairement à nos sociétés occidentales, la vieillesse est signe d'expérience et d'autorité. Elle incline au respect et à la déférence. Ainsi, dans une famille, le père a tout pouvoir. Vient ensuite le fils aîné et ses autres frères. Traditionnellement, le fils aîné est celui qui effectuera les rites de crémation, indispensables pour le père défunt, mais aussi pour la famille. La fille, surtout en milieu rural, est plutôt considérée comme une source de dépenses puisqu'il faudra payer sa dot (qui, dans les campagnes peut endetter les familles pratiquement à vie). Cette conception cause actuellement un déficit démographique qui affecte la population féminine (on prend plus soin des garçons que des filles

16. Ce commerce est réputé impur, mais il est fortement lucratif à cause de la tradition hindoue d'incinérer les corps et de jeter les cendres dans le Gange.

17. Contraction de Bombay et de Hollywood pour désigner les films indiens basés sur la comédie musicale. Notons que le cinéma indien ne s'est pas américanisé, un des rares au monde dont les thèmes centraux tournent autour du mariage et de la famille, une des spécificités du principe d'*indianité* évoqué dans l'introduction.

18. Traduit en français par « La famille indienne », mais qui en hindi signifie « Parfois les rires, parfois les larmes ».

à la naissance, on va même jusqu'à pratiquer l'infanticide, ce qui fait que plus de garçons survivent aux premières années et créent par le fait même ce déficit). Très tôt dans les milieux traditionnels, une fille comprend qu'elle est d'un statut inférieur aux hommes. Bien sûr, dans les grandes villes, la femme s'émancipe et travaille mais derrière, cette émancipation par l'accès à l'emploi ne gomme pas les normes sociales traditionnelles. La pensée traditionnelle prétend également que les femmes auraient une âme plus jeune que les hommes, ce qui expliquerait leur subordination. La femme doit être chaste, pure, tendre, effacée, ayant le sens du sacrifice, loyale, incarnant le foyer originel : « Les femmes sont les dépositaires de l'espace domestique, ce cœur immaculé du lignage et des communautés » (Assayag, 2005, p. 88). Ne désigne-t-on pas l'Inde par l'expression *Mata India*, la « Mère Inde »?

La joint family ou famille patrilinéaire

La base de la société est la famille patrilinéaire sous la forme de ce qui se nomme *joint family*, constituée de plusieurs générations habitant, mangeant, coopérant et même travaillant sous le même toit pour le bénéfice mutuel de la famille. Les familles patrilinéaires incluent les hommes de la lignée, leurs épouses respectives et leurs enfants, ainsi que les grands-parents. Les limites de l'autorité sont d'ailleurs clairement définies selon des critères comme l'âge, le sexe et le statut générationnel, comme on l'a vu plus haut. Ce type de famille existe aussi dans les villes où les relations liées à la famille sont souvent primordiales pour obtenir du travail ou de l'aide financière. De nombreuses grandes familles indiennes comme les Tata, les Birla, les Sarabhai, fonctionnent sur ce mode de relation pour contrôler de grands empires financiers, comme on le verra plus loin.

La loyauté à la famille reste un idéal, elle fait partie des règles du *dharma*. Cependant, l'urbanisation et la globalisation ont quelque peu fait évoluer l'idéal de la famille patrilinéaire. D'après une enquête menée par Shurmer-Smith (2000), la famille dite « nucléaire » est de plus en plus monnaie courante en Inde, et spécialement chez les élites urbaines. Cette situation est, somme toute, peu surprenante, puisque actuellement les revenus ne proviennent plus forcément d'une entreprise familiale, mais de la profession exercée dans de nouvelles entreprises privées. De plus, les jeunes, qui gagnent donc indépendamment de l'argent hors de cette famille, préfèrent s'installer seuls en couple, une fois mariés. Néanmoins, il ne faut pas conclure que la société indienne s'atomise, et cela n'empêche pas que le réseau des relations familiales continue à se développer et à fonctionner.

Le mariage : l'acte social par excellence

Le mariage est un sujet excessivement sérieux qui ne touche pas seulement l'individu, mais la famille dans son ensemble. C'est ce que Kashyap (1993) appelle le « familialisme ». Les festivités peuvent durer plusieurs jours, et leur financement conduit beaucoup de ménages à s'endetter pendant des années. Le mariage ne lie d'ailleurs pas deux individus, mais deux familles.

Cet acte, dans la tradition, doit obéir à certaines règles, dont l'endogamie. On se marie de préférence dans la *varna* et dans la *jâti* si possible, bien que dans les grandes villes, les mariages entre *varnas* proches soient de plus en plus tolérés. Mais il faut surtout noter que 80 % des mariages sont encore des mariages arrangés ou semi-arrangés. La pratique des mariages arrangés est donc toujours la norme en Inde. Mais depuis quelques années, elle semble être sujette à des modifications dans les zones urbaines et chez la jeunesse éduquée (Desai, 1993). En effet, ils ont désormais la possibilité de participer au processus de sélection, mais généralement ce choix se limite à un seul candidat. C'est ce que Uberoi (1993) appelle les *arranged love marriages*. De plus en plus, les deux personnes peuvent se rencontrer plusieurs fois auparavant afin de faire connaissance, avant d'agréer ou non cet accord. Cette situation est souvent reprise dans la littérature et dans le cinéma, comme l'expression de nouvelles mœurs sociales. C'est le cas dans le best-seller de Vikram Seth *Un garçon convenable*, ainsi que dans le film de Mira Nair *Le mariage des moussons*.

Les études menées sur les attentes des jeunes au sujet du mariage arrangé par rapport au mariage d'amour sont toutes unanimes. Depuis le début des années 1960 jusqu'à aujourd'hui, il apparaît clairement que les jeunes préfèrent les mariages arrangés¹⁹ ou un arrangement entre eux et les parents (Desai, 1993, p. 61). Par contre, le divorce est un acte de disgrâce total qui n'est toujours pas socialement accepté.

L'histoire indienne : un passé mouvementé pour un présent pacifié

Les effets des colonisations

L'histoire participe à la formation de l'inconscient culturel des individus et en Inde, pays cinq fois millénaire, celle-ci est primordiale pour percevoir la complexité actuelle du pays.

19. La dernière étude en date est un sondage de la jeunesse dans la revue *India Today* (27-09-1999).

Sans refaire toute l'histoire, il faut comprendre que l'Inde a été un pays plusieurs fois envahi et, bien qu'elle ait toujours su s'adapter à ses différents envahisseurs, ces épisodes marquent toujours consciemment ou inconsciemment les esprits.

Ainsi, le pays a été envahi au début du VIII^e siècle par les musulmans en plusieurs vagues successives, et au XVI^e siècle par les Moghols. D'ailleurs, ces références historiques servent encore actuellement au parti nationaliste (Bharatya Janata Party – BJP) pour légitimer l'existence d'une « race » de culture hindouiste, qui représenterait les habitants originels de l'Inde. Par la force des choses, cette genèse prouverait que l'Inde ne devrait être qu'hindouiste. La Partition de 1947 divisant l'Inde coloniale en deux pays, a été le plus sanglant exemple de ces réminiscences du passé (plus de 500 000 morts de chaque côté et plus de 10 millions de personnes déplacées). La rivalité avec les musulmans tire son origine de ce passé lointain et sanglant, qui imprègne encore l'imaginaire. Actuellement, ces rivalités entre hindous et musulmans font encore la une de l'actualité. En 2002, au Gujarat, État de l'ouest de l'Inde, des musulmans ont une nouvelle fois été la cible des fondamentalistes hindous. Les tensions entre les communautés sont donc latentes, même si ces phénomènes ne sont que ponctuels. Mais l'imaginaire en est encore marqué. Ainsi, lors d'une récente étude sur les valeurs de la jeunesse en milieu urbain, Bernoud (2004) a observé que les jeunes dans la quasi-totalité des cas, même issus des familles les plus éduquées et « occidentalisées », ne concevaient pas de se marier avec une personne d'une autre religion, et encore moins musulmane. Cette vision était d'autant plus sensible pour certaines filles qui ont été élevées avec une représentation selon laquelle les musulmans sont tous des hommes polygames qui enferment leurs femmes à la maison. Ce comportement peut être jugé extrême, mais il est assez représentatif des clichés associés à l'ex-envahisseur.

Mais en ce qui concerne l'Inde contemporaine, c'est bien la colonisation britannique qui a marqué et qui marque encore les esprits. Si la colonisation occidentale a débuté en 1498 avec Vasco de Gama, c'est en 1757 que les Anglais s'imposent face aux Français sur le continent indien lors de la bataille de Plassey. Ils prennent petit à petit possession de cet immense pays par le système du protectorat. L'Inde était à l'époque un pays divisé entre les grands États princiers qui se faisaient souvent la guerre. Le système du protectorat, originellement mis en œuvre par le Français Dupleix, permettait à l'envahisseur étranger de protéger certains États contre ses ennemis en échange de compensations commerciales (tissus, or, denrées et autres). Les Anglais formèrent donc une armée indigène composée de toutes les confessions religieuses pour affirmer leurs positions et régler les différends. Mais en

1857, lorsqu'éclata dans cette armée la révolte des Cipayes²⁰, la Grande-Bretagne décida de diriger et d'administrer directement l'Inde.

Outre l'armée, le Raj Britannique²¹ a également légué un système fédéral ainsi qu'une administration et une bureaucratie, l'Indian Civil Service (ICS), qui même avant 1947 (date de l'Indépendance) comptait déjà beaucoup d'Indiens dans ses rangs. Ce corps très élitiste a ensuite été rebaptisé Indian Administration Service (IAS) et est toujours le relais de l'autorité centrale pour la mise en œuvre des grandes orientations politiques. Les institutions politiques anglaises ont, d'autre part, servi de modèle au jeune État en formation, en 1947. Si la démocratie s'est bien implantée en Inde, c'est parce que dès la fin du XIX^e siècle, les Indiens ont été impliqués dans le processus par les Anglais²². Mais si cette puissance coloniale a servi de modèle pour la formation de l'État indien, les Anglais ont paradoxalement été craints et copiés. Craints parce que les colons avaient réalisé une claire dichotomie entre eux et les Indiens qui n'occupaient aucun rang important au sein de l'Administration. Mais copiés parce que ce système hautement structuré et codifié a très vite été adopté par l'élite indienne, qui envoyait également ses enfants faire leurs études en Angleterre, poussant les meilleurs d'entre eux à intégrer l'Administration, au service de la Couronne.

Actuellement, il reste encore des traces dans la société indienne de cette colonisation, notamment au niveau du système scolaire fortement compétitif, suivant la tradition instaurée pour rentrer dans l'IAS et les meilleures écoles. De plus, les familles aisées continuent toujours d'envoyer leurs enfants à l'étranger, et estiment qu'ils seront toujours mieux formés que localement.

Certains chercheurs (généralement occidentaux) pensent que cette colonisation a par ailleurs favorisé le processus d'individualisation des Indiens, car ceux-ci ont assimilé sur une longue période les valeurs occidentales et leur mode de fonctionnement (Roland, 1988). De plus, la pratique de l'anglais a permis de meilleurs contacts avec l'Ouest, et notamment avec

20. La révolte des Cipayes a marqué une rupture dans l'histoire coloniale et le début d'un mouvement nationaliste. On dénombre trois causes majeures, dont deux à caractère religieux : 1. l'ingérence des autorités coloniales dans les affaires indiennes; 2. un bruit court dans l'armée que les autorités coloniales veulent faire perdre leurs castes aux soldats indiens en les obligeant à partir outremer et à se convertir au christianisme; 3. l'introduction d'un nouveau fusil Enfield dont l'emballage des cartouches doit être déchiré avec les dents. Pour des raisons d'impureté religieuse, les Cipayes ont peur d'être souillés par la graisse animale qui entoure la cartouche. La révolte des Cipayes signera la fin de la *pax britannica*.

21. Le British Raj désigne la période d'administration directe de l'Inde par les Britanniques (à partir de 1857) au travers notamment du transfert de pouvoir de la British East India Company à la Couronne. (La reine Victoria fut déclarée Impératrice de l'Inde en 1877, où elle ne mit jamais les pieds!) Sur l'usage du mot « Rāj », terme sanskrit, consulter aussi Deleury, 2000 p. 33.

22. Notons toutefois que l'Inde traditionnelle connaissait déjà des formes de démocratie grâce au système du *panchayat*, le conseil de village.

les États-Unis qui sont devenus la première destination étrangère pour les études des jeunes Indiens. Cette situation favorise encore plus l'imprégnation et le bricolage des valeurs. Mais bien entendu, cette pratique n'est à l'œuvre que dans les couches les plus favorisées de la société. D'autres chercheurs ou penseurs (généralement indiens, dont Sri-Aurobindo) voient plutôt dans la poursuite de cette tradition coloniale, un phénomène d'acculturation des élites.

L'Inde contemporaine : un État fort doté d'une démocratie réelle mais fragilisée

La lutte pour l'indépendance a été un des éléments fondateurs de la nouvelle Inde, avec des figures historiques tels que le Mahatma Gandhi et le premier ministre indien, Jawaharlal Nehru. Statufiés dans les villes, parfois dans les villages, ces pères de l'Inde ont eu une immense influence sur la mentalité indienne contemporaine, notamment par : la non-violence (*ahimsa*), la désobéissance civile, mais également par le *swadeshi*²³. Les deux derniers faits sont l'œuvre de Gandhi. Quant à l'*ahimsa*, elle est, à l'origine, un principe jaïn et bouddhiste dont le grand empereur Ashoka (IV^e siècle av. J.-C.) a fait un mode de gouvernance. Ces principes ont fortement nourri la pensée politique du nouvel État. Nehru, quant à lui, nourrissait une vision démocratique de l'Inde avec l'idée d'un développement économique basé sur une économie planifiée, ainsi qu'une volonté de faire du pays une grande puissance internationale (par exemple, en fondant le mouvement des non-alignés). Mais ces grandes visions ont fait peser une influence quelque peu autoritariste sur la région, l'Inde cherchant à affirmer son pouvoir en Asie du Sud. Cette situation a conduit à quatre guerres contre le Pakistan (1947, 1965, 1971 et 1999), principalement sur la question du Cachemire, et à une guerre contre la Chine (1963), ainsi qu'à des interventions armées pour aider à mater la révolte tamoule au Sri Lanka. Avec le temps, le « grand frère » indien est devenu moins belliqueux, mais cherche toujours à s'imposer en Asie. Certes, les tensions avec le Pakistan sont encore très fortes (et sont devenues encore plus inquiétantes depuis que ces deux acteurs disposent de l'arme atomique), mais depuis quelques années, la « bataille » se déroule plus sur le plan économique. Avec la création et la participation à de nombreuses associations régionales (comme la SAARC, l'IOR-ARC, l'ASEAN, pour ne

23. Le *swadeshi* est à l'origine le boycott des vêtements anglais dont l'importation ruinait l'industrie textile locale. Par extension, il s'agit de toute pratique visant à acheter indien.

nommer que celles-là²⁴), l'Inde cherche à s'affirmer en tant que grande puissance asiatique pour contrecarrer la Chine. La libéralisation économique intervenue en 1991 n'a fait que renforcer ce courant et a fait de l'Inde un véritable acteur à potentiel élevé sur la scène internationale.

D'un point de vue interne, dotée de ces institutions léguées par les Britanniques, l'Inde est désormais une démocratie. Elle connaît l'alternance des pouvoirs depuis 1977 (après avoir vu Indira Gandhi, la fille de Nehru, être élue après son père en 1964) et organise des élections très étroitement surveillées. Il reste cependant que cette démocratie connaît quelques signes de faiblesse, qui se manifestent sur trois plans : la criminalisation du jeu politique et la corruption, l'ébranlement du sécularisme et le développement du nationalisme hindou. En effet, presque tous les partis ont recours à des associations plus ou moins importantes avec des réseaux mafieux qui perturbent encore par des violences les élections dans certains États (notamment le Bihâr au nord de l'Inde). Ces réseaux profitent de leurs appuis politiques pour développer leurs trafics. Les discours dans les campagnes étant de plus en plus populistes, l'argent devient le nerf de la bataille électorale. Quant à la corruption, phénomène certes ancien, tous les partis à l'exception du Parti communiste en ont été touchés. Dernièrement par exemple, sous le gouvernement du BJP, le ministre de la Défense a dû démissionner parce qu'il avait été filmé en train de recevoir un dessous-de-table. Une grosse crise de confiance contre la classe politique sévit dans la population et notamment chez les jeunes.

Une autre faiblesse de la démocratie est due à la remise en cause du sécularisme²⁵. La montée de la violence entre les communautés provoque encore des heurts importants : un bon exemple de cette situation est la destruction de la mosquée d'Ayodhya en 1992 par des fondamentalistes hindous²⁶. L'Inde connaît aussi des guérillas larvées dans ses tribus de l'est (Adivasi), ce qui fait de l'Orissa une région peu sûre. Cette recrudescence de la violence est accompagnée par l'avènement du parti nationaliste indien, le BJP, aux accents xénophobes, qui s'érige également contre la montée en

24. La South Asian Association for Regional Cooperation regroupe tous les pays d'Asie du Sud, l'Indian Ocean Rim Association for Regional Cooperation regroupe presque tous les pays de l'océan Indien, l'ASEAN regroupe, quant à elle, les pays d'Asie du Sud-Est. L'Inde n'est pas encore un membre permanent, mais cherche par sa « Politique de Regard à l'Est » à s'en rapprocher.

25. Le sécularisme est un des piliers de la démocratie indienne et désigne la laïcité à l'indienne, c'est-à-dire le respect égal de toutes les religions. Il ne s'agit pas d'une laïcité « à la française ». Le concept est à rapprocher de celui qui a été posé par le premier amendement de la Constitution américaine, lequel garantit le « libre exercice » de toute religion.

26. Cette mosquée était soi-disant construite sur le lieu de naissance du dieu Ram.

puissance des basses castes, provoquant ainsi une « castéisation » de la politique indienne²⁷.

Pourtant, ces dérives ne se traduisent pas par une énorme baisse de la participation, ce qui prouve la bonne forme de la démocratie indienne, pourtant mise à mal (Jaffrelot, 2005).

Le système d'éducation en Inde

Pour mieux comprendre ce qui pousse cette rapide croissance économique de l'Inde, il convient de s'arrêter un moment sur le système indien d'éducation qui a réussi à synthétiser²⁸ dans l'esprit un système éducatif traditionnel et celui qui représente le progrès de l'époque moderne.

L'éducation traditionnelle indienne

Traditionnellement, le système éducatif indien suivait le *Gurukul*, c'est-à-dire le *Guru-Shisya parampara* ou celui privilégiant la relation de maître à disciple. Depuis l'Antiquité indienne, l'éducation se limitait à une couche privilégiée de gens. Étant une société divisée en castes, l'éducation ou la sagesse traditionnelle était la propriété exclusive des *Brahmanes* ou du *clergé*. L'enseignement et l'apprentissage se faisaient souvent dans le foyer du maître où les disciples, de la caste *brahmane*, résidaient, faisant aussi des travaux ménagers. La durée de l'enseignement n'était pas fixe, et les disciples ne recevaient pas un diplôme suivant le système moderne d'éducation. Ce type d'éducation était gratuit. Les disciples offraient du *Gurudakshina* ou une offrande volontaire à la fin de leurs études (le rapport au don).

En fait, la confluence de trois pensées religieuses tels l'hindouisme (depuis le II^e millénaire av. J.-C.), le bouddhisme et le jaïnisme (VI^e siècle av. J.-C.) ont contribué largement à façonner un système d'éducation à la fois enraciné dans les traditions, mais en même temps pluralistes. Dès le VIII^e siècle de notre ère, l'ajout de l'Islam avec ses traditions scolaires a été un élément de plus qui a renforcé le système éducatif traditionnel de l'Inde. L'Inde antique s'est aussi dotée d'universités telles Taxila (entre le VII^e siècle av. J.-C. et le VIII^e siècle de notre ère), Nalanda (entre le V^e siècle av. J.-C.

27. Il s'agit de voter en fonction de sa caste plus qu'en fonction d'un parti. Les basses castes, qui ont reçu beaucoup d'avantages sociaux, sont souvent les victimes du clientélisme des hommes politiques qui se servent de promesses populistes pour se faire élire.

28. Depuis l'Antiquité (III^e millénaire av. J.-C.), le système indien d'éducation a suivi la trajectoire suivante : la période védique (du II^e millénaire au VI^e siècle av. J.-C.), la période hindoue-bouddhiste-jaïn (entre le VI^e siècle av. J.-C. et le VIII^e siècle de notre ère), la période islamique (du VIII^e siècle au XVIII^e siècle), les périodes sikh (à partir du XV^e siècle) et anglaise (de la moitié du XVIII^e siècle à la moitié du XX^e siècle).

et le VI^e siècle de notre ère), Vikramshila (VIII^e siècle de notre ère)²⁹. Les deux dernières ont été le fruit du bouddhisme en Inde. L'Université de Taxila (au Pakistan actuel) est l'une des plus anciennes universités du monde. Celle de Nalanda, dont la bibliothèque occupait neuf étages, a jadis été fréquentée par 10 000 élèves qui résidaient sur le campus même. À part les étudiants indiens, ceux de la Corée, de la Chine, de la Thaïlande, de la Birmanie, de l'Indonésie, du Cambodge, du Sri Lanka, du Népal, du Tibet, entre autres, venaient y faire leurs études supérieures.

Le système éducatif pendant la période coloniale anglaise

Dès le début de la période coloniale anglaise (au milieu du XVIII^e siècle), la société indienne de l'époque a vécu des transformations importantes de son système éducatif. Le système *Gurukul* était devenu de plus en plus caduc, ne répondant plus aux nouveaux besoins de la période coloniale. La première chose que les Anglais ont faite, c'est de mettre en place un système d'éducation calqué sur celui de l'Angleterre. Ils y ont implanté des *colleges*³⁰ et des universités. Inconnu de l'Inde, ce système répondait parfaitement bien aux nouveaux besoins des Indiens privilégiés qui avaient soif de connaître la culture, la société et la littérature occidentale (Dupuis, 1996, p. 291). Les écoles à l'anglaise³¹ sont vite devenues très populaires et les *pathshalas*, ou les écoles traditionnelles ou rurales, ont été, en quelque sorte, marginalisées. La petite élite indienne a commencé à apprendre l'anglais dès la fin du XVIII^e siècle et a découvert la culture et la littérature britannique et, un peu plus tard, celles de l'Europe continentale. La révolution industrielle et la Révolution française ont profondément marqué les intellectuels indiens.

Le début du XIX^e siècle a vu l'avènement d'un mouvement de régénération sociale, « la Renaissance du Bengale ». Cette renaissance n'était pas très loin de sa contrepartie européenne où les intellectuels bengalis (de l'est de l'Inde), au départ, et ensuite, ceux du reste de l'Inde, grâce à leur contact avec l'Angleterre, découvraient les valeurs occidentales. C'est de là aussi

29. « Les universités indiennes de l'Antiquité furent à prédominance soit bouddhique, soit hindoue. À prédominance bouddhique, on peut citer Taxila, Nalanda, Sarnath, Amaravati. À prédominance hindoue : Bénarès, Kanchipuram, Ujjain » (Dupuis, 1996, p. 169).

30. En Inde, on suit le système éducatif suivant : *school* (12 ans), *college* (3 ans, niveau bachelors/licence), *university* (maîtrise/doctorat). C'est un système que l'Inde a hérité du système anglais. Le terme *école* comprend : l'éducation maternelle, primaire, intermédiaire et secondaire. Le terme *college* en Inde n'a aucun rapport avec l'éducation secondaire. Il s'agit d'une étape entre l'école et l'université.

31. Parmi les *colleges* qui ont jalonné la première piste de ce nouveau modèle d'éducation, on peut citer Fort William College (1800), Hindoo College (Presidency College) (1817), Sanskrit College (1824) à Calcutta, Wilson College (1832), Elphinstone College (1856) à Bombay, The Madras Christian College (1837) à Madras, entre autres.

qu'est née la classe moyenne indienne – le moteur du développement étonnant de l'Inde d'aujourd'hui. Une fois que les *colleges* ont été bien établis dans les villes, l'autorité anglaise a décidé de fonder trois universités à Calcutta (Kolkata), à Madras (Chennai) et à Bombay (Mumbai) en 1857.

Vers le début du XX^e siècle, l'Inde possédait déjà un système d'éducation bien efficace produisant un nombre raisonnable de diplômés de niveau secondaire et universitaire. Il faut tout de même souligner que les traditions indiennes de *Gurukul* étaient toujours présentes. Beaucoup d'intellectuels indiens de la première moitié du XX^e siècle furent les *Brahmanes*, porteurs de la sagesse et de la connaissance traditionnelle en Inde. Même si les *pathsahalas* étaient moins fréquentés, les intellectuels, écrivains, philosophes, leaders, sont toujours restés bien attachés à leurs traditions millénaires.

Suivant cette tradition, trouver encore aujourd'hui des industriels ou des hommes d'affaires indiens qui pratiquent leur religion, ou observent ses traditions, ou respectent ses valeurs morales n'est pas un phénomène rare du tout. Le mouvement nationaliste de l'Inde est, pour une large part, le résultat du système d'éducation occidental. On pourrait également, tel qu'on a déjà observé, retracer les racines de la classe moyenne indienne à l'intérieur de ce système d'éducation. Il faut également noter que, petit à petit, les hindous, les musulmans, les sikhs et d'autres communautés religieuses ont joint la classe moyenne lettrée. Les grands leaders ou intellectuels nationalistes indiens comme Raja Rammohan Roy, Rabindranath Tagore, Mohandas Karamchand Gandhi, Sri Aurobindo, Subhash Chandra Bose, Jawaharlal Nehru, Mohammed Ali Jinnah – le fondateur du Pakistan – parallèlement aux traditions éducatives indiennes, ont tous reçu une éducation à l'anglaise, parlaient et écrivaient un anglais parfait. Certains ont été même éduqués en Angleterre. Ce qui fait que lors de l'indépendance indienne, l'Inde possédait déjà une classe solide d'intellectuels bien éduqués et bien enracinés dans les principes que leur avaient inculqués leurs cultures millénaires.

Le système d'éducation en Inde pendant la période post-indépendance

« La véritable éducation doit sortir le meilleur des hommes et des femmes³² ».

LE MAHATMA GANDHI

Lorsque l'Inde devient indépendante en 1947, elle a d'énormes défis devant elle. Comment nourrir toute une population appauvrie? Comment devenir autosuffisant en matière de production industrielle et agricole? Tels sont les enjeux de l'époque! Le premier ministre de l'Inde, Jawaharlal Nehru, a vite compris l'importance d'éduquer les masses illettrées. Cette mesure, pensait-il, permettrait, à leur tour, aux Indiens de sortir de la pauvreté et d'accéder à un meilleur niveau de vie. Si aujourd'hui, l'Inde actuelle est en train de devenir un acteur majeur dans l'économie mondiale, c'est surtout grâce à cette vision à la fois modeste et ambitieuse mise en route par des visionnaires tels Tagore, Sri Aurobindo, Gandhi et Nehru, notamment. En vue d'atteindre l'éducation pour tous, le gouvernement indien a mis sur pied le ministère de l'Éducation³³ le 29 août 1947, qui s'est par la suite transformé en ministère pour le Développement des Ressources humaines.

En 1948, la University Education Commission (la Commission pour l'éducation universitaire) a été mise en place. À l'époque, son objectif était de faire un bilan des études supérieures en Inde, d'étudier ses propres besoins et les aspirations du peuple indien, surtout en vue des défis futurs auxquels le pays aurait à faire face. Peu de temps après, en 1953, cette Commission est devenue la University Grants Commission (U.G.C.³⁴). Depuis, c'est l'UGC qui assure la coordination entre les universités et l'État, qui établit les normes éducatives et surtout qui maintient le niveau de l'éducation universitaire.

Parallèlement, les gouvernements des États indiens ont également le droit d'établir des universités et des *colleges* qui peuvent être financées soit par le gouvernement régional, soit partiellement par le gouvernement central de Delhi. Mais, qu'il s'agisse d'une université régionale ou centrale (gérée

32. Gandhi, Mohandas Karamchand, dans « The Selected Works of Mahatma Gandhi » (Des œuvres choisies du Mahatma Gandhi), Vol/Tome VI, Éd. Narayan Shriman, Navajivan Publishing House, Ahmedabad, Inde, 1968, p. 519.

33. Nous pouvons citer l'article 45 de la Constitution indienne promulguant que « l'État fera tout ce qu'il faut pour assurer, dans un délai de dix ans dès le début cette Constitution, une éducation gratuite et obligatoire pour tout enfant jusqu'à l'âge de quatorze ans ». Il fallait à l'époque surtout trouver un modèle d'éducation adapté aux besoins du pays (<http://www.education.nic.in/htmlweb/main.htm>) (consulté en février 2007).

34. Commission pour l'allocation des fonds.

directement par l'UGC), les normes éducatives demeurent sous le contrôle de l'UGC qui est un organisme d'État. Les *colleges* sont toutes obligatoirement affiliées à une université reconnue par l'UGC.

À part les institutions pour les études supérieures comme les *colleges* et les universités, il y a aussi un très grand nombre d'écoles de médecine ou d'ingénierie. Les trois premières écoles d'ingénierie ont été fondées en 1856. Actuellement, le réseau indien pour les études supérieures est l'un des plus grands dans le monde³⁵.

Si le gouvernement fédéral de Delhi joue un très grand rôle au niveau de l'éducation supérieure, les gouvernements des différents États indiens assurent l'éducation primaire et secondaire, bien qu'il y ait certaines écoles qui soient gérées directement par Delhi. Le réseau d'éducation élémentaire est le deuxième plus grand dans le monde avec ses 149,4 millions d'élèves âgés entre 6 et 14 ans et ses 2,9 millions d'enseignants.

Le moyen d'instruction est soit l'anglais, soit les langues régionales. De nos jours, il y a un engouement pour certaines écoles communément appelées *English Medium Schools* qui sont devenues très populaires, car la connaissance et la maîtrise de l'anglais permettent de décrocher un bon travail. Le monde des affaires parle l'anglais. Et c'est justement grâce à un système d'éducation de langue anglaise mis en place depuis plus de deux siècles que les Indiens, au moins dans les villes, sont capables de converser dans cette langue. La présence de médias anglophones bien organisés – la presse et la télévision – aide largement à soutenir une ambiance anglophone, voire anglophile en Inde. Le secteur de l'informatique qui est le moteur principal du développement économique de l'Inde dépend largement de la classe moyenne qui est anglophone. Ceci étant, la population indienne parlant l'anglais est estimé à 5 %, ce qui ne représente qu'environ 60 millions d'Indiens et non pas 1,1 milliard!

En dehors de l'éducation secondaire et universitaire, on retrouve des instituts spécialisés souvent dans l'enseignement professionnel, scientifique

35. Quelques statistiques relatives à l'éducation en Inde : nombre d'écoles : 110 000 (1998-99); nombre de *colleges* : 16 885 (2005); nombre d'étudiants : 9,95 millions (2005); nombre de professeurs : 457 000 (2005), (*source* : Ministry of Human Resource Development, Department of Education, gouvernement de l'Inde, 2006); nombre de diplômés en licence : 2,5 millions par année (*source* : NASSCOM, 2006). Nombre d'universités : 240 (2005); nombre d'ingénieurs diplômés par année : 350 000 (É.-U., 70 000 et Europe, 100 000 par année); nombre de diplômés en MBA : 60 000 (maîtrise en administration commerciale), (*source* : in.rediff.com/getahead/2004/dec/09/engineer.htm) (consulté en février 2007); nombre de médecins par année : 25 000; nombre de doctorats : 12 000 par année; nombre d'instituts de recherche : 1 500 (*source* : <http://ibef.org/download/gitr.pdf>) (consulté en février 2007).

ou dans la R et D. Ces instituts peuvent être comparés aux hautes écoles de gestion et de recherche de France³⁶.

Ces instituts sont souvent directement financés par l'État pour faire des recherches de pointe. Étant soit autonomes, soit semi-autonomes, ils n'ont pas l'obligation d'offrir des programmes d'études au grand public, ce qui est le cas des écoles, des *colleges* et des universités. Ces instituts sont habituellement beaucoup plus petits que les universités ou les *colleges* et ils ont largement contribué au développement scientifique, technologique et économique de l'Inde d'aujourd'hui³⁷.

Mais, malgré un système d'éducation bien efficace, il y a encore beaucoup d'analphabétisme en Inde. Alphabétiser et éduquer plus d'un milliard de citoyens représente encore et toujours un défi gigantesque. Pour résoudre ce problème, le gouvernement indien a lancé des programmes de scolarisation pour les adultes. Au cours des dernières années, le taux d'alphabétisation s'est sensiblement accru. En 2001, le taux d'alphabétisation en Inde était de 65,32 %.

Éradiquer la pauvreté et apporter la justice sociale aux castes et aux classes défavorisées posent aussi un double défi au gouvernement indien. Même après presque 60 ans d'indépendance, ce défi continue d'être une préoccupation majeure pour l'Inde. Étant donné que la société indienne est profondément divisée du point de vue religieux, linguistique et économique, le gouvernement indien a mis sur pied un système de quotas pour les *SC* et *ST* (*Scheduled Castes* et *Scheduled Tribes*)³⁸. Actuellement, il y a 22,5 % de réservation pour les *SC* et *ST* dans les établissements scolaires d'État et dans les organismes du secteur public. Il y a également une autre catégorie, *OBC* ou *Other Backward Classes*³⁹, pour laquelle le gouvernement indien estime qu'il doit réserver un quota de 27 %.

Avec la mondialisation, les enjeux de l'éducation sont en train de subir une évolution profonde en Inde. Afin d'être en prise avec le monde

36. Les instituts les plus connus sont : Indian Institute of Technology (IIT), Indian Institute of Management (IIM), Indian Institute of Science (IIS), Indian Space Research Organisation (ISRO), Indian Institute of Mass Communications (IIMC), Indian Agricultural Research Institute (IARI), Indian Council for Medical Research (ICMR), Indian Institute of Advanced Studies (IIAS), All India Council of Technical Education (AICTE), School of Planning and Architecture (SPA), entre autres.

37. N'oublions pas que Vinod Khosla est le cofondateur de Sun Microsystems; Vinod Dham est l'inventeur de la puce du Pentium et Sabeer Bhatia, le créateur de Hotmail. Tous les trois sont indiens... Nous pouvons aussi citer quelques Prix Nobel de littérature, d'économie, de physique d'origine indienne.

38. D'après le rapport « Caste and discrimination in the private sector » du Dalit Solidarity Network UK Report 2005, on compte 180 millions de *Dalits* (*Scheduled Castes*) et 90 millions de *Scheduled Tribes* (tribus principalement du sud et de l'est de l'Inde). <http://www.indianer.nl/casteprs.pdf> (consulté en février 2007). Ce sont les castes et les tribus considérées arriérées et défavorisées en Inde.

39. Ce sont des castes et des groupes religieux minoritaires les plus défavorisés.

d'aujourd'hui, les questions qui préoccupent les planificateurs du système d'éducation sont : Que doit-on enseigner? Comment doit-on enseigner? L'Internet a bouleversé l'enseignement conventionnel. Pour l'apprenant d'aujourd'hui, l'Internet est une banque de données très riche. L'informatique, la biotechnologie, la nanotechnologie, le génome, la gestion, l'écologie, l'environnement, l'énergie renouvelable, l'interdisciplinarité des matières différentes, la technologie de la mode, la haute couture, la restauration, l'hôtellerie (désigné en Inde par *Hospitality Industry*), les différents types de droit sont des enjeux actuels du monde de l'éducation en Inde. Il y a de plus en plus une demande pour les programmes scolaires en ligne ou pour des cours à distance. C'est justement une démarche que toute une population éloignée, notamment dans le nord-est du pays ou dans les régions rurales, apprécie beaucoup.

Un autre aspect qui devient de plus en plus important, c'est l'intervention du secteur privé dans le domaine d'éducation en Inde. Depuis longtemps, la participation des acteurs du privé a été mal vue par les Indiens. Or, de nos jours, l'État indien a commencé à encourager la participation du secteur privé en matière d'éducation d'une façon contrôlée. Plusieurs *colleges*, instituts professionnels, écoles de médecine et d'ingénierie ont été déjà mis en place par le secteur privé en Inde.

INCIDENCE DES SPÉCIFICITÉS SUR LES MODES DE GESTION ET LES DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

L'Inde, comme nous l'avons précisé, est un pays tellement vaste et complexe qu'il est difficile de tirer des règles générales. La culture d'un pays est certes un facteur important dans les relations commerciales, mais les données sociologiques de l'interlocuteur le seront tout autant, voire même plus. En effet, un gestionnaire de trente ans ne réagira pas comme un vétéran de soixante ans. Un directeur d'usine du Tamil Nadu (sud de l'Inde) n'aura pas les mêmes réactions que celui de l'Haryana (nord de l'Inde). Et un jeune de la classe bourgeoise instruite n'aura pas les mêmes attentes qu'un jeune issu des classes défavorisées. Ainsi, toute relation interculturelle devra se construire comme les pièces d'un puzzle, et ne pourra être lue que lorsque toutes ces pièces auront été assemblées. Les généralisations expliquées ici ne doivent pas faire perdre de vue, une fois de plus, que l'Inde ne peut être comprise que dans la diversité.

Dis-moi d'où tu viens, je te dirais qui tu es

L'immensité de l'Inde a permis aux différentes communautés marchandes de se développer sur l'ensemble du territoire, mais de manière très concentrée, en se regroupant souvent par caste, voire par *jâti*, par religion ou par ville d'origine. Le mode principal de gestion de ces affaires passe, comme on l'a vu, par la famille (d'après une étude d'Anne Vaugier-Chatterjee, 80% des compagnies indiennes sont encore des entreprises familiales (Vaugier-Chatterjee, 2003; Lachaier, 1999) qualifiées aussi de *hindu united family*⁴⁰. Ainsi, les plus grosses fortunes indiennes sont issues de ces entreprises familiales ou *business houses*⁴¹. Bien sûr, le plus souvent, ces familles et ces groupes sont depuis longtemps partis de leur État d'origine, mais leur affiliation à l'esprit de leur peuple demeure, et se transmet grâce aux mariages contractés au sein de leurs communautés. Il faut en citer quelques exemples pour comprendre l'importance qu'elles ont dans la gestion des affaires.

Tout d'abord au sein de la communauté hindoue, il y a les Marwaris, originaires de l'État de Jodhpur dans le Rajasthan, qui ont d'abord pratiqué le métier de prêteur d'argent, puis celui de banquier. Même si cette communauté s'est beaucoup déplacée à l'intérieur du pays, celle-ci compte parmi les plus belles réussites indiennes (les Birla et les Bajaj sont deux exemples fameux). Citons aussi les Gujratis du Gujarat, plus connus en Inde sous le nom de Bania (qui signifie marchand). Une autre communauté influente est celle des Punjabis, au nord de l'Inde qui forme un grand réseau qui va de Delhi à Lahore. Cette communauté est à l'origine d'entreprises comme le laboratoire pharmaceutique Ranbaxy (sikh). Il en va de même des Sindhis, de la province actuelle du Pakistan, qui sont arrivés en Inde après la Partition (la communauté hindoue cherchait à fuir le nouvel État en création).

Les autres religions ne sont pas en reste et ont aussi développé des communautés marchandes influentes. La plus connue est la communauté parsie (issue de la religion zoroastrienne) qui, avec des noms comme Tata, est l'une des plus renommées. Bien que beaucoup aient fui l'Inde, certaines communautés musulmanes (les Bora et Sunni Memon, par exemple) sont restées et comptent de belles réussites comme les groupes Cipla (industrie pharmaceutique) et Wipro (technologies de l'information). Les communautés chrétiennes et juives ont aussi leurs communautés marchandes, mais peu de noms connus leurs sont associés.

40. « Famille hindoue unifiée ». Notion qui ne prend sens qu'en anglais et qui désigne ces affaires tenues par une famille élargie le plus souvent aux oncles, tantes et cousins.

41. « Conglomérats familiaux ».

Ainsi, la pratique des affaires en Inde nécessite aussi de connaître l'origine de ses interlocuteurs et montre que si ce pays immense a pour base les règles de l'hindouisme, il ne faut pas moins rester vigilant sur le fait que d'autres communautés religieuses ont un impact important sur l'économie et que, par conséquent, les règles générales évoquées devront être appliquées avec prudence.

De la coopération en Inde ou « Why India make poor team players? »

Tout d'abord, il faut partir d'un paradoxe (ce qui en Inde est fort courant). Si l'Inde est un pays où la famille occupe une place centrale, ainsi que son groupe d'appartenance (la caste, la *jâti* ou la région), les Indiens ont aussi une part d'individualisme qui est très importante. Cette situation s'observe tout d'abord lorsqu'ils sont en interaction avec les membres d'un autre groupe (Kakar, 1985; Sinha, 2000). Les Indiens peuvent de temps en temps connaître des difficultés à s'impliquer dans d'autres groupes que la famille ou la caste. Celles-ci resteront généralement dominantes. Comme nous l'avons vu, la famille développe chez l'individu depuis l'enfance un sens de la dépendance par rapport à ses proches. En outre, dès leur plus jeune âge, ils ont tendance à juger ce qui est approprié ou non dans leur conduite afin d'adapter leur comportement en fonction de l'environnement. Ils envisagent leur action par rapport au lieu (*desha*), au temps (*kaal*) et à la personne (*paatra*) (Sinha, 2004).

En pratique, cette situation se caractérise par plusieurs comportements. Tout d'abord, les Indiens ont parfois du mal à coordonner leurs actions mutuellement, et particulièrement au niveau gouvernemental. Ce comportement trouverait sa cause dans ce que Kumar (2005) nomme l'*individualisme anarchique* des Indiens. Il explique ainsi qu'ils ont généralement du mal à coopérer ensemble. Ce qui en Inde est nommé *in-groups* (*apane log* en hindi, intra-groupe en français), c'est-à-dire la famille, la *jâti* ou la *varna*, interfèrent souvent avec le fonctionnement formel des organisations ou des départements (ou les *out-groups*, *paray log* en hindi ou exogroupe en français). Leur présence peut provoquer un certain factionnalisme et un intense jeu de pouvoir au sein de ces organisations, car la performance du travail est généralement plus orientée sur la relation que sur la nature contractuelle des liens. Un ex-éminent directeur de Procter and Gamble, Guruchan Das, a même écrit un article dans le plus grand quotidien indien (le *Times of India*) qui posait cette question en titre : « Pourquoi les Indiens font-ils de piètres équipiers? » Il cite notamment ce gestionnaire suisse qui raconte que le meilleur moyen de faire échouer des négociations est de mettre deux

brillants Indiens face à face et qui, à grand renfort d'argumentations éclairées, ne parviendront jamais à un accord. Il montre dans son article que l'Inde est malade de son factionnalisme. Il explique que ce comportement est ancien. En effet, tout bon élève indien a appris que de nombreuses batailles ont été perdues par les Indiens à cause de leur manque de coordination, comme lors de l'arrivée d'Alexandre sur les berges de l'Indus en 326 av. J.-C. Même si les Anglais ont par la suite professionnalisé l'armée, il n'en reste pas moins que cette division joue aussi au plus haut niveau puisque la défaite contre la Chine en 1962 serait en très grande partie due à un manque de coordination des généraux et à un manque de circulation de l'information pour cause de méfiance exacerbée entre les différents décideurs.

Plus proche de nous, les anecdotes peuvent se poursuivre dans un cadre plus concret. Une entreprise lyonnaise d'articles en cuir travaillait depuis une dizaine d'années avec un agent originaire du Bengale et faisait d'assez bonnes affaires. Mais au bout de quelques années, les ventes ont baissé. Inquiet du fait que son agent n'arrivait pas à augmenter ses ventes dans un marché indien porteur et en pleine croissance, le dirigeant français comprit en se rendant sur place que le vrai cœur de l'activité se trouvait à Madras, et qu'il était impossible pour son agent de parfaitement s'introduire auprès des bons revendeurs de la région (le Tamil Nadu), car il était Bengali. Mais le cas le plus flagrant de non-coopération entre les acteurs dans le domaine économique est celui du retentissant cas Enron.

À la suite de la libéralisation économique et de l'appel du gouvernement indien à développer les centrales électriques, Enron avait proposé la création d'une usine dans le Maharashtra. Après de longues négociations, un accord a été conclu en 1993 entre Enron et l'État du Maharashtra, dirigé par le parti du Congrès. Malgré des critiques, en particulier sur le manque de transparence des négociations, le projet a débuté. En 1995, les élections amènent le Bharatiya Janata Party (BJP, parti nationaliste hindou) et le Shiv Sena (la droite extrême du BJP) à la tête de l'État. L'une de ses premières actions a été d'annuler le contrat avec Enron. Après de vives protestations, un nouveau contrat a été signé en 1996, et en 1999, la première production d'électricité a pu commencer. Mais en 2000, de nouvelles élections ont ramené le Congrès au pouvoir, qui s'est empressé de déclarer que le prix de l'énergie était trop cher et qu'il fallait renégocier. En 2001, lassé de la situation, Enron a finalement revendu ses parts. En Europe, le projet entre l'État indien et une grande entreprise pharmaceutique française destinée à implanter une usine de fabrication de vaccin a échoué quasiment pour les mêmes raisons.

Les traditions de la vie quotidienne et leur impact sur la vie professionnelle

Plusieurs études ont montré l'adaptation à la vie moderne chez les Indiens au travers du processus de « compartimentalisation » de leur vie quotidienne (Singer, 1972). La séparation entre le lieu de travail et la maison a créé deux espaces très distincts. Ainsi, le lieu de travail devient un lieu adapté aux contingences modernes, où l'anglais est, généralement, la langue de travail. Les vêtements à l'occidentale sont de mise, la cantine regroupe tout le monde, même si les gestionnaires ne partagent pas forcément les mêmes tables, les heures de travail sont régies, et les conversations sont principalement professionnelles. Mais une fois au dehors et de retour dans la sphère familiale, les Indiens délaissent l'anglais et changent généralement pour le dialecte local. Les rituels religieux (dont les *pujas*) sont pratiqués en famille, l'alcool et la cigarette sont souvent proscrits, et les conversations sont plutôt tournées vers les problèmes familiaux (par exemple, le mariage, l'éducation, les fêtes religieuses). L'harmonie est ainsi préservée grâce à cette dichotomie.

Cependant, cette « compartimentalisation » connaît des limites, notamment en ce qui concerne le respect de la religion et des fêtes religieuses. Le premier effet visible est le recours à un double calendrier. En effet, si l'Inde travaille par rapport au calendrier grégorien, elle vit avec d'autres calendriers en fonction des différentes religions⁴². Le calendrier hindou est, par exemple, un calendrier lunaire de douze cycles et de six saisons, et tient compte des signes du zodiaque et des maisons lunaires. Le choix des dates des grands événements de la vie privée ou professionnelle se fait généralement en accord avec lui. En outre, la pratique du recours officiel ou officieux à un astrologue est assez courante. Il peut donc être consulté comme un consultant en stratégie afin de définir quelle sera la date la plus propice pour la signature d'un contrat ou pour effectuer un achat important. Des agendas et des almanachs indiquent très précisément (à l'heure et à la minute près) quels sont les moments propices de la journée. Lachaier (2003) dans son étude sur les traditions hindoues appliquées aux affaires relate des points très éclairants. Il note que dans le monde de l'industrie et des affaires, la déesse la plus vénérée est Lakshmi (la déesse de la fortune). Elle est célébrée à la fin de l'année rituelle qui correspond également avec la fin de l'année fiscale (fin mars). Ce qui explique pourquoi l'Inde se base sur cette date pour publier ses comptes. Autre détail, une *puja* (prière) peut être organisée dans

42. Les deux principaux calendriers hindous se réfèrent soit à l'ère Samvat (57 av. J.-C.) ou à l'ère Shaka (78 apr. J.-C.), le calendrier jaïn débute en 527 de notre ère, et le calendrier musulman, en 622.

les entreprises afin de célébrer la déesse, lors de la fête du Printemps (*holi*); on profite alors de cette occasion pour bénir le coffre de l'entreprise. Des rituels sont pratiqués comme l'inscription de mots portant chance sur les livres de comptes, ou l'envoi d'une pièce d'argent à l'effigie de la déesse aux principaux clients, ou encore l'octroi des promotions et des bonus. Ces rituels religieux apparaissent également dans d'autres situations, comme pour la fête de Dusshera (en octobre) où certaines machines sont l'objet de rituels spécifiques pour éviter les accidents. Tout ceci se fait par et sous le haut patronage du gestionnaire ou du directeur qui se doit d'être là. Certaines de ces pratiques peuvent également être effectuées par des membres des autres religions. Les entreprises ont d'ailleurs souvent un petit autel dédié à un dieu protecteur dont les offrandes sont régulièrement remplacées. Les traditions peuvent encore aller plus loin comme lors de la construction d'une usine qui ne pouvait être commencé qu'après une *bhoomi puja* qui permet de chasser les mauvais esprits. Les exemples sont encore très nombreux, mais montrent bien que la séparation de la vie privée et professionnelle n'est pas totalement opaque.

Ainsi, plus concrètement, dans certaines entreprises, un salarié aura droit à des jours de congés maladie, mais surtout à des congés pour mariage. Que ce soit le sien ou celui d'un proche parent, le problème est le même. En Inde, comme on l'a vu dans la première partie, le mariage est une affaire de famille et qui prend du temps. On ne badine pas avec cela, car la vie future en dépend ainsi que l'honneur des familles. Comme celles-ci sont de plus en plus dispersées, il faut aussi compter beaucoup de temps, et la saison des mariages provoque parfois des forts taux d'absentéisme. Mais cet événement ne peut sous aucun prétexte être manqué, et tout gestionnaire indien en est conscient.

Castes et gestion

Le rapport à la caste dans le milieu professionnel est un point très délicat principalement parce qu'officiellement, depuis la Constitution de 1950, le système a été aboli. Cependant, la réalité est toute autre. Le système perdure notamment par la pratique des emplois réservés dans l'Administration et le service public, mesure de discrimination positive. Cette mesure concerne les *Other Backward Classes*, *OBC* (castes et groupes religieux minoritaires les plus défavorisés), les *Scheduled Tribes* (les tribus originaires) et les *Scheduled Castes* (les Intouchables ou *Dalits*). Le pourcentage d'emplois réservé varie selon les États (il est normalement de 27 % pour les *OBC* et 22,5 % pour les *SC* et les *ST*). Cette mesure qui, au départ, se voulait ver-

tueuse afin de rétablir un minimum d'égalité des chances dans le pays, s'est transformée au cours des années en une tactique électorale très puissante et organisée. Chaque *Chief Minister*⁴³ des États ou chaque candidat promet généralement une élévation du quota pour chaque nouvelle élection. La Commission Mandal, adoptée en 1990, qui avait proposé cette pratique suivant la doctrine du docteur Ambedkar, père de la Constitution indienne et défenseur des *Dalits*, n'avait pas pu imaginer une telle dérive politique à ce qui se voulait une aide aux plus défavorisés.

Bien entendu, dans le secteur privé, cette pratique ne s'applique pas. Néanmoins, la caste reste toujours un facteur de tensions, même si les situations varient grandement suivant les entreprises et les métiers. Dans les nouvelles technologies et l'informatique, employant principalement des jeunes de moins de 30 ans, la caste dans le milieu professionnel semble ne plus avoir vraiment d'impact⁴⁴. Beaucoup de jeunes dans les grandes villes déclarent y être totalement indifférents au sein de leur milieu professionnel, ce qui peut être remis en cause dans la vie privée dès qu'il s'agit du mariage. Ainsi, sans généraliser, la caste n'est pas forcément un critère d'emploi, mais peut le devenir dans certaines situations. De nombreux expatriés ont des histoires à raconter à ce sujet, comme ceux interviewés par le magazine *Challenges* de juin 2005. Ainsi, le directeur d'un bureau d'étude à Delhi explique :

Lorsque nous sommes en réunion et qu'il faut faire des photocopies, tout le monde se tourne naturellement vers un ingénieur de haut niveau! Le plus curieux, c'est qu'il s'exécute sans broncher. La clé de l'énigme? Malgré ses brillantes études, [...] il appartient à une basse caste.

Ces tensions latentes peuvent aussi avoir un impact sur la productivité et la bonne marche d'une entreprise. Le directeur de la filiale d'une PME nantaise à Bangalore raconte à son tour :

Nous avons un réceptionniste brahmane d'une haute lignée tamoule. Il faut s'adresser à lui avec des égards dus à sa caste, alors qu'il occupe une position très subalterne. Il se débrouille toujours pour déléguer à des juniors [*sic*] ou à des salariés de caste inférieure, ce qui est très consommateur de temps.

43. Le Chief Minister est élu par les représentants de l'Assemblée de chaque État indien (l'Inde étant un État fédéral) pour une durée de cinq ans afin de gérer ce même État. Il est investi de la plupart des pouvoirs exécutifs au sein de cet État.

44. Étude de N. Bernoud-Belhoste (2004) sur les valeurs de la jeunesse à Delhi.

L'ancien directeur d'une grande entreprise pharmaceutique française témoigne :

J'ai dû licencier une jeune commerciale brahmane. Elle ne supportait pas d'être placée sous l'autorité d'un chef de produit pourtant très compétent, appartenant à une caste de bania [commerçants]. Elle passait son temps à le court-circuiter.

Cette situation peut également conduire à des problèmes de recrutement. Lors d'une réunion consacrée à l'exportation en Inde à Lyon en novembre 2005, le directeur de la boutique d'une entreprise de lingerie française témoignait que malgré une main-d'œuvre abondante et qualifiée, il avait toutes les peines du monde à recruter des vendeuses qui acceptent de servir le client et de rester longtemps à leur poste. Il en va de même pour les industries du luxe français, qui ont ouvert leurs boutiques depuis ces trois dernières années, comme témoigne le directeur d'une filiale d'une grande marque :

Les affaires marchent bien, pourtant on a du mal à trouver et garder notre force de vente. En effet, il faut trouver des vendeurs parfaitement éduqués et anglophones, familiers du luxe et maîtrisant tous les codes sociaux, puisqu'ils seront les ambassadeurs de la marque auprès d'une clientèle haut de gamme. Mais en même temps, il faut des gens qui acceptent de tenir la boutique et servir le client. [...] Les jeunes diplômés se sentent renvoyés à une image dégradante du boutiquier. Du coup, les recrutements prennent plus de six mois, et il faut ensuite un stage intensif dans l'univers du luxe parisien pour venir à bout des préjugés.

Les discriminations à l'embauche existent donc dans l'économie indienne, même si elles sont subtiles et qu'elles ne sont pas facilement remarquables pour un œil non exercé. Même si dans le privé, c'est la logique de l'efficacité et de la rentabilité qui prime comme partout ailleurs, les cabinets de recrutement témoignent que même si ce sont les qualifications qui sont demandées en premier, des questions sur la famille et le lieu d'origine sont posées, ce qui, implicitement, joue un rôle dans la sélection. Un jeune *Dalit* témoigne dans un article du journal *The Observer* qu'être *Dalit* et avoir un emploi à la mesure de ses qualifications est presque une chose impossible en Inde⁴⁵ malgré l'interdiction de la discrimination par la caste et le droit du travail (voir note ci-dessous sur ce sujet). Il explique qu'il a un « Master Degree » (équivalent à notre maîtrise) en économie de l'Université du Gujarat à Ahmedabad, et qu'il n'a pu trouver d'autre emploi que celui de son père décédé, c'est-à-dire balayeur des rues. Il raconte qu'il a

45. Randeep Ramesh, « Untouchables in the battle for jobs », *The Observer*, 3 octobre 2004.

bien eu un entretien pour un poste intéressant et correspondant à ses qualifications, mais que ceci s'est soldé par un échec :

J'avais réussi à décrocher un *job* dans un cabinet d'experts comptables et on m'a demandé de présenter mes diplômes. Mais sur un de mes diplômes était mentionné ma caste. Le lendemain, on m'a prévenu qu'il y avait une erreur et que mes services n'étaient plus requis.

La réalité pour les *OBC* et les *Dalits* est parfois encore plus dure, car la discrimination sociale est largement utilisée par certaines entreprises indiennes et occidentales afin de réaliser les travaux les plus pénibles et les plus dangereux (et notamment pour le travail des enfants).

Le droit du travail en Inde

Le droit du travail en Inde s'est développé petit à petit depuis l'Indépendance, codifiant la durée légale de travail (huit heures par jour), l'âge minimal (quatorze ans) et la pratique du syndicalisme. Mais actuellement, le droit du travail en Inde est encore un ensemble composite complexe de certaines pratiques remontant à l'Inde britannique, malgré plusieurs tentatives infructueuses pour le modifier. Sa grande faiblesse réside dans son mode d'application comme le montre Heuzé (1997) dans son étude sur le monde ouvrier indien. En effet, les délégués du personnel sont rares dans les usines (et pratiquement inconnus dans les petites structures), et les organismes de gestion des conflits (comme les prud'hommes français) n'existent pas. Quand aux inspecteurs du travail, ils sont tellement peu nombreux que leur action est plus que limitée. De plus, les tribunaux qui gèrent directement les conflits du travail sont submergés. Il existe cependant une différence d'application de la réglementation du travail entre entreprises publiques et privées, et la libéralisation n'a pas favorisé un changement de ce côté-là. Le travail servile, associé au système des castes, est bien entendu interdit (depuis 1976), mais persiste tant au sein du monde ouvrier qu'agricole. Il permet à beaucoup d'entreprises, dont des firmes multi-nationales (ou F.M.N.), d'employer de la main-d'œuvre à moindre coût.

Outre ce phénomène, l'importance de la famille (et/ou) la *jâti* peut mener à des situations de népotisme et de corruption au sein des entreprises. Ainsi, le sentiment de honte d'un individu ne se fera pas sentir tant par rapport à un acte répréhensible comme ce serait le cas dans nos sociétés occidentales (par exemple, sur des questions d'éthique), mais plutôt par rapport à la déloyauté envers son groupe (l'intra-groupe) en agissant à l'encontre du système des relations. Bien entendu, la corruption ne tire pas son origine uniquement de ce comportement. Comme nous l'avons vu, la

forte bureaucratisation, la centralisation des décisions et les problèmes économiques ont, bien entendu, participé à ce processus (l'Inde était classé en 2003 au 90^e rang des pays les moins corrompus, d'après une enquête de Transparency International).

Le mode de recrutement des cadres

Bernard (1993), dans son étude sur le leadership en Inde dans les années 1980, raconte un entretien avec une responsable des Ressources humaines d'une entreprise :

Nos procédures comportent un entretien face à face et une enquête de réputation. Nous contrôlons ce qui se dit à propos du dévouement de la personne et de son style personnel. C'est très informel. Nous y ajoutons des éléments tirés de l'analyse plus formelle de ses études ou de sa carrière passée. Nous nous intéressons aussi aux activités de l'individu en dehors du travail, à ses habitudes, à ses objectifs de vie, au nombre de personnes qu'il a à charge. Boit-il? Quelles sont ses ambitions? Est-il plus intéressé par une position *line* ou *staff*[sic]? Quel est son équilibre personnel? Sa structure familiale est-elle harmonieuse?

Ce discours est assez éloquent sur ce qui importe en Inde : tout d'abord, la réputation qui fonctionne essentiellement par recommandation, même au sein des entreprises multinationales. La structure de l'entreprise familiale est à l'origine de ce comportement. Dans son étude du travail au sein de la communauté musulmane, Flamant (2003) montre que le recrutement est souvent déterminé plus ou moins strictement par la règle des cercles concentriques : la famille proche, la famille étendue, la communauté religieuse ou la ville. Ainsi, dans les entreprises familiales, c'est la proximité avec le chef d'entreprise, qui sera déterminante. Même au sein des FMN, la relation et la recommandation auront toujours une extrême importance, même si elles ne sont pas les premiers critères d'embauche.

On voit également dans ce discours que la préoccupation par rapport à la famille est un point notoire : le nombre de personnes à charge, la « structure harmonieuse », permettent au recruteur de savoir également si l'employé pourra réellement se dévouer à l'entreprise, ce qui est certainement l'un des critères principal d'embauche (comme on le verra par rapport au problème du taux de rotation dans les entreprises), parfois même avant les compétences techniques.

Ce discours peut paraître choquant pour des Occidentaux soucieux de préserver leur intimité et de compartimenter leur vie professionnelle et privée. Mais en Inde, il n'y a pas une dichotomie aussi claire. C'est pour

cela que la question posée sur la consommation d'alcool peut choquer, mais est assez naturelle localement. En effet, boire et fumer sont considérés comme des actes impolis et vulgaires en Inde, notamment en face des « aînés »⁴⁶. La réputation étant un critère déterminant pour l'entreprise qui embauche, il n'y a aucune honte à poser de telles questions, ce qu'un Indien, même jeune, comprend fort bien.

Le diplôme est également un autre critère de sélection. En effet, le système scolaire indien est très élitiste, comme en France, avec des « voies royales » et des écoles ou universités prestigieuses suivant les secteurs (l'Indian Institute of Management d'Amedhabad pour le Commerce, la Jawaharlal Nehru University pour les sciences humaines et les langues, l'Indian Institute of Technology de Delhi pour les ingénieurs, en sont quelques exemples fameux). La sélection commence même à partir des universités et écoles post-baccalauréat locales, où les critères d'entrée sont excessivement sélectifs, ainsi que des écoles que nous venons de citer. Par exemple, chaque année, plus d'un million de jeunes postulent aux concours de l'IIT, et seulement 1 000 sont pris à l'IIT de Delhi (soit environ 1 %).

Les rapports hiérarchiques dans le monde professionnel

Au-delà de la caste, la hiérarchie est un concept très important dans les relations de travail. Cependant, il faut faire attention à cette notion de hiérarchie. Nous raisonnons toujours avec notre propre culture et avec les références qui y sont associées. Ainsi, le terme *hiérarchie* évoque en nous des attitudes ou des concepts qui sont différents en Inde et qui n'ont pas les mêmes bases culturelles ni le même impact. Il faut y interpréter la notion de hiérarchie non seulement dans l'optique du système des castes (donc, par rapport à une notion de pureté), mais également dans l'esprit de la philosophie hindoue. Comme nous l'avons expliqué dans la première partie, chaque chose, chaque homme a sa place dans l'ordre cosmique, et il faut respecter ce fait pour que le monde soit en harmonie. Chaque être humain doit agir en fonction du *dharma*, qui est déterminé par sa place dans la société, ainsi que nous l'avons vu dans la première partie.

Par ailleurs, il faut ajouter la place faite à la sagesse qu'apportent l'âge et la vieillesse. Si, dans nos sociétés occidentales, l'âge est un handicap pour le travail (car souvent interprété comme un signe de manque de créativité et de flexibilité), en Inde c'est tout le contraire. L'âge est synonyme d'expérience et d'expertise. Le respect apporté aux aînés dans la vie professionnelle

46. Dans son étude sur la jeunesse de la classe moyenne supérieure à Delhi, Bernoud-Belhoste (2004) montre que si presque tous les jeunes déclarent boire et (ou) fumer, peu encore osent le faire impunément devant leurs parents, et encore moins devant leurs grands-parents.

ou privée est très important. Ce respect vient de la tradition indienne, où la plus grande autorité est détenue par l'homme le plus vieux. Les Indiens sont donc très respectueux non seulement de l'âge de la personne, mais également de son statut et de son titre. La fonction en Inde a une valeur primordiale, ce qui se remarque souvent sur les cartes de visite, les programmes de conférence, et surtout sur les portes des bureaux. Par exemple, le titre de « Docteur » pour un chercheur est très peu usité en Europe, mais l'est toujours en Inde. C'est un bon moyen de placer les personnes sur une échelle sociale. Bien entendu, il faut toujours tempérer ces propos par rapport à l'activité économique que l'on envisage. Par exemple, le domaine des nouvelles technologies est moins sensible à ce facteur, car on y embauche plus de jeunes qui prennent plus vite des responsabilités. Cependant, la tendance générale se situe dans cette norme.

Les implications sur le plan de la gestion sont importantes. Dans de nombreuses études sur les relations de travail en Inde (Matheu, 1987; Sinha, 2004; Kumar, 2005), le respect de la hiérarchie est un facteur d'harmonie mais peut être aussi un facteur de blocage, en particulier pour des mentalités occidentales habituées à la délégation et à la prise de décision rapide. Dans beaucoup d'activités industrielles, la division du travail est encore très taylorienne. Dans son étude sur le fonctionnement d'une usine indienne d'aluminium, Michel Matheu (1987) a observé que la séparation entre concept et exécution est très tranchée. Chaque tâche est assignée à un travailleur dont c'est la spécialité⁴⁷. Dans notre mentalité occidentale, on se plaindrait volontiers de cette situation, mais elle n'est généralement pas vécue comme une punition, mais comme une logique : chacun doit faire son travail (en accord avec le *dharma*). L'étude menée par The Garvin School of International Management⁴⁸ suggère que tant que les employés sont capables de subvenir aux besoins des familles, ils montrent un assez bon sens du travail collectif et une certaine satisfaction de leur travail même si leur emploi n'est pas enrichissant ou répétitif. Cependant, plus les employés avancent en âge et en salaire, plus il semblerait que leur demande d'autonomie et d'enrichissement des tâches soit important.

De ce comportement découle trois points. Premièrement : cette division du travail demande donc une bonne coopération au sein de l'équipe, mais qui n'est pas toujours satisfaisante et nuit parfois à la qualité du travail.

47. Un parallélisme peut d'ailleurs être fait avec le travail de Louis Dumont, *Homo Hierarchicus : le système des castes et ses implications*, 1966. Il montre que dans les villages indiens, les tâches sont très morcelées et s'intègrent aux autres pour donner un sens à la communauté.

48. Singh K. et C. Siehl, « Leading across cultures : India », *The Thunderbird Case Series*, Garvin School of International Management, 2004.

Certains rechignent à faire équipe (voir le paragraphe sur l'esprit d'équipe) ou à faire plus que ce qui ne leur est demandé. C'est ce comportement que dénonce aussi un cadre indien dans l'étude de Sinha (2004) sur les multinationales en Inde : la *chalta hai attitude*, que l'on peut traduire par « laisser-aller ». Mais cette étude ne peut être prise pour une généralité en ce qui concerne la qualité des produits fabriqués en Inde. Sinha (2004) cite plusieurs entreprises et sociétés mixtes occidentales qui ont un niveau de qualité exemplaire et des certifications ISO 9001. Il cite notamment le cas d'une société mixte indo-japonaise qui a instauré des cercles de qualité, ou d'une filiale danoise fonctionnant avec des systèmes élaborés de prime à la qualité. Et les exemples sont de plus en plus nombreux.

Le deuxième point est que ce respect du statut et de la hiérarchie suppose que chacun reste à sa place et n'ose pas contredire son supérieur. Par ailleurs, dans les cantines des entreprises traditionnelles, les cadres et les ouvriers ne mangeront généralement pas dans les mêmes espaces.

Le dernier point qui découle de ce comportement hiérarchique et cloisonné concerne le rapport au supérieur hiérarchique. Pour les contre-maîtres interviewés dans l'étude de Matheu (1987), le secret de cette harmonie tient dans les rapports humains : « C'est la tendance indienne dans le travail : tout dépend des relations entre l'encadrement et les ouvriers », déclare l'un d'entre eux. Il faut comprendre par là qu'un ouvrier sera disposé à travailler pour un bon supérieur hiérarchique. Cette vision est corroborée par différents sondages. D'après le sondage d'*Infoline* du 27 avril 2004⁴⁹, 36 % des gestionnaires interrogés expliquaient que ce qui les motivait avant tout, c'était un bon environnement de travail (37 %), suivi de la possibilité de progresser (25 %) et d'avoir de bonnes relations avec leur supérieur hiérarchique direct (14 %). Mais que doit-on appeler un « bon chef » en Inde et quelle est la vision du leadership?

Le leadership en Inde

Les études faites sur le sujet, presque toutes anglo-saxonnes (Chhokar, 2004; Bernard, 1993), montrent que le leadership, notion appartenant à la culture mondiale des affaires, est défini en Inde comme étant le fait de « porter » les gens avec soi dans un projet commun, de les inspirer, de leur faire faire des choses presque impossibles, et de les mettre au défi (Chhokar, 2007). Une communication efficace et une certaine prise de risques sont associées à cette fonction. Ces principes sont appliqués dans un contexte indien. À la différence que l'Inde semble afficher une conception « singulière »

49. R.K. Srivastava, « What motivates the Indian Manager », *India Infoline*, 27 avril 2004.

du leadership, miroir de la philosophie indienne et des valeurs partagées par la société indienne. Car comme l'on déjà montré, pour certains chercheurs (d'Iribarne, 1998; Bosche, 1993), les notions que nous employons communément n'ont pas la même signification dans le contexte indien. D'après des études faites sur le leadership en Inde, le leader doit aussi posséder une « compréhension intuitive » des personnes avec qui il interagit, presque comme un parent ou un roi d'autrefois. Dans nos sociétés occidentales, cette vision a toujours tendance à être rapprochée du paternalisme, qui a une connotation parfaitement négative par rapport à notre histoire. Mais en Inde, et à la lumière de la culture, la situation doit se comprendre différemment.

Beaucoup de témoignages et d'études (Matheu, 1987; Flamant, 2003; Sinha, 2004) expliquent que la relation attendue est celle d'un « père ». L'image nous choque peut être mais en Inde, cette vision est monnaie courante, même si, comme on le verra, de nouvelles techniques de gestion venues de l'Occident arrivent à s'intégrer. Cette situation vient en partie du fait que pendant longtemps, et encore actuellement, les entreprises sont essentiellement familiales et que l'entrepreneur considère son entreprise comme le pendant de sa famille. Ainsi, si un bon gestionnaire a nécessairement un rôle de contrôle, il doit également savoir aider en cas de difficultés dans la tâche quotidienne, former et guider. Il doit aussi savoir s'intéresser et avoir des attentions pour ses collaborateurs. Il est toujours très apprécié d'être salué publiquement pour son travail. La considération est un besoin fort d'après le sondage d'Infoline cité ci-dessus. Enfin, il doit également savoir écouter les problèmes personnels des gens avec qui il travaille, voire même participer à des fêtes familiales, afin de témoigner de la considération. Les cadres brahmanes pourront même pratiquer les cérémonies ou les *pujas* sur les lieux même de l'entreprise. Ces comportements sont plus ou moins accentués selon les entreprises, bien entendu.

Mais il faut noter que même dans les firmes multinationales ou parmi les dirigeants locaux de ces firmes, pour la plupart ayant fait leur éducation à l'étranger, ce « paternalisme » local demeure. Il peut néanmoins être adapté à des formes de gestion plus participatives (Sinha, 2004). Cette sorte de gestion « altruiste » trouve probablement son origine dans la volonté de la Connaissance de Soi, qui est un pendant de la théorie du karma. En effet, comme on l'a expliqué, les actions présentes ont un impact direct sur la vie future dans laquelle l'individu va se réincarner. L'individu conscient de ses actions est donc souvent enclin à observer une certaine introspection afin de savoir si sa conduite se justifie au regard de son *dharma* (Chakraborty, 1991). Quoi qu'il en soit, les études citées précédemment sur le leadership

en Inde montrent que beaucoup de salariés préfèrent, d'une manière générale, dépendre d'une figure d'autorité charismatique pour qui ils témoignent du respect et avec qui ils peuvent s'investir émotionnellement.

Ainsi, dans toutes ces études, il en ressort que le sens de la relation est une des caractéristiques les plus importantes, plus que la performance ou l'orientation vers l'action. Des recherches ont été faites montrant que les styles de gestion impersonnels et créant une relation purement contractuelle étaient en général voués à l'échec en Inde (The Globe Research Project, 2003). Le style de gestion « à l'indienne » est souvent qualifié de « nurturant-task leadership » (Sinha, 1980) (ou « leadership développeur » proche de la relation maître-disciple du *Gurukul* déjà cité), ce qui signifie que si le dirigeant prend part personnellement au développement et au bien-être de son salarié, il n'en attend pas moins que sa tâche soit parfaitement effectuée pour que les objectifs de l'entreprise soient accomplis en le surveillant de près. S'il accomplit bien son travail, alors le salarié sera récompensé par une relation chaleureuse et bienveillante. Cette relation peut se poursuivre et se développer avec un niveau de participation et de propositions, plus proche de ce que nous connaissons dans nos économies occidentales.

Cette notion de « leader développeur » a été définie par Sinha qui explique que ce modèle a été bâti sur celui du Mahatma Gandhi. Il inspire confiance, car il est motivé par une cause en laquelle il croit fermement. Il sait s'exprimer et convaincre son entourage de ses idées. Il est facilement reconnaissable par sa façon de parler ou de s'habiller. Il montre toujours l'exemple (lors de l'épisode de la marche du sel, Gandhi a mis en branle le mouvement de désobéissance civile) et assume jusqu'au bout ses positions (en allant en prison, par exemple), même s'il peut mettre sa vie en danger (par des jeûnes à répétition). Mais il reste désintéressé, et uniquement préoccupé par sa cause en mettant en œuvre toute son énergie dans son projet. C'est sur cet idéal gandhien que s'est appuyé Narayan Murthy, l'ancien PDG d'Infosys, une des entreprises indiennes spécialisées en informatique des plus florissantes et des plus connues. Le « leader développeur » montre toujours la figure rassurante d'un père, sait bien s'entourer et apprend à ses collaborateurs à développer leurs compétences. Il connaît les gens qui collaborent à ses côtés et sait écouter les problèmes de chacun. Mais il attend énormément de tous. C'est ce que Bernard (1993) nomme « la sanction de la reconnaissance » : le travail doit être parfaitement exécuté. De son côté, le « leader développeur » se doit d'être créatif sans être individualiste, ouvert, mais sévère, communicant mais discret et entreprenant sans être irrespectueux.

Cette progression du « leadership développeur » vers un style plus participatif est graduelle et interactive, comme le montre l'exemple d'un dirigeant d'une firme anglaise qui a réussi à imposer le style américain qu'il avait acquis à l'étranger combiné aux contingences locales (Sinha, 2004, le cas BAC). Dans cette entreprise, il a réussi à imposer une culture d'entreprise forte, basée sur la qualité et le service client tout en pratiquant, avec les autres gestionnaires, un savant mélange de paternalisme et de gestion participative à l'américaine. La seule chose qu'il ne semble pas réellement avoir réussi à imposer est le fait que chaque gestionnaire, quelque soit son niveau ou sa position hiérarchique, s'adresse à un autre gestionnaire en l'appelant par son prénom. Cette anecdote est souvent relatée par les dirigeants d'entreprises formés dans des sociétés occidentales où l'attitude vis-à-vis des titres et du nom est plus débonnaire. Il est donc assez difficile d'imposer cette mesure. Un jeune gestionnaire raconte qu'il lui paraît étrange d'appeler son supérieur par son prénom : « Il a l'âge de mon père », explique-t-il. Cette résistance des plus jeunes à mettre en œuvre cette pratique et aux aînés à l'accepter, peut être expliquée parce qu'en Inde on distingue trois niveaux pour s'adresser aux personnes : le vouvoiement (*ap*, vous, marque de respect), que l'on réserve aux personnes inconnues (même si parfois elles sont du même âge), hiérarchiquement supérieures, et même dans la plupart des familles, aux parents; le tutoiement quotidien (*tum*, tu) que les parents réservent aux enfants, aux amis et le tutoiement très familier (*tu*), qui n'est généralement utilisé qu'entre parents et enfants en bas âge, et à l'endroit des serviteurs pour marquer une distance hiérarchique forte. Il peut être aussi utilisé quand on veut exprimer de la colère à l'égard de quelqu'un (à manier avec beaucoup de précaution!). L'anglais ne fait pas de distinction entre le vouvoiement et le tutoiement, et c'est peut-être le fait de s'adresser à son supérieur par *sir* qui permet ainsi de montrer aux plus jeunes le respect qu'ils lui témoignent⁵⁰.

*Un petit oui vaut mieux qu'un grand non
et l'attitude « yes sir »*

Au sein de ces relations hiérarchiques assez fortement structurées, l'attitude des subordonnés est souvent passive et soumise. Ainsi, la figure du chef étant éminemment respectée, elle n'est que rarement contredite dans

50. Outre cette construction linguistique qui marque un rapport hiérarchique de soumission et de respect, il est bon de rappeler qu'en termes de politesse, on appelle les Indiens par leur nom de famille, précédé de leur titre (professeur, docteur, ou autre). Si l'on veut témoigner une marque de respect particulière à une personne, on ajoute *ji* à la fin du nom pour un hindou; *bhai* (frère) pour un musulman, *bahan* (sœur) pour une femme musulmane. Pour les Sikhs : *gaur* (princesse) et *singh* (lion) pour les hommes.

les entreprises traditionnelles. La peur des représailles est forte comme le constate Sinha (2004) dans son enquête qui compare le mode de gestion à l'indienne avec les méthodes occidentales. L'attitude du « *yes sir* » est donc commune et permet de ne pas perdre la face, même si le travail ne correspond pas à ce qui a été demandé. Ainsi, dans les rapports de négociation, un oui qui peut sembler franc et massif peut cacher en réalité un non comparable à celui de nos sociétés occidentales. Ce oui pourra vouloir dire : « Oui j'ai compris », plutôt que « Oui, j'accepte ce que vous dites et je vais le faire. » La nuance est subtile, mais bien réelle et éprouvée maintes fois tant par les Indiens eux-mêmes que par des Occidentaux. Un non direct est assez mal perçu et peut être mal pris suivant le ton sur lequel il est prononcé. Tout est une question d'adaptation au contexte. Par contre, si au cours d'une négociation, les Indiens ne sont pas d'accord, le non franc et massif ressortira sans l'ombre d'une ambiguïté.

Le concept du temps et de la vie privée

Comme nous avons vu dans la partie consacrée à la philosophie hindoue, en Inde, le temps est cyclique. Il existe donc une certaine ambivalence concernant le temps et la ponctualité. Dans le domaine des affaires, beaucoup de personnes travaillant avec des Indiens se plaignent des délais non tenus, des réunions annulées, et du temps passé à négocier. Hall (1992) définit cette vision élastique du temps comme étant *polychronique*. Ainsi, dans cette vision, plusieurs points peuvent se régler en même temps (par exemple, il n'est pas rare d'être en réunion et de se faire interrompre par une autre personne qui vient d'entrer). Certains chercheurs trouvent une explication dans le langage même. En effet, en hindi, le mot *kaal* signifie « demain » et « hier »; seule la conjugaison appropriée permet de situer ce complément de temps dans l'action. Une autre explication de ce comportement trouve plus probablement ses racines dans la philosophie hindoue selon laquelle un jour ne peut être pris indépendamment du long continuum qu'est la vie présente, et au-delà : la suite du cycle des réincarnations. Forcément, à cette échelle, une heure ou une journée ne peuvent être considérées que comme des grains de sable face à une montagne, et les contingences de la vie personnelle peuvent facilement interférer avec la vie des affaires.

Par ailleurs, dans une vision *polychronique*, la confiance met du temps à s'installer, mais une fois établie, les relations sont généralement sûres (Fernandez, 1999). Dans cette vision, il existe un fort engagement par rapport aux relations humaines. Ainsi en Inde, dans une relation d'affaires, il sera généralement fort mal compris de ne pas participer à un dîner ou de

ne pas parler de soi ou de sa famille (qui, comme on l'a vu, est un élément essentiel de la vie d'un Indien). À ce propos, la vie, qui dans nos sociétés occidentales est dite « privée », est un concept très relatif en Inde. Le fait de vivre souvent au sein d'une famille élargie (c'est-à-dire avec les parents, les enfants, les grands-parents et parfois les oncles et les tantes) dans les milieux les plus traditionnels, fait que tout le monde est au courant de tout. De plus, la promiscuité des logements ne favorise pas l'isolement de l'individu. La notion de partage est de ce fait très importante, et certains expatriés racontent que certains de leurs collègues indiens n'hésitent pas à entrer dans leur bureau sans frapper pour leur demander quelque chose, ou se servent directement dans leur paquet de cigarettes, par exemple. Bien entendu, de plus en plus, le modèle dans les villes n'est plus ce type de famille, mais la famille patrilinéaire (parents et enfants vivant sous un même toit), et laisse de plus en plus une part à l'intimité et à un mode de vie plus proche de nos modèles occidentaux.

Taux de rotation du personnel

Pour beaucoup de chefs ou de responsables d'entreprise, qu'ils soient Indiens ou non, il existe une réelle difficulté à trouver une personne motivée pour certaines tâches en fonction de leur appartenance sociale, par exemple. Mais il est souvent plus difficile encore de les fidéliser, notamment chez les jeunes (qui représentent plus de 50 % de la population). En l'espace de quinze ans, depuis la libéralisation de 1991, l'Inde a énormément changé, en raison d'un accès plus important aux biens de consommation. Cette moitié d'Inde n'a que quelques souvenirs, et bientôt n'en n'aura plus aucun, de l'Inde d'avant 1991 : une télévision unique, une production de biens et services essentiellement indienne et pas toujours de grande qualité, des biens inaccessibles par leurs prix (scooter, voiture) ou leur provenance occidentale, et des perspectives d'emploi et de carrière très traditionnels (dans l'Administration, les entreprises nationalisées ou dans le petit commerce). Aujourd'hui, la politique de l'Inde d'attirer les investissements étrangers a fortement modifié le visage économique du pays. Notamment, grâce au développement des nouvelles technologies qui ont permis à ces jeunes générations de trouver des emplois intéressants et très bien rémunérés (en début de carrière, un jeune travaillant pour un « call center » ou service d'assistance téléphonique peut gagner autant par mois que son père travaillant depuis toujours dans l'Administration). Et l'emploi ne manque pas dans ces secteurs, comme dans beaucoup d'autres, entraînés par une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 7 %. Les jeunes découvrent donc qu'ils ont le choix et que leur carrière passe par diverses expériences. Le taux

de rotation est assez important dans les grandes entreprises, notamment dans les multinationales. Sinha (2004) montre dans son livre cinq cas d'entreprises. Les taux de rotation varient en moyenne de 15 %, et jusqu'à 50 % par année pour les cas les plus critiques (confirmé par d'autres cas de responsables français).

STRATÉGIES POUR MIEUX INTERAGIR AVEC LES INDIVIDUS

Négociateur en Inde

La négociation en Inde est réputée difficile par les hommes d'affaires occidentaux, autant qu'elle le paraît pour la Chine ou tout pays non occidental qui a une culture plusieurs fois millénaire et dont les schèmes mentaux diffèrent des nôtres. D'autres diront qu'en matière d'affaires, l'argent est international, et qu'il n'y a que de mauvais négociateurs. La vérité est certainement entre les deux. Prendre la culture comme seul déterminisme de la négociation est fortement exagéré, mais l'oublier est encore plus dangereux, comme en témoignent de nombreuses études sur la variabilité du processus de négociation en fonction de la culture (Gesterland, 2005; Mead, 2004). La pensée managériale locale est aussi un facteur de variabilité, selon des études américaines menées dans les années 1990 (Brett, 2000; Bazerman et Neale, 1992). Ainsi, les valeurs indiennes ont une influence certaine sur le processus de négociation qu'il convient d'analyser selon les phases de ce processus.

La vision indienne pousse les individus à se comporter de la meilleure façon possible conforme à leur position dans la société (en respectant le *dharma*), l'idéal recherché étant la libération (*moksha*). Cette pensée, certes fort vite résumée et simplifiée, montre surtout que le processus de la pensée indienne est très idéaliste (Nakamura, 1964; Coomaraswamy, 1995). Des recherches montrent également que, bien que les Indiens soient très idéalistes, ils sont généralement assez passifs quand à la réalisation de ces idéaux. Mais Rajesh Kumar (2005) montre paradoxalement que, bien que les Indiens aient de fortes attentes par rapport à leurs idéaux, ils ne sont pas forcément troublés si leurs projets échouent. Cette attitude se retrouve ainsi lors du processus de négociation. Le chercheur en sciences politiques Lucien Pye (1985) explique également qu'au niveau étatique :

Les hommes politiques indiens ont une propension marquée à céder à une planification enthousiaste, à une spéculation utopique, et à prendre leurs désirs pour des réalités, bien qu'ils échouent généralement à mener à bien leur mise en œuvre : des vœux pieux, des projets énormes, mais peu de réalisations (1985, p. 143, traduit par nos soins).

Il est vrai que dans certains projets, le gigantisme est de mise lors de la conception alors que la réalisation est souvent plus minime, ou beaucoup plus longue à obtenir que ce qui était prévu. Ainsi en témoigne la mise en place d'un centre commercial, l'Ansal Plaza, en plein centre de Delhi, qui est resté plusieurs années en construction faute de financement suffisant (entre autres), et dont la taille a finalement été réduite pour l'ouverture plus de cinq ans après le début des travaux. Quand on rapporte ce fait au niveau des affaires, on constate que les négociateurs indiens tendraient à vouloir réaliser leurs objectifs avec un très haut niveau d'attente. Ce comportement génère deux points de vue opposés. Ainsi, en prenant le côté positif, cet idéalisme pousse à avoir de fortes aspirations qui sont nécessaires pour motiver tout bon projet. Il peut alors favoriser la créativité et encourager le désir de bien faire. Mais si cet idéalisme est poussé à l'extrême, il peut être un facteur de blocages pour atteindre un accord (la négociation étant aussi et surtout une affaire de compromis), car l'autre partie peut purement et simplement décider de se retirer face à des attentes trop inconsidérées.

Dans son étude sur la négociation avec les Indiens, Kumar (2005) cite le cas d'un gestionnaire danois, spécialiste de l'Asie, qui expliquait que les discussions avec son homologue indien avaient duré beaucoup plus longtemps que d'habitude. Il raconte que l'homme lui apparaissait comme un négociateur vraiment très habile et qu'à force de discussions intenses, il avait négocié le meilleur contrat par rapport aux autres hommes d'affaires asiatiques à qui ce Danois avait eu à faire auparavant. C'est ce comportement que l'auteur nomme l'« idéalisme brahmanique » appliqué aux affaires. À l'opposé, la rigidité de ces niveaux d'aspiration peut mener à des impasses commerciales. Beaucoup de témoignages d'hommes d'affaires, états-uniens en particulier, qui sont sur des sites Internet spécialisés, montrent que les Indiens ont souvent tendance à négocier les moindres détails pendant des jours, à se dérober quand les choses ne vont pas dans leur sens, et à ne plus se manifester jusqu'à ce que le niveau d'exaspération maximum des négociateurs étrangers soit atteint afin qu'ils cèdent. Souvent relaté par ces hommes d'affaires, la tactique des Indiens est d'essayer de faire baisser le niveau d'attente de leurs interlocuteurs sans bouger d'une once les leurs.

Les négociateurs indiens pratiqueraient aussi souvent la méthode du harcèlement par des questions pointues, comme en témoigne ce chef d'entreprise néerlandais, fabricant de tuyaux pour pipeline. Il explique qu'après une rencontre assez cordiale avec les Indiens, ceux-ci sont revenus vers lui avec un « catalogue » de questions ultra pointues auxquelles le chef d'entreprise devait répondre avant d'entamer toute négociation. Les questions dans leur formulation remettaient même en cause le processus de fabrication des

tuyaux en cherchant à montrer que ce que le chef d'entreprise proposait comme niveau de qualité n'était techniquement pas possible (alors que ses produits sont reconnus internationalement et sont utilisés par de grands groupes pétroliers). Agacé par le nombre de questions, mais surtout très en colère par la remise en cause de son produit, il a arrêté la négociation, les attentes étant disproportionnées par rapport au temps qu'il aurait fallu consacrer à répondre à ces questions, et sans certitude que le produit soit acheté, vu le ton employé dans le questionnaire. Ici, le souci du détail, semblerait être une autre caractéristique de la négociation avec les Indiens. Comme on l'a vu dans la première partie, les Indiens ont une grande force d'analyse et aiment comprendre et maîtriser les choses en travaillant dans le détail (chaque tâche accomplie devant être effectuée au mieux). Mais cette qualité peut, comme le montre l'exemple ci-dessus, contrarier des projets, voire faire manquer de belles occasions d'affaires purement et simplement.

Comment les Indiens perçoivent les Occidentaux

Traiter avec des Occidentaux et les hommes d'affaires des ex-puissances coloniales en particulier, ajoute une difficulté supplémentaire à la négociation. En effet, comme on l'a vu dans la première partie, la colonisation a eu un grand impact sur le fonctionnement de l'Inde. Les institutions, le système politique, mais également le monde des affaires se sont beaucoup inspirés de l'Empire britannique. C'est un point positif pour ce qui est de la compréhension d'une langue commune, l'anglais, que les Indiens éduqués pratiquent généralement comme une deuxième langue maternelle. C'est également un point positif pour l'adaptation aux méthodes de gestion à l'occidentale. Mais l'image dominante qu'ont laissée les Occidentaux est encore très présente dans les esprits indiens. Les représentations que les Indiens ont des Occidentaux sont encore beaucoup déterminées par rapport à ce passé difficile. Nous sommes généralement vus comme arrogants et dominateurs, attitudes qui déplaisent fortement, surtout en situation de négociation. Ce comportement se mêle parfois à un petit complexe d'infériorité et à une crainte de l'aplomb des Occidentaux. Par ailleurs, la vision que les Indiens peu éduqués ont de la femme occidentale est encore plus déplorable. Représentée dans les films Bollywood comme une « femme facile », elle passe pour être de mœurs légères et facile d'accès (vision corroborée par quelques cas de tourisme sexuel féminin dans les stations balnéaires indiennes ou par la mode du monokini, qui n'ont pas amélioré l'image de la femme occidentale en Inde). Dans le domaine des affaires toutefois, cette vision n'est pas vraiment partagée, mais un certain machisme latent peut parfois être encore présent et rendre les choses un peu plus

difficiles. Même si de plus en plus de femmes travaillent en Inde, et à un haut niveau, la culture indienne reste très patriarcale. Si l'image de la femme est respectée, elle a tendance à être reléguée à des tâches plus subalternes. Cependant, cela ne veut pas dire qu'une Occidentale ne pourra pas négocier en Inde, bien au contraire.

Dans le cadre d'une implantation, Sinha (2004) montre qu'en général, les Occidentaux expatriés sont reconnus pour leurs compétences techniques, car ils ont une forte conscience de la qualité des produits et sont méticuleux sur la propreté. D'après son enquête, ils sont appréciés pour la bonne préparation de leurs réunions et pour leur ponctualité. Enfin, ils sont perçus comme étant honnêtes, grands travailleurs et dédiés à leur travail ainsi qu'ayant une grande ouverture d'esprit. Les Indiens trouvent souvent que les gestionnaires occidentaux sont facilement joignables, et que l'on peut aisément les entretenir de problèmes, en osant même leur dire non. Cependant, beaucoup les trouvent peu compréhensifs quant aux obligations familiales, parce qu'ils cloisonnent trop la vie familiale et le travail. Un gestionnaire indien raconte même qu'un collègue suédois avait choqué toute l'équipe en demandant aux employés pourquoi ils devaient partir lorsque leur enfant était malade, quand un membre de la famille était hospitalisé, ou lorsqu'un ami leur demandait un coup de main pour un travail personnel. Le commentaire de ce gestionnaire suédois est éloquent : « Mais pourquoi est-il obligé de rester au chevet de sa mère pendant son opération? » Ce sont ces réflexions maladroitement qui font ce genre de réputation. Il est vrai que souvent les gestionnaires occidentaux peu rompus aux contingences de la vie familiale indienne, mais également aux aléas de la vie quotidienne ont du mal à comprendre. Il est important d'aller chercher son enfant à l'école, de faire la queue pour payer sa facture d'électricité ou de faire des achats pour un mariage dans la famille. Ainsi, les Indiens pensent que leurs gestionnaires sont beaucoup plus aptes à les comprendre de ce côté-là que les Occidentaux.

De l'attitude juste pour réussir en Inde

Accepter avec philosophie de prendre son temps

On l'a montré, l'Inde est un pays fort divers et complexe tant dans sa structure économique que sociale, ainsi et surtout que dans la vie quotidienne. De plus, la vision polychronique du temps n'est pas toujours adaptée à une parfaite tenue des agendas. Vouloir faire des affaires avec l'Inde implique une bonne dose de patience et de contrôle de soi. Les désagréments

causés par les retards dans les transports, le mauvais état des routes, les approvisionnements aléatoires en eau et en électricité n'existent pas seulement pour faire rager les Occidentaux. Les Indiens eux aussi subissent cet état de fait tous les jours et même si la situation leur déplaît, ils s'adaptent à ces aléas de la vie quotidienne. Une fois prévenu, il ne faut pas sans cesse se plaindre, et d'autant moins aux Indiens. Cette remarque peut paraître simple, mais combien de fois des Indiens ont-ils dû supporter les railleries ou les plaintes des Occidentaux insatisfaits ou méprisants? Les Indiens, comme on l'a montré, sont souvent très « nationalistes » (comme on dit d'ailleurs des Français qu'ils sont chauvins) et ont une haute opinion des valeurs de leur pays. Le manque de tact des étrangers est bien souvent incroyable et des remarques sur les problèmes que rencontre le pays sont réellement malvenues, surtout en position de négociation.

Il vaut mieux s'adresser à Dieu qu'à ses saints

Ce dicton français est parfaitement adapté à la situation indienne. En effet, comme nous l'avons montré, 80 % des entreprises indiennes sont encore des entreprises familiales et le processus de décision est encore très centralisé, le chef de famille pouvant encore être le premier décideur. Cette centralisation des décisions est aussi prévalente dans la bureaucratie. De nombreux échelons la composent, et il n'est pas rare de se perdre dans les titres hiérarchiques. Pourtant, il n'existe là aussi généralement qu'un seul décideur en dernier ressort. Et c'est cet aspect qu'il faut souligner pour qu'une négociation se passe au mieux. Ainsi, il vaut toujours mieux, dans une négociation avec une équipe indienne, savoir qui est le chef ou à qui revient la décision finale. Par contre, lors de négociations avec le gouvernement ou les États, il faut, d'après beaucoup de témoignages d'hommes d'affaires, se méfier des intermédiaires qui se disent bien connaître les officiels chargés des dossiers. Le lobbying est bien sûr fréquent en Inde, mais rien ne vaut pour des projets de longue haleine une personne de confiance installée sur place.

Travailler avec une vigilante confiance

La confiance en Inde est une arme à double tranchant. Elle est nécessaire et primordiale à toute relation de travail et, de ce fait, met du temps à s'acquérir. Mais en même temps, elle ne doit pas être comprise comme un acquis ayant une valeur intemporelle. Elle s'entretient aussi. Pourtant, on l'a vu, dans certains cas (et en particulier quand on n'a pas à faire au bon interlocuteur ou au plus haut niveau étatique), une parole donnée peut être

reprise. Généralement, les entrepreneurs indiens des entreprises traditionnelles travaillent par relations au sein de leur groupe d'appartenance. Un élément extérieur sera toujours mieux apprécié s'il peut être recommandé ou si, à défaut, il cherche à s'intéresser et à comprendre l'autre sans uniquement partager une relation purement commerciale. Ainsi, se créer un réseau en Inde est primordial. Mais une fois les bonnes personnes identifiées, les portes, même dans les milieux les plus haut placés, s'ouvrent beaucoup plus facilement.

Cependant, la vigilance reste primordiale, même associée à la confiance. Certains entrepreneurs occidentaux confient leur désarroi à ce propos parce que beaucoup de commandes, qui se révèlent de bonne qualité la première fois, sont défectueuses les fois suivantes sans que l'on comprenne pourquoi. Sans parler de mauvaise volonté, ces cas arrivent fréquemment dans des secteurs comme le textile ou l'artisanat, très traditionnels et souvent peu formés aux exigences de qualité occidentale. Cependant, comme on l'a déjà dit, l'ouverture du marché et le développement des exigences des acteurs locaux et internationaux font que ces pratiques vont en diminuant.

Pour pallier les potentielles appréhensions entre les acteurs, des techniques d'arbitrage internationales peuvent être utilisées (car elles sont parfaitement reconnues en Inde) ainsi que la signature d'un Memorandum of Understanding (MoU ou protocole d'entente), permettant, dans le cadre d'une implantation, de clarifier les obligations des uns et des autres.

Dans le cas d'une implantation, miser sur les compétences locales et les forces du comportement au travail

Travailler en Inde peut souvent paraître compliqué à la lecture des expériences d'autres expatriés ou des explications faites de la culture. Mais il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas plus difficile d'y travailler qu'ailleurs. Tout est une question de compréhension du comportement à la lumière de la culture locale, du profil sociologique et de la culture d'entreprise. Ainsi, il est très important de réaliser que la productivité des employés est généralement corrélée à l'attachement au travail, et à la loyauté à l'organisation, le plus souvent grâce à un dirigeant charismatique ou à un bon chef. Cette situation doit être comprise comme une force et non comme une différence impossible à gérer. Les valeurs majeures en Inde comme la hiérarchie et les relations interpersonnelles doivent être appréhendées comme des facteurs moteurs de qualité et de rendement plutôt que comme des blocages pour l'organisation.

Une autre stratégie est de savoir partager le pouvoir. Avoir accepté de collaborer à 50-50 avec un partenaire indien, partager la tête de l'entreprise, ne pas réserver toutes les places stratégiques aux expatriés, savoir déléguer, et parfaitement s'entourer de personnes compétentes est clairement un facteur de réussite en Inde. On en revient encore une fois à la partie concernant la confiance qui peut mettre du temps à s'installer, mais qui semble être payante au final dans la majorité des cas. De plus, les expatriés présents ont su faire preuve bien entendu d'ouverture, mais aussi de capacité d'adaptation étonnante, d'où l'importance de la sélection, mais surtout de la durée des missions. Un négociateur pour une grande entreprise pharmaceutique expliquait qu'en Inde, ce qui pouvait tuer un projet était le va-et-vient incessant des expatriés dans les projets de long terme, ce qui ternit la relation qui est pourtant primordiale dans ce pays.

Ne pas sous-estimer la capacité d'adaptation des Indiens aux modèles d'organisation occidentaux

Dans son étude sur les firmes multinationales (FMN) en Inde, Sinha (2004) montre que les cultures d'entreprises et les valeurs qui y sont associées ont pu être assimilées par les employés indiens à l'époque des sociétés mixtes. Travailler avec des équipes multifonctionnelles, la délégation, le partage de l'information, l'éthique professionnelle, tous ces aspects si familiers à nos cultures managériales occidentales ont été bien intégrés dans ces firmes multiculturelles. Ceci est la résultante de deux causes. Premièrement, depuis 1991 et la libéralisation économique, une nouvelle génération de gestionnaires formés à l'étranger ou dans des écoles de commerce indiennes reproduisant l'enseignement occidental, a pu prendre le pouvoir dans ces entreprises et s'adapter aux contraintes du marché international. Et deuxièmement, les clients jouent un rôle de plus en plus grand dans cette économie ouverte, en ayant de fortes attentes de qualité, ce qui n'était pas toujours le cas du temps des entreprises nationalisées. Les entreprises ont donc dû adapter leurs employés, mais également et surtout leur mode de gestion à ces nouvelles conditions.

Il existe des sociétés mixtes qui n'ont pas fait appel à un seul expatrié et qui ont utilisé un compatriote formé et rompu aux pratiques managériales occidentales parce qu'il a travaillé dans une FMN ou qu'il a étudié à l'étranger. Dans ces entreprises, le choix est fait de travailler selon les méthodes de travail appliquées internationalement dans le groupe et de ne pas déroger à la règle, notamment en ce qui concerne la qualité du travail. Ce système a

l'avantage de faire une transition entre les spécificités indiennes et les contingences de l'entreprise grâce à un gestionnaire-médiateur culturel. Les valeurs indiennes sont globalement intégrées, mais parfois certaines mesures, comme le fait de s'appeler par le prénom, connaissent des résistances.

*Savoir s'inspirer de la gestion à l'indienne et de la figure du
« leader développeur »*

S.K. Chakraborty est un universitaire très connu en Inde pour ses théories sur la gestion « à l'indienne » selon lesquelles les valeurs traditionnelles hindoues doivent être appliquées aux contingences économiques. Il défend la thèse de l'intégration de la spiritualité au cœur de la gestion. Pour cela, il renie l'importation des techniques de motivation inventées en Occident, qui n'ont pas de racines en Inde. Il montre que l'Occident manifeste une grande incapacité à intégrer toutes les dimensions de l'homme au travail, et en particulier sa spiritualité. Il explique que les techniques de motivation sont bénéfiques quand elles sont adaptées au contexte local et aux contingences de la culture. Ainsi, en Inde, il faudrait intégrer à la motivation les notions de dette, d'obligation et de partage que promeut la culture indienne. Par ailleurs, Chakraborty (1991), en s'inspirant des textes de la Bhagavad Gita, pense qu'il faut considérer le travail comme un acte de culte en soi (*Work is Worship*), comme une part intégrante de la religion et de la recherche de l'Absolu (*Shakti*), et non comme un acte séparé (*Work and Worship*) ou comme un but en soi (*Work as Worship*). Ainsi, il s'oppose aux doctrines néolibérales occidentales importées qu'il nomme *hedonomics* (c'est-à-dire hédonisme et économie), ainsi qu'aux doctrines socialistes qui ont longtemps été en vogue dans le pays et qu'il nomme *communomics* (communisme et économie). Il propose donc une nouvelle doctrine qu'il nomme la *spironomics* (un mélange de spiritualité et d'économie), qui prend pour base les Upanishads et les grandes valeurs de la culture indienne comme la voie de l'action (*karmayoga*), les buts de l'homme (*purushartha*) et la doctrine du travail désintéressé, c'est-à-dire dont on ne récolte pas les fruits pour soi (*nishkam karma*) (Lachaiet, 2003, p. 62). Cet auteur indien prône ainsi la suprématie du groupe par rapport à l'individu, en accord avec les valeurs indiennes, ainsi que la dévotion, par le travail, à son propre salut. Ces thèses qui peuvent paraître très fantaisistes pour un Occidental ont été prises au sérieux par bon nombre d'entrepreneurs indiens et ont eu un écho très favorable. Des séminaires sont même organisés par l'auteur sur des thèmes comme la méditation au travail en tant qu'outil d'accroissement du rendement (la State Bank of India y a déjà participé). Enfin, ce travail montre qu'il faut prendre en compte le fait que la gestion en Inde connaît une part

d'éthique, comme le montre la figure du « leader développeur », et qu'il peut être bon soit de s'en inspirer, soit en tout cas de ne pas le rejeter comme étant contraire aux normes occidentales de productivité et d'efficacité. L'importation de techniques occidentales fonctionne en Inde, comme on l'a vu plus haut, mais elles ne fonctionnent réellement que par une adaptation aux règles en vigueur dans le pays, qui sont généralement véhiculées par les gestionnaires indiens.

Savoir interpréter une situation « à l'indienne »

Enfin, pour interagir avec les Indiens, comme dans toute culture d'ailleurs, il faut savoir lire les cartes avec leur langage et s'imprégner de leur vision afin de ne pas rester sur nos *a priori* et éviter les erreurs d'appréciation. C'est bien entendu la base de toute démarche interculturelle, mais il est parfois bon de l'illustrer par des exemples.

Prenons ces faits divers réels qui se sont passés en 2004 dans le sud de l'Inde et rapportés par un journal local⁵¹. Anish, un garçonnet de sept ans, rentrait de l'école. Sur la route, il croise un chantier de travaux non signalé et meurt électrocuté par deux fils électriques qui pendaient au milieu de son chemin. Quatre jours après, le toit d'une école s'est effondré sur les élèves à cause d'un feu parti de la cuisine. Peu d'élèves ont échappé à la mort, car il n'y avait pas d'issues de secours.

Comment interpréter ces événements? En France, par exemple, la presse aurait plus volontiers tourné ses critiques directement vers l'Administration en tant que groupe avant de déterminer une responsabilité individuelle. En Inde, la presse a provoqué une réaction contraire. La cause de ces désastres était, pour les Indiens, l'Individualisme qui perverti la collectivité. Si un esprit non averti lit cet article, il y a de fortes chances qu'il ne comprenne pas pourquoi l'individualisme – en Occident, valeur sacro-sainte – a été dénoncé dans cette histoire alors qu'il s'agissait manifestement d'une erreur collective. On comprend dans l'article que l'Individu est la cause de tous ces maux, car il n'a pas su faire corps avec son groupe et qu'il a voulu agir dans son intérêt propre. En France, on aurait donc plutôt parlé de dysfonctionnement de l'Organisation, en cherchant la chaîne des responsabilités. En Inde, on parle de la suprématie de l'Individu sur le groupe comme étant la cause des dysfonctionnements de l'Administration, parce que l'Individu n'a pas suivi les règles. C'est l'Individu, par son libre arbitre et son refus de la prise de conscience de la société qui l'entoure, qui est responsable. On se trouve là devant une forme de jurisprudence où le poids de la culture prime sur celui du droit.

51. Gopinath, C., « Individual self-interest overrides system's needs », 2004.

CONCLUSION

Oh, East is East and West is West, and never the twain
shall meet,
Till Earth and Sky stand presently at God's great
Judgment Seat.
But there is neither East nor West, Border, nor Breed,
nor Birth,
When two strong men stand face to face, tho' they
come from the ends of earth!

(*Ballad of East and West*, 1889)

La ballade de Kipling citée en introduction n'était volontairement pas complète et elle résume bien, avec ces deux strophes finales, la rencontre de l'Est et de l'Ouest : deux cultures différentes, mais qui ne peuvent toujours s'opposer lorsqu'il s'agit de relations humaines.

La culture indienne est riche, complexe, ancienne et est intimement liée à la religion quelle que soit son appartenance. Mais l'Inde ne peut être prise comme une parfaite entité à cause de son immensité et de sa diversité tant géographique que linguistique. Là, intervient cette revendication d'une *indianité* constitutive de l'identité « mosaïque » de ce pays. Même si des bases communes existent au travers des valeurs familiales, il faut toujours avoir conscience que les points communs énoncés dans ce chapitre ne sont que des points de repères et non des réalités fixes et immuables. Au pays de l'illusion, de la réincarnation et du cycle des vies, il faut avant tout être vigilant lors d'interactions avec les Indiens lorsqu'on est issu d'une culture étrangère, et notamment occidentale. D'où vient l'interlocuteur, de quel milieu social est-il, quelle est sa religion, où a-t-il fait ses études... sont autant de paramètres qui peuvent faire varier les façons d'interagir. Même si dans les affaires, c'est souvent l'opportunité marchande qui prime, en Inde il faut toujours avoir le réflexe de ne pas prendre les guides de « bonne conduite » pour acquis. La curiosité n'est pas ici un vilain défaut, mais plutôt une bouée de sauvetage à laquelle il faut savoir s'agripper. L'intérêt manifesté aux autres est un atout universel. Mais peut-être plus en Inde qu'ailleurs.

D'autre part, il faut également avoir à l'esprit, que même avec une éducation « à l'occidentale » en anglais, les Indiens qui participent aux affaires économiques feront toujours, à un moment ou à un autre, référence à leur socialisation primaire. Il ne faut donc pas croire que les termes *leadership*, *reconnaissance*, *négociation* ou *contrat*, ont les mêmes significations que dans nos sociétés. Partir avec cette idée en tête est aussi dangereux que

traverser une route indienne sans regarder la circulation. Certes, le choc culturel peut exister, mais il faut l'outrepasser et comprendre que ce n'est pas en s'appuyant sur les différences que l'on parvient à comprendre une culture si complexe, mais en cherchant à comprendre d'où viennent ces comportements qui nous paraissent étranges. Chercher à interroger ce qui nous semble idiot ou surprenant, voilà un moyen sûr de pouvoir parvenir à comprendre la réalité qui nous entoure. Les gestionnaires qui réussissent en Inde sont ceux qui ont su, à un moment ou à un autre, s'imprégner de la culture pour relativiser « l'étrange ».

Il reste également à s'intéresser à l'Inde dans les nouveaux concepts qu'elle peut proposer en termes de gestion. Il ne faut pas comprendre par là que le « leadership développeur », modèle appliqué par certains chefs d'entreprise indiens, doit être repris tel quel dans nos sociétés occidentales : les pratiques de réimplantations de modèles étrangers dans des cultures différentes ont souvent montré leurs limites. Mais ce modèle peut-il au moins servir à nous interroger sur la façon de gérer des rapports en entreprise, grâce à une éthique tournée vers la reconnaissance de l'individu plutôt que vers l'accroissement de sa productivité par des outils de ressources humaines élaborés? Sans faire d'œcuménisme, l'Inde a tout à fait sa place dans le grand débat de la gestion des hommes en entreprise et peut contribuer à une meilleure compréhension de ce qui facilite le rapport à l'Autre. Encore une fois, c'est bien souvent de la différence observée que peuvent naître de nouvelles solutions, mais surtout un regard plus franc sur nous-mêmes. Et l'Inde nous propose de beaux cas pratiques à explorer.

RÉFÉRENCES

- Airault, R., *Fous de l'Inde : délire d'Occidentaux et sentiment océanique*, Payot, Paris, 2000.
- Assayag, J., *La mondialisation vue d'ailleurs : l'Inde désorientée*, Seuil, Paris, 2005.
- Aurobindo, S., *The Foundations of Indian Culture*, 8^e éd., Sri Aurobindo Ashram, Trust, Pondichery, 1971, 1995.
- Bazerman, M. H. et M. A. Neale, *Negotiating Rationally*, New York, Free Press, 1992.
- Bernard, A., « La représentation du leadership en Inde : l'explication par le processus de résonance organique », dans M. BOSCHE, *Le management interculturel*, Paris, Nathan, 1993.
- Bernoud-Belhoste, N., *India Shining Youth : les valeurs de la jeunesse de l'upper middle class à Delhi*, Mémoire de DEA IEP, Paris, 2004, non publié.
- Biardeau, M., *L'hindouisme, anthropologie d'une civilisation*, Paris, Flammarion, 1981.

- Bosche, M. (dir), *Le Management interculturel*, Paris, Nathan, 1993.
- Boulet, M., *Dans la peau d'un intouchable*, Paris, Seuil, 1994.
- Brett, J. M., « Culture and negotiation », *International Journal of Psychology*, vol. 35, n° 2, 2000, p. 97-104.
- Chakraborty, S.K., *Management by Values : Towards Cultural Congruence*, New Delhi, Oxford University Press, 1991.
- Chhokar, J.S., *Leadership and Culture in India : the Globe Research Project*, Ahmedabad, The Garvin School of International Management, Indian Institute of Management, 2004.
- Chhokar, J.S., F. C. Brodbeck et R. J. House (Éds), *Culture and Leadership across the World : the GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Mahwah, N-J, Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- Coomaraswamy, A. K., *Hindouisme et bouddhisme* (1949), Paris, Gallimard, 1995.
- Das, G., *The Elephant Paradigm : India Wrestles with Change*, New Delhi, Penguin Book, 2002.
- Deleury, G., *L'Inde, continent rebelle*, Paris, Seuil, 2000.
- Deliège, R., *Les castes en Inde aujourd'hui*, Paris, PUF, 2004.
- Desai, M., « Selection of marriage and development programmes », *The Indian Journal of Social Work*, vol. 54, n° 1, janvier 1993, p. 59-70.
- d'Iribarne, P., *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1998.
- Dumézil, G., *Idées romaines*, Paris, Gallimard, 1986.
- Dumont, L., *La civilisation indienne et nous*, Paris, Armand Colin, 1975.
- Dumont, L., *Homo Hierarchicus : le système des castes et ses implications*, Paris Gallimard, 1966.
- Dupuis, J., *Histoire de l'Inde*, Paris, Kailash Éditions, 1996.
- Fernandez, B., E. Mutabazi et P. Pierre, « International executives, identity, strategies and mobility in France and China », *Asia Pacific Business Review*, vol. 12, n° 1, janvier 2006, p. 53-76.
- Fernandez, B., *Confiance et méfiance dans le rapport à l'altérité asiatique : le cas de l'expérience d'expatriés français en Chine*, Paris, Éditions CNRS, 2003.
- Fernandez, B., *Identité nomade : de l'expérience d'Occidentaux en Asie*, Paris, Anthropos, 2002.
- Fernandez, B., *De l'éducation par le voyage : imaginaires et expériences interculturelles vécues d'Occidentaux en Asie (Inde, Chine et Bali)*, doctorat nouveau régime en sciences de l'éducation, université de Paris VIII, 3 tomes, 1999, 788 pages.
- Frédéric, L., *Dictionnaire de la civilisation indienne*, Paris, Robert Laffont, 1987.
- Flamant, N., « The employer and his enterprise », dans B. Dorin (dir.), *The Indian Entrepreneur*, New Delhi, Manohar, 2003, p. 101-135.

- Gesteland, R., *Cross-cultural Business Behaviour : Negotiating, Selling, Sourcing and Managing across Cultures*, Copenhagen Business School, Copenhagen, 2005.
- Gopinath, C., « Individual self-interest overrides system's needs », *Business Line*, 23 août 2004, <http://www.thehindubusinessline.com/bline/2004/08/23/stories/2004082300750900.htm> (consulté en février 2007).
- Jaffrelot, C., *Inde : la démocratie par la caste. Histoire d'une mutation socio-politique (1885-2005)*, Paris, Fayard, 2005.
- Hall, E., *La danse de la vie : temps culturel et temps vécu*, Seuil, Paris, 1992.
- Heuzé, G., « Le monde ouvrier », dans C. Jaffrelot (dir.), *L'Inde contemporaine*, Fayard, Paris, 1997, p. 349-371.
- Kakar, S., *Le monde intérieur : enfance et société en Inde*, Paris, Les Belles Lettres, 1985.
- Karkun, A., « In search of an authentic quebécois discourse », dans *Literary Theory : (Re) Reading Culture and Aesthetics*, Delhi, Éditions Begum Jameela et Hariharan B. Pencraft International, 1997, p. 108.
- Karkun, A., « Une relecture gandhienne de *Les Misérables* par Victor Hugo », New Delhi, *Rencontre avec l'Inde, revue du Conseil indien pour la recherche culturelle*, tome 31, n° 2, 2002, p. 20.
- Karkun, A., « Sri Aurobindo et sa vision de la culture indienne dans un contexte mondialisé », New Delhi, *Rencontre avec l'Inde, revue du Conseil indien pour la recherche culturelle*, tome 32, n° 1, 2003, p. 122.
- Kashyap, L.D., « Adolescent/youth and family dynamics and development programmes », *The Indian Journal of Social Work*, vol. 54, n° 1, janvier 1993, p. 93-107.
- Khilnani, S., *The Idea of India*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 1999.
- Kipling, R., *Ballad of East and West* (1889), [En ligne], <http://www.bartleby.com/246/1129.html> (consulté en février 2007).
- Kumar, R., « Negotiating with the complex, imaginative Indian », *Ivey Business Journal*, University of Western Ontario, mars-avril 2005, http://www.iveybusinessjournal.ca/view_article.asp?intArticle_ID=544 (consulté en février 2007).
- Lachaiet, P., « The socio-cultural world », dans B. Dorin (dir.), *The Indian Entrepreneur*, New Delhi, Manohar, 2003, p. 19-64.
- Lachaiet, P., *Firmes et entreprises en Inde, La firme lignagère dans ses réseaux*, Paris, IFP-Karthala-EFEO, 1999.
- Loiseleur-Deslongchamps, A., *Les Lois de Manou*, Manava-Dharma-Sastra, Paris, Garnier Frères, 1924.
- Matheu, M., « Taylor et Peters au pays d'Arjuna », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 64, 1987.

- Mead, R., *International Management : Cross-cultural Dimensions*, Blackwell, Oxford, 2004.
- Ministry of Human Resource Development, Department of Education, gouvernement de l'Inde, <http://education.nic.in/Index.asp>, 2006 (consulté en février 2007).
- Nakamura, H., *Ways of Thinking of Eastern People : India, China, Tibet, Japan*, Honolulu, East-West Center Press, 1964.
- Narayan, Shriman (éd.), « The selected works of Mahatma Gandhi » (Des œuvres choisies du Mahatma Gandhi), Vol/Tome VI, Navajivan Publishing House, Ahmedabad, Inde, 1968.
- Newsline n° 52, NASSCOM, 2006, www.nasscom.org/newslines/issue52/In_focus.asp (consulté en février 2007).
- Pye, L. W. et M. W. Pye, *Asian Power and Politics : The Cultural Dimension of Authority*, Cambridge, Belknap, 1985.
- Ranade, S., « The great indian middle class and its consumption levels », *Business Line*, [En ligne], 22 janvier 2005, <http://www.thehindubusinessline.com/2005/01/22/stories/2005012201860700.htm> (consulté en février 2007).
- Roland, A., *In Search of Self in India and Japan : Towards Across-Cultural Psychology*, Princeton, Princeton University Press, 1988.
- Shurmer-Smith, P., *India – Globalization and Change*, London, Arnold, 2000, p. 38.
- Sinclair, S. M., *Les rites des deux fois-nés*, Paris, Le Soleil Noir, 1982.
- Sinha, J. B. P., *Multinationals in India : Managing the Interface of Cultures*, New Delhi, Sage, 2004.
- Sinha, J. B. P., *Patterns of Work Culture : Cases and Strategies for Culture Building*, New Delhi, Sage, 2000.
- Sinha, J. B. P., *The Nurturant-Task Leader*, New Delhi, Concept, 1980.
- Sinha, J. B. P., « A cultural perspective on organizational behaviour in India », dans P.C. Early et M. Erezs (dir.), *New Perspectives on International Industrial/organizational Psychology*, San Francisco, New Lexington Press, 1997, p. 33-74.
- Singer, M., *When a Great Tradition Modernizes. An Anthropological Approach in Indian Civilization*, Vikas, New York, Praeger, 1972.
- Singh, K. et C. Siehl, « Leading across cultures : India », *The Thunderbird Case Series*, Garvin School of International Management, 2004.
- Srivastava, R. K., « What motivates the indian manager », *India Infoline*, [En ligne], 27 avril 2004, www.indiainfoline.com/nevi/moti.html (consulté en mars 2006).
- Uberoi, P., *Family, Kindship and Marriage in India*, Delhi, Oxford University Press, 1993.

- Varma, P. K., *Being Indian : Why the 21st Century Will Be India's*, Penguin Books India, New Delhi, 2004.
- Varma, P. K., *Being Indian : The Truth about why the 21st Century Will Be India's*, Penguin Books India, New Delhi, 2004.
- Vaugier, C. A., « The politics of business », dans B. Dorin (dir.), *The Indian Entrepreneur*, New Delhi, Manohar, 2003, p. 65-100.
- Weinberger-Thomas, C. et al., *L'Inde et l'Imaginaire*, Paris, E.H.E.S.S., col. Purusartha, n° 11, 1988.
- Wilson, D., R. Purushothaman, « Dreaming with BRIC's : the path to 2050 », [En ligne], Global Economics Paper n° 99, Goldman Sachs, 2003, <http://www2.goldmansachs.com/insight/research/reports/99.pdf> (consulté en février 2007).
- Zimmer, E., *Les philosophies de l'Inde*, (1953), Paris, Payot, 1978.