

## Séminaire Management et Cultures d'Entreprises

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

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

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

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2009)

## MANAGEMENT ET LEADERSHIP EN INDE COMMENT ÉTUDIER UNE CULTURE ?

par

**Professeur Jagdeep Singh CHHOKAR**

Ancien doyen de l'Institut indien de management d'Ahmedabad

Séance du 13 octobre 2008

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

### En bref

Comment peut-on être Indien ? Ou plutôt, comment peut-on être un manager en Inde ? Au sein de ce pays, qui reste, dans l'imaginaire occidental, nimbé de mystères opaques, comment faire le partage entre l'histoire, les préjugés et la réalité d'une puissance économique et politique majeure, dont le milliard d'habitants lui confère une stature désormais globale ? Bien loin du folklore, une étude approfondie, menée par le professeur Chhokar sur le thème du leadership, s'efforce de donner quelques clefs de compréhension d'une Inde bien présente dans le XXI<sup>e</sup> siècle.

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

# EXPOSÉ de Jagdeep CHHOKAR

## Panorama rapide de l'économie indienne

Avant les années 1990, l'économie indienne croissait à un rythme annuel d'environ 3 à 3,5 %, qu'on appelait le *rythme de croissance hindou*. Depuis, le taux annuel de croissance du produit intérieur brut (PIB) indien s'est maintenu entre 5 et 6 %, bien que l'Inde ait connu des sécheresses et des famines, toujours dramatiques compte tenu de la taille du pays. De même, en dépit de la forte augmentation des prix du pétrole, provoquée par la première guerre du Golfe, l'économie a continué à croître à un rythme stable. Cette croissance relativement lente s'est faite à un rythme qui convient parfaitement aux spécificités de l'économie indienne, une croissance plus rapide risquant de plonger le pays dans davantage de troubles et de désordres qu'aujourd'hui.

L'économie indienne n'a commencé à intéresser l'Occident que depuis cinq ou six ans. Le PIB de ce pays n'a pas atteint les niveaux de performance chinois, mais l'économie indienne n'en est pas moins celle qui a la seconde plus forte croissance au monde. Les différences entre l'Inde et la Chine sont nombreuses, et j'ai coutume de dire que si la Chine tire profit de sa discipline, l'Inde, quant à elle, bénéficie de la démocratie, la définition indienne de la démocratie étant l'absence complète de discipline ! En dépit de cela, le PIB indien pèse plus de 1 000 milliards de dollars<sup>1</sup>, ce qui fait de l'Inde la troisième économie mondiale en chiffres absolus et la quatrième puissance importatrice par habitant, derrière les États-Unis, la Chine et le Japon. Dans le langage d'aujourd'hui, c'est ce qu'on appelle un boom !

On a souvent fait de subtiles analyses sur les causes de cette croissance. Je ne prétends pas en connaître les véritables raisons, d'abord parce que je ne suis pas économiste, ensuite parce que j'ai de sérieux doutes sur la capacité des économistes à bien percevoir la réalité. Cependant, on peut penser que la première cause en est la démographie et une population d'un bon milliard de personnes. Si l'on observe de près les classes d'âge comprises entre 16 et 60 ans, on constate que cette tranche de population croît de 2,5 % par an alors que la population générale ne croît que de 1,6 à 1,7 % sur la même durée. Ainsi, le nombre de ceux qui contribuent activement à l'économie croît chaque année de 1 % de plus que l'ensemble de la population. Et 1 % d'un milliard de personnes, cela fait du monde ! De ce fait, l'augmentation des revenus, durant ces quinze dernières années, est devenue une cause plutôt qu'un effet de la croissance, phénomène qui survient lorsqu'on atteint un certain seuil de revenu par tête. Alors que dans la plupart des pays, pour avoir un effet positif sur la croissance, ce seuil doit être d'environ 5 000 dollars, en Inde il n'est que de 1 000 dollars. L'économie indienne est donc désormais de plus en plus ouverte bien qu'elle ne s'ouvre que de façon sélective et graduelle.

Si l'on se tourne vers l'avenir, à l'heure où l'économie globale et les marchés financiers connaissent de graves difficultés, il ne semble pas que l'Inde coure le risque d'être prochainement délaissée par le reste du monde compte tenu, en particulier, de l'importance de son économie domestique. L'Inde est évidemment liée à l'économie globale, mais moins étroitement que d'autres économies plus modernes et sa taille la met à l'abri des tensions résultant d'une croissance rapide : cela lui sera une aide précieuse pour affronter la crise qui frappe le monde aujourd'hui.

## Quelques points de méthodologie

Le leadership est probablement l'un des sujets sur lesquels on a le plus écrit et qui reste pourtant l'un des moins bien compris. Si ce thème intéresse aussi bien le grand public que les scientifiques, c'est sans doute parce que c'est un sujet de discussion stimulant mais aussi parce que chacun a le sentiment de parfaitement le comprendre. Néanmoins, il est indispensable de mieux le maîtriser quand on veut que les entreprises puissent vivre paisiblement et se développer heureusement.

---

<sup>1</sup> PIB 2007 : 1 171 milliards dollars soit 2,15 % du PIB mondial (World Bank, GDP 2007).

Comprendre le leadership et la culture indienne est un véritable défi. L'Inde, chacun le sait, est un vaste pays, constitué de nombreux États, parlant de multiples langues (appartenant parfois à des familles linguistiques fort différentes), pratiquant de multiples religions : tous les éléments culturels qui existent de par le monde peuvent être retrouvés en Inde ! Aussi cette complexité rend-elle particulièrement difficile la définition de la culture de l'Inde et ce qui constitue la spécificité du leadership indien.

Nonobstant les difficultés, une tentative en ce sens a été réalisée dans le cadre d'une vaste étude transversale, menée en parallèle sur 62 pays. Cette étude a porté sur environ 850 organisations, et plus de 18 000 personnes y ont contribué. Il s'agit donc là d'une véritable étude transnationale<sup>2</sup>. J'ajouterai que je suis heureux d'avoir fait partie du groupe scientifique qui l'a réalisée, composé de plus de 150 chercheurs en sciences sociales, issus de ces 62 pays.

Au tout début de cette enquête, chacun a été sollicité pour établir une définition acceptable du leadership. Au fil des ans, en effet, de nombreuses définitions de ce concept ont été proposées sans qu'aucune ne soit suffisamment inclusive, ni conclusive. Les chercheurs des différents pays ont donc été associés, dès le début, dans le cadre d'une méthodologie commune.

Par le biais de *focus groups*, chacun des participants à l'étude a d'abord été interrogé sur ce que signifiait, dans son pays, le concept de leadership. Puis des entretiens semi-directifs ont été menés sur le même thème. Ensuite, l'approche du concept a été complétée par le dépouillement de questionnaires réalisés dans ces différents pays. Sur ce point de méthode, trouver des items qui aient la même signification, quelles que soient les langues, les religions, les régions géographiques, etc., a été un véritable défi.

Enfin, nous avons réalisé des tests de validation en deux phases : d'abord, dans 16 pays, puis dans 22, avant d'appliquer la méthode à l'ensemble des 62 pays. D'autre part, le dépouillement des questionnaires a été complété par une analyse du traitement, menée par différents médias de ces pays, pour le thème du leadership culturel.

La recherche a été menée dans un souci d'équilibre entre approches qualitatives et quantitatives. À cette fin, l'appareil méthodologique a été conçu pour nous fournir cinq éléments d'ordre qualitatif et trois d'ordre quantitatif. Les uns et les autres ont été combinés dans un premier ouvrage qui rend compte des résultats obtenus sur 25 pays. Un second ouvrage rend compte de l'ensemble des résultats obtenus sur les 62 pays de l'étude mais, cette fois, uniquement en termes quantitatifs.

Cette méthodologie nous a, en outre, permis de comparer des valeurs brutes. Pour cela, nous avons décidé de sélectionner trois types d'industries : les industries alimentaires, les services financiers et les fournisseurs de services de télécommunications. La raison du choix de ces industries est qu'elles existent quel que soit le pays étudié et quel que soit son niveau de développement économique.

Dans cette étude, nous avons choisi de nous focaliser sur le management intermédiaire. La question qui s'est alors posée a été : qu'est-ce qu'un *middle manager* ? Est-ce le manager d'un fast-food américain, seulement responsable des deux personnes qui travaillent sous ses ordres ? Est-ce le cadre d'une multinationale comme Lafarge ? Nous sommes convenus de définir le *middle manager* comme étant une personne ayant au minimum deux niveaux hiérarchiques au-dessus et deux niveaux au-dessous d'elle. Je ne prétends pas que cette définition du leadership adoptée par 38 chercheurs de 38 pays, soit meilleure ou pire que n'importe quelle autre, mais ce choix nous a permis de réaliser des comparaisons fructueuses. En termes quantitatifs, pour l'Inde, nous avons ainsi sélectionné 214 *middle managers*, âgés de 21 à 63 ans, issus de deux

---

2 Voir Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, *Culture and Leadership Across the World, The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (Psychology Press, Series in Organization and Management, USA) ouvrage à paraître.

industries (113 dans l'une et 101 dans l'autre), chaque industrie étant représentée par cinq organisations. Sur ces dix organisations, six appartenaient au secteur privé et quatre relevaient du secteur public, ce dernier continuant à représenter une part importante de l'économie du pays.

### **Les dimensions du leadership efficace en Inde**

De cette approche, il ressort en premier lieu que les dimensions significatives et importantes du leadership efficace en Inde sont le charisme et l'orientation vers l'action, bien que ces deux éléments puissent parfois être en conflit.

Cette première analyse met également en évidence les qualités requises pour un leader : il doit être intègre, avoir le sens de l'organisation et l'esprit d'entreprise, être un *self starter*<sup>3</sup>, être orienté vers le collectif, savoir résoudre les problèmes, avoir une vision et être une source d'inspiration. L'analyse statistique met également en évidence un second facteur : la propension autocratique du leader efficace, qui est alors conçu comme paternaliste, autocratique, individualiste et dominateur. Le troisième facteur, peu différent du facteur autocratique, met en lumière une dimension bureaucratique et élitiste.

Nous avons ensuite réuni des *focus groups*, puis mené des interviews semi-directives. Les résultats de cette approche qualitative ont corroboré les données quantitatives. Il en est ressorti que le leader devait avoir une vision large de la direction à suivre, des objectifs clairs, savoir communiquer, inspirer les gens et les entraîner à faire des choses qu'ils n'auraient pas pu faire seuls. La prise de risque et l'esprit d'entreprise ont largement été cités, de même que l'intégrité, la confiance en soi et le courage. Un leader qui sort de l'ordinaire doit donc faire des choses inhabituelles, nobles ou conjuratoires, relever des challenges, être persévérant et dévoué. Il sera également charismatique, empathique, travailleur et donnera l'exemple par lui-même en montrant ce qui peut et doit être fait. En résumé, un leader efficace fait faire à des gens ordinaires des choses extraordinaires.

À la question : « *Quel type de leadership préférez-vous ?* », les réponses ont été : proactif, doté de principes moraux, pragmatique et calme. Bien que l'on puisse penser qu'un style de commandement naturel et tranquille puisse être adapté à une société traditionnelle comme celle de l'Inde, nous avons cependant trouvé de nombreux exemples très sensiblement différents ! Deux points noirs importants concernant l'exercice quotidien du leadership sont également apparus à cette occasion : la difficulté à prendre ses responsabilités et le manque de communication.

Pour compléter ces deux approches quantitatives et qualitatives, une analyse des médias a été menée. À cette fin, nous avons étudié durant deux semaines les parutions de deux quotidiens, l'un économique, et l'autre généraliste, et nous avons recensé l'ensemble des articles portant sur la question du leadership. Parallèlement, nous avons fait de même avec deux magazines d'actualité hebdomadaires et généralistes mais sur une période plus longue de trois mois. Afin d'éviter la surpondération d'événements ponctuels, nous avons répété ces analyses sur deux périodes distinctes. Ce recensement a mis en exergue les éléments suivants : le changement, l'action, le contrôle, la direction, la communication, le charisme. Ces résultats ont donc recoupé ce qui était apparu par le biais des *focus groups* et des interviews de l'étude ethnographique. Les mêmes concepts apparaissant quelle que soit la méthode utilisée, il semble bien que le charisme, la vision et l'orientation vers l'action soient effectivement des facteurs clés pour qu'un leadership soit efficace en Inde.

On pourra penser que tout cela n'est pas très différent de ce qu'on trouve dans n'importe quel autre pays et ce sera parfaitement bien vu. Il est probable que le leadership ait des composantes similaires partout sur le globe. Nous continuerons donc à avancer dans l'étude globale des caractéristiques qui sont universellement considérées comme positives ou négatives, mais en nous cantonnant ici aux spécificités de l'Inde.

---

<sup>3</sup> *Self starter* : personne fortement motivée et qui montre de l'initiative au travail.

## Culture et tradition en Inde

Pour l'étude de la culture, nous avons pris en compte neuf dimensions. Parmi celles-ci, les concepts de distance au pouvoir et de contrôle de l'incertitude sont assez proches de ceux utilisés par Hofstede. L'une des autres dimensions est la façon dont une société réalise l'unité des points de vue parmi ses membres : c'est ce que nous appelons la culture sociétale ou culture organisationnelle. La question que nous nous posons est donc : « *Quelle est la culture de mon organisation et en quoi me rappelle-t-elle la culture de mon pays ?* » Ces deux dimensions peuvent être très différentes. Par ailleurs, en termes de manifestations, que peut-on dire des pratiques culturelles qui sont suivies aujourd'hui ? Et quelles valeurs souhaiterait-on voir prises en compte ?

Si on considère la dimension du groupe, la culture indienne apparaît comme hautement collective, orientée vers l'approche humaine et très distanciée face au pouvoir. Dans la dimension institutionnelle, elle est moyennement collective et également moyenne en ce qui concerne l'orientation vers le futur, l'orientation vers la performance, le contrôle de l'incertitude et la masculinité. C'est là un profil type de la culture indienne, mais qui fait assez peu sens dès qu'on essaie d'approfondir les choses.

Aussi j'aimerais partager avec vous quelques caractéristiques plus singulières des manifestations de la culture indienne. Quand je me suis efforcé de trouver ce type d'éléments profonds dans la culture indienne, je n'ai rien décelé de prime abord. Il n'y a rien dans la culture indienne qui ne puisse se trouver n'importe où ailleurs. Cependant, certains éléments sont particulièrement affirmés en Inde alors qu'ils le sont beaucoup moins ailleurs.

Le premier est l'importance donnée aux rituels et aux cérémonies. Ainsi, si vous souhaitez construire une usine, vous devrez déterminer, selon les auspices, le jour où vous commencerez à creuser des fondations et célébrer cet événement par une cérémonie religieuse. Ces cérémonies doivent impérativement avoir lieu, et n'ont pas nécessairement un but de contrôle mais plutôt de facilitation : les gens se sentent plus à l'aise si vous le faites, non qu'ils y croient vraiment, mais parce que c'est le genre de choses qui doivent être faites.

Le second élément à prendre en compte est le concept de temps : les Indiens sont réputés être toujours en retard. Beaucoup d'Occidentaux pensent qu'il est important d'être à l'heure et ça l'est, sans aucun doute, mais il existe différentes conceptions du temps. Le temps monochronique se déroule minute après minute et vous ne pouvez donc faire qu'une seule chose à la fois. Les cultures polychroniques semblent penser qu'il y a plusieurs dimensions temporelles et que vous pouvez faire de multiples choses dans le même temps. Cela semble très difficile en Occident alors que c'est tout à fait banal dans les sociétés traditionnelles. Laissez-moi vous conter sur ce point l'histoire édifiante d'un professeur américain venu dans notre institut pour enseigner. Un jour qu'il abordait un sujet qui m'intéressait, j'ai assisté à son cours. Il y annonça qu'il avait enfin trouvé la raison du sempiternel retard des Indiens à leurs rendez-vous. Les auditeurs étaient fort intéressés de savoir comment ce grand mystère avait été percé. « *C'est, asséna-t-il, parce que les mots "hier" et "demain" sont les mêmes dans une des langues de l'Inde.* » N'ayant vu que cela, il pensait que "hier" et "demain" se confondaient dans l'esprit des gens sans percevoir que chacun savait fort bien ce qui était dit, en fonction du contexte. Un étudiant a alors demandé au professeur quand, pour lui, commençait et finissait le temps. Le professeur a répondu que le temps commençait à la naissance et finissait à la mort. L'étudiant a alors répondu : « *Monsieur, il existe ici un concept que l'on peut difficilement traduire et qui signifie : sans commencement ni fin.* » Dans certaines cultures, le temps coule en effet éternellement. Notre conception du temps détermine donc la façon dont nous regardons les choses. Et en Inde, il semble que l'on conçoive souvent le temps comme "plutôt infini" ! Cela nécessite d'y prêter quelque attention.

Troisième point : en Inde, beaucoup d'entreprises sont traditionnellement détenues, contrôlées et managées par de grandes familles, ces trois termes recouvrant trois réalités différentes. Dans ces entreprises, on attache souvent une importance particulière aux différences d'âge et de

statut. Personnellement, plus j'avance en âge, plus j'apprécie de voir les gens être déférents envers vous et cela, même si vous n'avez rien fait dans votre vie ! Cependant, en termes de répartition des fonctions managériales au sein de ces entreprises, cela a une importance considérable parce qu'aujourd'hui, alors que beaucoup de jeunes cadres progressent très vite, s'ils arrivent très tôt à des fonctions naguère uniquement dévolues à des seniors, ils se heurtent à ces traditions et à des incompréhensions.

### Une culture en évolution

Au-delà de ces caractéristiques, il faut savoir être attentif à un environnement social et politique beaucoup plus large, dans lequel, du fait de la télévision, de l'internet et de la révolution de l'information, les gens sont désormais bien plus conscients de leurs droits sociaux et politiques.

Dans ce cadre, on constate aujourd'hui une résurgence culturelle et religieuse, non seulement en Inde mais partout dans le monde, y compris aux États-Unis. Mais, parce que l'Inde a une très longue tradition religieuse, cela semble y être plus intense. Les changements économiques profonds du pays ont contribué, au début, à cette résurgence du religieux mais, bien que notre croissance se fasse désormais à un rythme plus ralenti, le processus continue parce que ses causes profondes sont sociales et culturelles.

Parallèlement, le matérialisme croissant constitue un autre changement profond. Naguère, les gens étaient concernés par l'ici et après, aujourd'hui, ils le sont par l'ici et maintenant ! Nous ne désirons plus les choses pour une autre vie, ni même pour dans deux ans, deux mois ou deux jours, mais pour hier... Et le passé n'intéresse plus guère, non plus. Il s'agit désormais d'acquérir de plus grosses voitures, de plus grandes maisons, etc. C'est le *show off* que l'on retrouve universellement et pas seulement en Inde.

Un autre phénomène très intéressant est ce que j'appellerai l'activisme juridique. Traditionnellement, le système judiciaire indien était très conservateur : si j'avais un grief contre quelqu'un, je n'avais d'autre issue que d'intenter personnellement un procès contre lui. Il y a 15 ans, la Cour suprême de l'Inde a institué une procédure que l'on a appelée la *Public Interest Litigation* (PIL)<sup>4</sup>. En tant que citoyen de base, membre d'une association pour les réformes démocratiques, j'ai fait l'expérience de l'utiliser afin d'améliorer la transparence dans les processus électoraux. La judiciarisation joue par ce biais un rôle de plus en plus actif dans le fonctionnement étatique et contribuera efficacement, je l'espère, à l'amélioration de la société. Ce serait inédit en Inde.

Par ailleurs, la gouvernance politique a également engagé des changements majeurs ces 15 dernières années. L'Inde avait une sorte de gouvernement unitaire et le même parti était au pouvoir au sein du gouvernement fédéral et dans la plupart des États. Aujourd'hui, le paysage politique est très fragmenté et l'on peut dire que l'Inde évolue vers un statut de véritable État fédéral. Cet apprentissage et cette expérience prendront encore du temps et auront un coût. Mais désormais, le taux d'alphabétisation croît, tout comme le niveau d'éducation et d'organisation de la société, augmentant ainsi la vigilance, les attentes et les aspirations de la population.

Enfin, une remise en cause graduelle des inégalités issues du système des castes est en marche, bien qu'avançant avec beaucoup de précautions. Ce n'est pas que le système des castes soit démantelé : il existe toujours, mais il subit une métamorphose. Jadis, il imposait une catégorisation selon les occupations : si vos parents exerçaient une profession, vous l'exerceriez aussi votre vie durant et vos enfants après vous. Aujourd'hui, les choses ont changé. En matière de profession, chacun peut exercer celle qui lui plaît, indépendamment de son origine. Les castes sont dorénavant devenues un instrument de mobilisation politique et nombre de votes ne se font que sur la base de l'appartenance à une communauté ou à une caste. En quelque sorte, la démocratie a procuré une nouvelle incarnation aux castes !

---

<sup>4</sup> Action collective en justice pour une cause d'intérêt public.

Personnellement, je ne pense pas que ce soit une bonne chose mais beaucoup de gens pensent le contraire et le système fonctionne comme ça. Les castes n'ont donc pas disparu, mais elles ont changé de forme et d'objectifs.

Si l'on considère la société indienne sous un autre angle, le besoin d'appartenance à la famille et aux petits groupes y est très important. S'il est possible de le dire ainsi, les Indiens sont extrêmement loyaux quand il s'agit de la famille, mais beaucoup moins quand il s'agit d'organisations plus vastes. C'est une société à dimension humaine dans laquelle les gens sont très soucieux de ce qui arrive à leurs proches. En termes de jargon sociologique, la distance hiérarchique y est importante et le score de l'Inde sur ce point est faible.

La société indienne souhaite devenir plus égalitaire ; la tendance à l'individualisme y est croissante ce qui, une fois encore, est le fait de nombreuses autres sociétés. Toutefois, quand vous êtes face à un milliard de personnes, qui parlent des centaines de langues et pratiquent toutes les religions imaginables, tout devient vite très compliqué. Cela requiert alors de grandes capacités d'adaptation !

## DÉBAT

### De la difficulté d'aborder une culture

**Un intervenant :** *J'ai eu l'occasion d'interviewer des middle managers en Malaisie et j'ai été très déçu parce qu'ils me répétaient exactement ce qu'ils avaient appris à l'université sur ce qu'est un bon manager. J'ai beaucoup plus appris de leurs subordonnés. Comment avez-vous abordé ces difficultés dans votre étude ?*

**Jagdeep Chhokar :** Notre première précaution, quand nous avons administré les questionnaires, a été de ne jamais demander aux personnes quelles étaient leurs valeurs. Nous leur avons posé des questions du style : « *Est-ce que cette organisation est comme ceci ou comme cela ? Comment devrait-elle être ?* » ou : « *Comment est la société indienne aujourd'hui ? Comment devrait-elle être ?* » Si vous posez à quelqu'un une question sur ce qu'il est, il se met sur la défensive et ne répond que des choses politiquement correctes. La deuxième précaution a été d'utiliser les mêmes outils avec l'ensemble des gens, et la troisième a été de mesurer les mêmes concepts de multiples façons. Si vous constatez que les matériaux recueillis par ces méthodes différentes, auprès de gens différents, semblent converger, alors vous pouvez considérer qu'ils sont plutôt fiables.

Dans le cadre de l'approche ethnographique, lors de la rencontre avec un manager, je lui demande : « *Que pensez-vous que le leadership doit être ?* » Je laisse ensuite la personne parler autant qu'elle le souhaite avant de lui faire préciser les choses. Il faut que les interviews se déroulent librement, sans schéma prédéterminé. Si quelqu'un veut me donner un exemple, j'accepte cet exemple. Si quelqu'un me parle de caractéristiques spécifiques, je lui demande de me dire ce qu'il entend par là. Quand vous laissez une personne parler librement, dans les premières minutes, elle vous récite effectivement le manuel, mais ensuite, bien que vous n'atteigniez jamais la réalité, vous pouvez cependant vous en approcher.

Si vous voulez enquêter dans un pays, il faut également que vous en partagiez les préoccupations : les problèmes vous paraissent alors moins inaccessibles. Quand les interviews sont faites par quelqu'un du pays, qui y vit et y travaille, ou qui a vécu ailleurs mais y a grandi, c'est un gros avantage.

**Int. :** *N'êtes-vous pas quelque peu déçu que votre méthodologie ne vous ait pas permis de trouver de caractéristiques idiosyncrasiques ? La façon dont des compagnies très professionnelles, comme Tata, prennent en compte l'environnement, l'Administration ou le rôle des hommes politiques, etc., est pourtant très différente de ce que l'on trouve en Europe.*

**J. C. :** Quand les études disent que les entreprises Tata sont comme ceci, ou que les entreprises Birla sont comme cela, je ne pense pas qu'elles parlent du leadership mais plutôt de leur culture organisationnelle, chose distincte de la façon dont Ratan Tata dirige le groupe dont il

est le leader. Et tous les leaders au sein du Tata Group ne se comportent pas comme Ratan Tata.

Dans cette étude, nous n'avons pas étudié des leaders individuels mais nous nous sommes intéressés aux facteurs qui contribuent à un leadership efficace. Nous n'avons pas non plus étudié les *top leaders*, mais le point de vue de ceux qui sont hiérarchiquement en dessous d'eux, les *middle managers*, parce que les subordonnés ont souvent des informations beaucoup plus intéressantes que les leaders.

Il y a de sévères limitations à la possibilité de comparer des cultures différentes et c'est pour cela que nous avons complété le travail quantitatif par une approche qualitative. Les différences fines ne peuvent être perçues que par l'étude qualitative. Jusqu'à quel point seront-elles perçues, c'est là une question de méthodologie. Mais une interview ethnographique n'est un instrument utilisable aussi bien au Mexique qu'à Singapour, qu'à la condition de la conduire de façon adaptée. Par ailleurs, rien dans cette étude n'est définitif : les cultures évoluent et les méthodes pour les étudier doivent donc également évoluer.

### **L'Occident est-il séduisant ?**

**Int. :** *En 2010, les étudiants indiens seront plus nombreux en Grande-Bretagne que les étudiants chinois, qui sont déjà fort nombreux. Que viennent donc chercher au Royaume-Uni les étudiants indiens qu'ils ne puissent trouver chez eux ?*

**J. C. :** Avant l'indépendance, dans de nombreuses langues de l'Inde, aller à l'étranger se disait aller en Angleterre. L'ancienne puissance coloniale reste traditionnellement attractive pour les Indiens, sans compter son actuelle et évidente prospérité.

Aujourd'hui, la demande est telle en Inde que les ratios de sélection à l'entrée des institutions universitaires sont parmi les plus sévères au monde. L'EIU (*Economist Intelligence Unit*, filiale de *The Economist*) a publié, en 2002, un ouvrage intitulé *Quel MBA ?* Les MBA de deux institutions indiennes y ont été classés parmi les programmes les plus sélectifs. La raison en est simple : dans les meilleures écoles du monde, 4 000 ou 5 000 étudiants vont se porter candidats et 800 seront acceptés ; mais dans nos institutions, ce sont 150 000 candidatures que nous devons traiter pour seulement 200 places. Notre système est donc extrêmement compétitif et seuls les plus qualifiés sont sélectionnés. En Inde, le problème est donc partiellement le suivant : nous avons un grand nombre de jeunes étudiants très brillants mais les institutions dispensant un enseignement de qualité ne sont pas en nombre suffisant. Aussi, beaucoup de jeunes partent à l'étranger, certains pour y trouver des enseignements de qualité, d'autres pour élargir leur champ de vision ou pour trouver de meilleures opportunités économiques. Les raisons sont nombreuses.

**Int. :** *Quel impact les valeurs occidentales ont-elles sur les étudiants indiens qui viennent étudier en Grande-Bretagne ou aux États-Unis ? Comment font-ils, quand ils reviennent en Inde, pour les relier aux valeurs traditionnelles indiennes ?*

**J. C. :** Tout d'abord, je ne pense pas que des valeurs puissent se perdre en trois ou quatre ans et ces étudiants n'acquiescent en Occident que certains comportements ou certaines façons différentes de répondre aux situations. Il nous faut garder à l'esprit qu'on trouve en Inde des entreprises, aussi bonnes en termes de professionnalisme et de travail que n'importe où ailleurs, à côté d'entreprises d'essence profondément indienne. Ces jeunes gens, quand ils reviennent, ont donc la possibilité de trouver des places qui leur conviennent justement parce que l'Inde offre ce large éventail de possibilités. Mais les valeurs profondes ne changent pas, même pour des gens qui ont vécu 30 ans aux États-Unis ou en Europe. La société indienne évolue de façon très complexe. Elle ne s'occidentalise pas, elle ne s'américanise pas. Elle évolue d'une façon qui lui est propre et qui n'est pas prête de s'arrêter.

### **Les mystères de l'Inde**

**Int. :** *Je vais en Inde tous les ans depuis 20 ans et j'ai pu constater la profonde évolution du pays et, dans le même temps, son immobilité. C'est pour moi l'un des pays les plus difficiles à*

*comprendre pour un étranger. En particulier, vous n'avez pas parlé du poids terrifiant de la bureaucratie héritée de l'empire britannique.*

**J. C. :** Il n'y a pas que les managers étrangers qui trouvent difficile de travailler en Inde, les managers indiens sont dans la même situation ! Dites-vous que, si au bout de 20 ans, vous ne faites que commencer à comprendre un tout petit peu l'Inde, pour moi, après 53 ans, j'en suis à peu près au même point que vous ! Les choses sont complexes et cette complexité est bien réelle et très profonde.

Quant à la bureaucratie en Inde, elle est effectivement redoutable mais il existe un problème encore bien pire : l'establishment bureaucratique, souvent lié de façon nocive avec l'establishment politique ! À eux deux, ces groupes sèment le trouble dans le pays. La bureaucratie est donc un vrai problème mais, avec l'ouverture graduelle de l'économie, elle perd progressivement son pouvoir de contrôle, bien que combattant durement pour le garder, voire pour l'étendre à de nouveaux domaines.

Cette bureaucratie est, bien sûr, un héritage des Britanniques. Mais, dans le même temps, pour avoir moi-même travaillé pendant 15 ans dans les chemins de fer indiens, et pour l'avoir beaucoup critiquée avant de l'étudier, je pense que la bureaucratie, en tant que concept, est moins critiquable que la façon dont elle est mise en œuvre. Sans bureaucratie, il n'y aurait pas de prédictibilité dans les réponses du système. Bien sûr, c'est un concept utopique, qui ne peut jamais être complètement atteint et la façon dont il est mis en œuvre est effectivement très mauvaise. Mais il en va de même pour la démocratie : la façon dont elle est mise en œuvre, par exemple à Singapour, fait douter que ce soit là une véritable démocratie, en dépit de la croissance économique !

**Int. :** *Que reste-t-il de l'héritage de Nehru dans l'Inde aujourd'hui ?*

**J. C. :** Dans l'Inde aujourd'hui, il est de bon ton de critiquer Nehru et son système de planification, et de dire que si, depuis l'origine, notre économie avait été plus ouverte, nous serions bien plus avancés aujourd'hui. Personnellement, je pense que Nehru a été quelqu'un de très positif pour l'Inde parce qu'il a mis en place, durant les 17 années de son mandat de Premier ministre, la tradition démocratique et les institutions communes que l'Inde a gardées jusqu'à aujourd'hui. L'ironie de la situation est que nombre d'entre elles ont été mises à mal par sa propre fille ! Toutes les grandes entreprises du secteur public qui fonctionnent encore aujourd'hui et qui constituent l'épine dorsale de l'industrie et du monde indien des affaires ont été mises en place à cette période. Les entreprises d'ingénierie du secteur privé se sont constituées avec des cadres venus de *Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL)*<sup>5</sup>, toutes les banques privées ont été créées par des gens issus de la Bank of India. Ces grandes organisations publiques ont servi de nursery pour le secteur privé.

**Int. :** *Même si, officiellement, le système des castes disparaît, je suis toujours frappé de voir comment les gens sont capables de s'identifier en l'absence de signes visibles d'appartenance : ils savent et chacun sait que l'autre sait. Pour un étranger qui vient travailler en Inde, c'est totalement opaque. On voit donc nombre de jeunes gens qui sont clivés entre l'attraction du monde occidental et le poids des traditions. Comment les managers indiens, capables de tirer parti de ce que l'Occident a de meilleur en matière de management mais confrontés à ce monde de sous-entendus, s'accommodent-ils de cette situation ?*

**J. C. :** Si les managers étrangers trouvent difficile de travailler en Inde, c'est parce que beaucoup d'entre eux ne sont pas habitués à l'ambiguïté. Typiquement, un manager occidental ne peut faire qu'une seule chose à la fois. Ce qui ne marche pas en Inde. En revanche, un Indien qui va travailler en Occident, quasiment instinctivement, va se sentir multiculturel : il a, depuis toujours, l'habitude d'utiliser plusieurs langues, d'être confronté à plusieurs religions ou à plusieurs habitudes alimentaires. L'intensité des différences est très forte : Delhi et Madras sont des endroits très différents !

---

<sup>5</sup> *Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL)*, créée en 1953, est la plus importante entreprise indienne du secteur de l'énergie et des infrastructures (chemins de fer, télécoms, énergie, carburants etc.).

Quand ils arrivent en Inde, les étrangers se disent : « *Quel endroit formidable ! Mais comment est-ce qu'ils arrivent à fonctionner ?* » Si, dès le début, ils surmontent ce choc initial et font l'effort d'être attentifs, alors ils pourront commencer à comprendre. C'est comme la circulation : tout le monde pense qu'il n'y a pas de règles en Inde ou que personne ne les suit. Mais il y a des règles implicites que les gens respectent sans même le savoir. C'est la même chose dans le travail : c'est complexe et difficile à définir, mais ça marche.

### Un management à dimension humaine

**Int. :** *Qu'entendez-vous par dimension humaine du leadership indien ?*

**J. C. :** C'est un concept qui rend compte de ce qu'une société apporte une attention relativement plus importante que la moyenne à l'Autre. Une telle société se doit d'avoir un réseau de solidarité sociale, un système d'assurance-maladie universelle, éventuellement une planification à long terme de l'amélioration du bien-être des personnes, etc. Dans le cadre de l'entreprise, le leadership à dimension humaine sera celui dans lequel, en plus de l'attention à la dimension du travail, une importance particulière sera accordée au bien-être physique et psychologique des salariés.

**Int. :** *Vous avez mentionné que les middle managers indiens se plaignent d'être des suiveurs, de ne pas pouvoir prendre de responsabilités. De quelles sortes de responsabilités s'agit-il ? Entendent-ils ce terme dans un sens indien traditionnel, au plus près de leur occupation, ou dans un sens plus occidental, tourné vers des cibles, des objectifs, des résultats ?*

**J. C. :** Il s'agit avant tout de délégations de responsabilités dans la prise de décision. Mais quand vous voulez déléguer, vous avez parfois en face de vous un interlocuteur qui n'en a pas forcément envie. Les gens sont souvent fort satisfaits qu'on leur dise ce qu'ils ont à faire et si vous leur demandez de décider eux-mêmes de ce qu'ils doivent faire et de comment ils doivent le faire, alors ils s'inquiètent et hésitent. Dans une très large proportion, les *middle managers* indiens sont des exécutants et non des *décisions makers*. C'est également un problème dans la bureaucratie : chaque bureaucrate essaye de devancer les attentes du patron, de deviner ce que celui-ci veut, avant d'agir.

**Int. :** *Votre réponse peut s'appliquer à beaucoup de pays ! N'est-ce pas aussi parce que le système actuel est l'héritage d'une longue histoire qu'il est si difficile de manager des gens en Inde ?*

**J. C. :** En Inde, l'autorité est respectée et liée aux différences d'âge et de statut. Désormais, le système des castes n'existe plus tel qu'il était, il y a 50 ou 100 ans, au temps où, lorsqu'une personne de basse caste venait simplement à croiser le chemin d'une personne de haute caste, cette dernière devait se purifier.

Qu'en est-il en termes de management ? Il est vrai que chacun sait reconnaître à quelle caste vous appartenez. Mais la vie de tous les jours et la vie au travail ne s'y attardent pas. La vie va sans plus s'attacher, désormais, aux appartenances. Cependant, si un *middle manager* ou un junior sont respectueux envers le patron, le junior le sera un peu plus si le patron est d'une caste plus élevée que la sienne. En revanche, il pourra être plus arrogant si le patron, d'une caste plus élevée, en joue un peu trop. Les gens sont désormais beaucoup plus sensibles au respect de leurs droits sociaux et politiques. Chacun, quelle que soit sa caste, sait que la discrimination sur ce critère est illégale et peut vous conduire en prison. Et cela arrive ! Le poids du système des castes, dans les conditions modernes du travail dans les affaires où l'industrie, est désormais minimal.

Maintenant, même si une personne travaille dans le secteur des hautes technologies indiennes et dans une grande entreprise globale, elle pourra préférer se marier au sein de son groupe social, voire avec un conjoint choisi par ses parents qu'elle ne connaîtra que depuis trois mois. Toutes les options sont permises ! Les gens peuvent bien avoir vécu 20 ans aux États-Unis, s'ils ont été élevés en Inde, ils y reviendront pour marier leurs enfants avec quelqu'un de leur communauté ! Et si vous voulez faire une cérémonie religieuse à la maison, c'est toujours à un *brahmane* que vous ferez appel.

**Int. :** *On dit qu'en Inde une journée sans prière est une journée perdue. Comment les Indiens vivent-ils aujourd'hui la spiritualité hindoue ?*

**J. C. :** Dans la religion hindoue, techniquement parlant et selon les anciennes écritures, vous ne pouvez pas devenir hindou, vous devez être né hindou. L'hindouisme est fait de multiples interprétations et de multiples sectes et les gens ont donc de multiples croyances et de multiples façons de se situer face à la spiritualité. Mais l'acte de prière n'est pas forcément synonyme de spiritualité et, s'il subsiste toujours quantité de cérémonies, beaucoup de rituels ne sont désormais plus soutenus par une quelconque croyance.

Pour beaucoup de gens, il est donc tout à fait possible de séparer le spirituel du professionnel. Ils peuvent être extrêmement pieux à la maison, mais quand ils arrivent dans l'entreprise, les croyances et les préjugés religieux n'ont plus aucune importance. L'Inde a eu pour président Sarvepalli Radhakrishnan, un professeur de philosophie, qui avait coutume de dire que la religion est ce que nous faisons quand nous sommes seuls. Ce sage principe n'est pas suivi par grand monde, en Inde, où la religion se pratique dans la rue, au grand jour et au vu de tous. Aussi, je ne suis pas sûr qu'une journée sans prière soit une journée perdue : beaucoup trop de gens prient sans réellement y attacher de l'importance.

### **De la difficulté à faire vivre un projet multiculturel**

**Int. :** *Le leader de ce projet était Bob House, avec qui j'ai eu de nombreuses discussions ces dernières années et qui, pour moi, est typiquement américain ! Pour lui, il y a 10 ans, le leadership charismatique type était l'acteur John Wayne ! Comment avez-vous pu travailler avec lui autour du thème du leadership ? Cela n'a pas dû être très facile car, comme beaucoup d'Américains, il est mal à l'aise avec les approches qualitatives.*

**J. C. :** Bob House est un chercheur reconnu en matière de comportement organisationnel, qui enseigne à la Wharton School. Il est effectivement typiquement américain, porte un bandeau sur l'œil et ressemble lui-même à John Wayne.

La genèse de cette étude remonte à l'époque où il enseignait à la Vrije University d'Amsterdam. Il y a rencontré des chercheurs hollandais et c'est à leur contact qu'il a découvert les méthodes qualitatives. Mais, au fur et à mesure que notre étude a progressé, il s'est senti de plus en plus mal à l'aise et sa désapprobation, voire son désintérêt, ont été de plus en plus vifs.

Bob House souhaitait, par exemple, constituer des échantillons homogènes pour chaque pays et il demandait des échantillons hindous pour l'Inde. J'ai refusé, pour ma part de constituer ces échantillons uniquement sur la base de l'appartenance religieuse parce que l'Inde n'est pas qu'un pays hindou. Dans un pays comme Singapour, par exemple, il est illégal de demander à quelqu'un quelle est sa religion. Dans la mesure où les approches qualitatives faisaient partie d'un schéma d'ensemble et qu'il y avait des gens, dans le comité de coordination, qui excellaient dans ce type d'approche et qui pouvaient s'opposer à lui, nous avons alors passé outre à ses réticences.

Le programme originel prévoyait que le second livre, qui en fait fut le premier à être publié, devait être rédigé par une équipe de chercheurs, en majorité spécialistes des études qualitatives. Des divergences profondes se sont fait jour dans cette équipe et certains membres ont choisi d'abandonner le projet. À cette époque, j'étais professeur invité dans une université américaine. Bob House m'a alors contacté et demandé d'être coauteur de cet ouvrage. Peu après, affecté par de sérieux problèmes de santé, il m'a demandé d'être le leader de cet ouvrage avec Felix C. Brodbeck, un collègue allemand. Nous sommes donc trois coauteurs, mais pour la seule raison qu'il ne savait pas trop comment se sortir de ce projet ! Ça a donc effectivement été très difficile de travailler avec lui.

De façon plus générale, cela a également été très difficile parce que, dans certaines langues, le mot *leader* n'a pas d'équivalent. En arabe, par exemple, les mots *émir* ou *cheik* ne traduisent pas le concept. En Allemagne, le mot apparenté est *führer*, qui a une tout autre connotation ! On a retrouvé ces problèmes dans la rédaction du livre : certains chapitres ont été écrits en portugais, en français, en espagnol, etc. Il a fallu les traduire, ce qui n'a pas été simple. La

communication a donc été un très gros problème, et c'est pour cela que ce livre ne traite que de 25 pays alors qu'il était initialement prévu d'en aborder davantage.

Durant ce processus, j'ai aussi découvert que les emails étaient un piètre moyen de communication quand les échanges se font dans des langues différentes. Même les expressions les plus simples sont souvent mal interprétées et vous devez dire les choses de 10 façons différentes quand bien même la seule langue de communication est l'anglais. Comme rencontrer les gens en face-à-face coûte cher, la communication a donc été un gros problème.

**Int. :** *Le concept de leadership, tel que vous l'utilisez en Inde, n'est-il pas le même que celui qui est utilisé par la plupart des universités occidentales dans les cursus de MBA ou de doctorat ? N'est-ce pas associé à l'émergence d'une génération de futurs leaders recrutés dans les couches supérieures de la classe moyenne, exactement comme cela a été le cas en Amérique, ou en Europe du début des années 1960 jusqu'aux années 1990 ?*

**J. C. :** Certaines caractéristiques des leaders sont universellement considérées comme positives dans ces 62 pays : susciter la confiance, être positif, être honnête, savoir décider, etc. Chaque pays et chaque culture, au moins dans les 62 pays que nous avons étudiés, affirment que ces caractéristiques contribuent à un leadership efficace. Parallèlement, il y a des caractéristiques négatives que l'on retrouve également dans les 62 pays. Cependant, les similitudes ne vont pas au-delà. Dans certains pays, être élitiste est perçu positivement, ailleurs, négativement. Dans certains pays, être ambitieux, c'est bien, ailleurs, c'est mal. En Australie, tout comme en France, on dit qu'une tête qui dépasse doit être coupée ! Ce sont ces points qui font la distinction entre le leadership d'un pays et celui d'un autre.

Quant à identifier les élites, ce n'est pas facile. En Inde, le leadership dans les affaires et dans la société ne se confond pas avec les élites. Il y a aujourd'hui dans toutes les activités de la société indienne, des leaders qui n'appartenaient pas à l'élite il y a 10 ans. La structure sociale est en plein changement. Aussi je ne peux accepter que l'on identifie comme telle une élite ou un quelconque mouvement qui tendrait à en faire partie d'ici quelques années. Je ne pense pas que ce soit possible. Selon moi, en Inde comme dans d'autres pays, le leadership est une notion émergente. Vous pouvez faciliter le *process* mais vous ne pouvez pas le créer.

Finalement, en Inde, ce n'est pas vraiment difficile, c'est juste différent.

Présentation de l'orateur :

Jagdeep Singh Chhokar : de 2001 à 2002, il a été doyen de l'Institut indien de management d'Ahmedabad (État du Gujarat), considéré comme la meilleure *business school* indienne ; il a commencé sa vie professionnelle comme ingénieur dans les chemins de fer indiens avant d'entamer une carrière universitaire ; après un MBA à l'université de Delhi, il a passé un doctorat à la Louisiana State University ; il a enseigné à l'Institut indien de management (IIM) d'Ahmedabad les théories des organisations, et le management multiculturel ; depuis quelques années, ses recherches portent sur les décisions publiques et l'organisation du système politique indien.

Diffusion janvier 2009