



HAL
open science

Le patronat en Inde

Bruno Dorin, Nicolas Flamant, Pierre Lachaier, Anne Vaugier-Chatterjee

► **To cite this version:**

Bruno Dorin, Nicolas Flamant, Pierre Lachaier, Anne Vaugier-Chatterjee. Le patronat en Inde : Contours sociologiques des acteurs et des pratiques. 2000. hal-00137619

HAL Id: hal-00137619

<https://hal.science/hal-00137619>

Preprint submitted on 20 Mar 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE PATRONAT EN INDE

CONTOURS SOCIOLOGIQUES DES ACTEURS ET DES PRATIQUES

Bruno DORIN
Nicolas FLAMANT
Pierre LACHAIER
Anne VAUGIER-CHATTERJEE



Rapport présenté par le
Centre de Sciences Humaines
(CSH, New Delhi)

Avec le concours des
entreprises françaises
implantées en Inde

LE PATRONAT EN INDE

CONTOURS SOCIOLOGIQUES
DES ACTEURS ET DES PRATIQUES

Bruno DORIN
Nicolas FLAMANT
Pierre LACHAIER
Anne VAUGIER-CHATTERJEE

Juin 2000
(2^{ème} édition)

PREFACE

A l'origine de cet ouvrage se trouve une idée que nous avons eue, à cette Mission Economique et Financière de l'Ambassade de France en Inde, de rendre nos entreprises plus performantes dans leur approche du marché indien en leur donnant des clefs de compréhension de la société, complexe, au sein de laquelle se forme ce marché, et surtout des entreprises indiennes, qui pourront être leurs futurs partenaires ou leurs concurrents.

Pour donner son plein sens au lancement d'une étude ayant cet objet, il fallait d'une part identifier un ou plusieurs chercheurs capables de saisir la portée et la nature du travail, et d'autre part s'assurer de l'aval et de l'appui des entreprises françaises présentes en Inde.

La réponse du Centre de Sciences Humaines français à New Delhi, et tout particulièrement de son directeur d'alors, M. Bruno Dorin, fut tout de suite très positive. Des chercheurs furent identifiés et approchés, et leur intérêt devant notre projet fut immédiat, malgré les programmes de travaux dans lesquels ils étaient déjà engagés. Ainsi se constitua l'équipe coordonnée par Bruno Dorin - docteur en économie - et composée de Anne Vaugier-Chatterjee - docteur en sciences politiques -, Pierre Lachaier - docteur en anthropologie - et Nicolas Flamant - docteur en anthropologie -. Le soutien du CSH nous fut confirmé par son nouveau directeur, M. Frédéric Grare, qui prit la succession de B. Dorin en avril 1999.

Quant aux entreprises françaises établies en Inde, sondées dès que je conçus le projet, leur réaction fut immédiatement favorable, à commencer par celle du président de la section Inde des Conseillers du commerce extérieur de la France, M. Jean-Michel Callot, alors directeur général d'Alcatel India, et de son successeur à la tête de cette section, M. Marc Phillipe, représentant en Inde du groupe Suez-Lyonnaise des Eaux. Les membres de cette section furent aisés à convaincre, en sorte que se dégagèrent rapidement les contributions, y compris celle de cette MEF et d'autres contributions faites à titre personnel, qui purent être mises à la disposition du CSH pour entreprendre rapidement l'étude.

Nous avons donc maintenant un produit réalisé - dans des délais serrés - dans un but éminemment pratique par des scientifiques incontestables, qui ont parfaitement compris les préoccupations concrètes d'entrepreneurs dans leur découverte du marché indien; c'est à la fois une œuvre d'érudition, d'intelligence, et d'utilité pour une action à conduire sur le terrain des affaires. C'est l'illustration d'une initiative tripartite associant des entreprises, les milieux de la recherche française en Inde et un service de cette ambassade.

Le plan retenu pour l'ouvrage permet une lecture apportant à la fois des éléments de connaissance indispensables à une approche éclairée du partenaire indien, à une juste perception des composantes sociologiques de son environnement et en fin de compte de la dimension humaine du marché dans un pays où la France a à développer fortement sa présence.

Jean-Charles Rouher
Chef de la Mission Economique et Financière en Inde

PREAMBULE

Cette étude a été commandée et financée par 14 entreprises françaises implantées en Inde (cf. liste ci-dessous), ainsi que par la Mission Economique et Financière de l'Ambassade de France en Inde, dirigée par monsieur Jean-Charles Rouher qui demeure le principal initiateur et promoteur de ce travail.

Aérospatiale – EADS
Alcatel Trade International
Alstom Limited
Crédit Lyonnais
Faurecia
Indo-French Chamber of Commerce and Industry
Lafarge Inde
Pernod Ricard India Liaison Service
Sanofi India Liaison Office
Société Générale Inde
SOFEMA
Suez-Lyonnaise des Eaux
Thomson CSF Liaison Office
Schneider Electric India

Les termes de l'étude étaient ambitieux et pragmatiques : « aboutir à un document qui, à partir des données disponibles sur l'origine régionale des différents patronats indiens, leurs confessions, leurs appartenances sociales – castes –, leurs origines universitaires, leurs adhésions familiales, leur degré d'internationalisation, etc., pourrait dresser un tableau concrètement utilisable sur les relations entre ce patronat indien et 1) les autorités gouvernementales (Union et Etats fédérés), 2) les techniques modernes de management, 3) l'international dans ses différentes acceptations, 4) la recherche, 5) le monde politique » (Note de Jean-Charles Rouher au Centre de Sciences Humaines, 25 mai 1998).

L'étude proprement dite a été réalisée de septembre 1999 à mai 2000, par une équipe constituée et dirigée par Bruno Dorin : le premier volet de la recherche a été confié à Pierre Lachaiër (« l'univers socio-culturel du patronat indien »), le second à Anne Vaugier-Chatterjee (« le patronat indien dans l'espace politique »), et le troisième à Nicolas Flamant (« le patron indien au sein de l'entreprise ») compte tenu de leurs expériences et expertises respectives dans les champs concernés. Plusieurs réunions ou mises au point ont ensuite ponctué les phases d'étude et de rédaction : les opinions émises dans le document ci-après n'engagent que la responsabilité de ces quatre auteurs, en aucun cas celles des institutions qui les abritent.

LES AUTEURS

Bruno DORIN, né en 1966, est docteur en économie, ingénieur en agriculture et titulaire d'un diplôme d'études approfondies en administration et gestion financière. Sa thèse de doctorat, engagée en 1990 sur une demande indienne, évalue l'impact d'une politique publique mise en œuvre dans un secteur où l'Inde était devenue le premier importateur mondial (huiles alimentaires). Ceci le conduit à séjourner deux années dans le pays, et à réaliser un audit auprès de très divers professionnels. Quelques mois après sa soutenance de thèse, il est nommé en janvier 1995 directeur du Centre de Sciences Humaines de New Delhi (CSH) par le Ministère des Affaires Etrangères pour convertir cet institut en un observatoire de l'Inde contemporaine (économie, science politique, relations internationales, sociologie...). Il achève cette mission en quatre ans, puis demande à être relevé de ses fonctions pour être en mesure de poursuivre ses propres recherches jusqu'au terme de son contrat (août 2000). Il a aujourd'hui une trentaine de publications à son actif.

Nicolas FLAMANT, né en 1968, docteur en anthropologie sociale, est membre du Centre d'Anthropologie des Mondes Contemporains à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS, Paris) et responsable de projet à l'Institut de Développement « Entreprise et Personnel ». Ses recherches portent sur les modes de construction du pouvoirs et des hiérarchies sociales dans les entreprises, en particulier au niveau des instances dirigeantes. Parallèlement aux études qu'il a menées en France, notamment dans des entreprises de haute technologie, Nicolas Flamant s'intéresse aux entreprises indiennes qui investissent aujourd'hui les marchés internationaux. Lauréat de la Bourse Romain Rolland (Ministère des Affaires Etrangères), ceci le conduit – dans le cadre d'une coopération avec l'Institut Français de Pondicherry (IFP) – à enquêter de nombreux mois sur le terrain, notamment à Ambur dans le district de Vellore (Tamil Nadu) spécialisé dans l'industrie du cuir et de la chaussure produisant pour les marchés occidentaux.

Pierre LACHAIER est né en 1946 à Calais. Après avoir fait des études d'ingénieur (Ecoles des Hautes Etudes Industrielles, Lille), il travaille une dizaine d'années en France et en Suisse dans les départements de Recherche et Développement de plusieurs entreprises chimiques internationales. Puis il part deux ans au Maharashtra au service d'une organisation non gouvernementale indienne. Revenu en France, il prépare un Diplôme d'Etudes Approfondies en Ethnologie, et soutient sa thèse de doctorat en Anthropologie sociale à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (*Réseaux marchands et industriels au Maharashtra, Castes, sous-traitance et clientélisme*). Membre du Centre d'Etude de l'Inde et de l'Asie du Sud (CEIAS), il fait connaître son travail par divers séminaires et articles. En 1995, il entre à l'Ecole Française d'Extrême Orient (EFEO) où il est affecté comme chercheur en sciences sociales au Centre d'Indologie de Pondichéry. Son livre *Firmes et entreprises en Inde, La firme lignagère dans ses réseaux* (éd. IFP-Karthala-EFEO, 1999) condense ses principaux travaux.

Anne VAUGIER-CHATTERJEE est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (IEP) et docteur en sciences politiques de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS). Spécialiste de l'Inde, elle est actuellement coordinateur de recherches auprès du Centre de Sciences Humaines de New Delhi (CSH). Ses recherches portent sur la vie politique (partis et institutions) de l'Inde contemporaine. Elle a travaillé plusieurs années sur la question fédérale en analysant la crise du Pendjab. Elle a étendu ensuite sa problématique de la relation Centre-Etats à deux autres Etats de la fédération indienne, le Maharashtra et l'Andhra Pradesh. Elle a publié de nombreux articles sur ces thèmes dans des revues à caractère scientifique, *Hérodote, Cultures et Conflits, Pouvoirs et Historiens et Géographes*.

INTRODUCTION GENERALE

Le marché et le milieu d'affaires indiens peuvent rendre perplexe l'entrepreneur occidental. On sait en effet que l'Inde est une mosaïque dense et complexe de cultures, de communautés et de religions qui désespère les uns par ses archaïsmes et subjugué les autres par son étonnante modernité. On sait aussi que la société du sous-continent est fortement structurée par l'hindouisme et ses castes dont on ne connaît guère plus que les caricatures véhiculées par des médias en quête d'exotisme. Or l'exotisme ne rassure pas quand il s'agit d'importer ou d'exporter, d'investir, d'implanter une usine, de développer un nouveau produit ou service. On sait enfin qu'une fois sur place, après l'enthousiasme et l'effusion des premières rencontres, les expériences de partenariat peuvent s'avérer beaucoup plus compliquées que prévu, et se solder par un échec d'autant plus cuisant et navrant que nous l'attribuons à des modes de pensée et de fonctionnement locaux « irrationnels ». Ces derniers ont pourtant toute leur rationalité. C'est du moins ce que va tenter de démontrer la suite de cet exposé, en dressant les contours sociologiques des patrons indiens : il ne nous est pas demandé d'adopter leurs logiques et leurs pratiques, car cela est impossible, mais d'au moins reconnaître que ces dernières ont un sens, et qu'il est important et profitable d'en saisir les principales dimensions.

Dresser les contours sociologiques du patronat indien demeure cependant une entreprise ambitieuse et risquée. L'Inde est culturellement, socialement et économiquement fortement différenciée, et il en va ainsi des industriels, marchands et autres hommes d'affaires contemporains. Certains appartiennent à de vieilles familles très attachées à leurs traditions, alors que d'autres sont fortement occidentalisés depuis déjà plusieurs générations. Ils peuvent être les héritiers d'une entreprise familiale séculaire, ou bien des *self-made men* dont les affaires ont prospéré en quelques années. Les plus grands ont poursuivi des études dans de prestigieux instituts de management américains, européens ou indiens, ou bien les ont achevées dès la fin de l'enseignement secondaire. Face à cette diversité, dont la liste des exemples est ici loin d'être exhaustive, on peut cependant s'attarder sur l'une de leurs caractéristiques communes : celle d'avoir su développer leurs affaires en Inde, et donc de s'être accommodés de comportements et de représentations propres au pays, à son histoire et à sa civilisation. Il est alors bien commode pour l'analyste d'insister sur ces particularismes et « traditions », et de passer outre la « modernité » et l'« avant-gardisme » de bien des patrons, comme cela sera le cas dans la suite de cet exposé. Mais il convient alors de garder fermement en mémoire ce rétrécissement d'optique, d'autant plus qu'il n'est plus possible aujourd'hui d'opposer « tradition » et « modernité » dans l'Inde contemporaine, sauf peut-être par commodité de langage. Certains savoirs à demi oubliés sont en effet remis en circulation sous une forme « rationalisée » qui ne manque d'ailleurs pas d'inspirer certaines écoles de management occidentales, tandis que les ordinateurs se substituent aux livres de comptes dans les rituels qui s'adressent à la déesse de la fortune.

Ceci dit, notre entreprise ne s'avère guère plus aisée, car elle peut être réalisée de bien des façons. Au plan académique, doit-on par exemple utiliser l'approche, les concepts et les outils d'analyse de la sociologie des organisations, de l'économie industrielle, de l'anthropologie des institutions, ou bien encore de la science politique ? Toutes ces disciplines étudient en

effet, et par définition, des faits « sociaux », et chacune d'entre elles apporte un éclairage particulier. Laquelle privilégier ? La question est d'autant plus difficile à trancher que rien ne doit *a priori* être exclu, des sphères privées aux politiques publiques, des micro-entreprises informelles aux grands groupes internationaux, de l'agro-alimentaire à l'informatique, du sud au nord du sous-continent, des *Parsi* aux *Kamma Naidu*... Alors, plutôt que s'attacher à la rigueur et au formalisme académiques qui auraient exigé de préciser une problématique, une méthode et un champ précis d'investigation, on se concentrera sur un objectif d'une autre nature : balayer aussi complètement que possible un large champ de réalités, pour ouvrir des portes que chacun pourra pousser un peu plus ensuite, tout en fournissant un guide pratique des noms et concepts clefs, que l'on pourra consulter par la suite en fonction des circonstances ou des cas rencontrés. Dans cette perspective, l'exercice se déroule en trois temps, réglés chacun sur une focale différente, qu'un index en fin d'ouvrage réunit sur un même plan.

La première focale est un grand angle, puisqu'elle expose et explicite des composantes structurant avec importance l'univers socio-culturel du patronat indien, à savoir la famille, la communauté, et quelques-unes de leurs idées-valeurs (cf. § I). La *Joint-Family*, ou famille conjointe, demeure en effet – et tout d'abord – une institution classique en Inde, que de nombreux marchands et industriels indiens tendent encore à préférer. Les règles et prérogatives de cette structure familiale doivent être connues, car c'est sur elles que repose le code personnel hindou, ainsi que la *Joint Family Business* et ses nombreuses particularités de fonctionnement. De plus, la majorité des grandes familles d'affaires indiennes sont issues de quelques castes – ou communautés – à vocation marchande, comme les *Chettiar* (groupe *Chidambaram*), *Gujarati* (groupe *Ambani*), *Marwari* (groupes *Birla*), *Parsi* (groupes *Tata* et *Godrej*), *Sindhi* (groupe *Hinduja*)... Ces communautés ont souvent acquis une envergure pan-indienne qui se prolonge dans des diasporas qui peuvent être représentées sur plusieurs continents. Comment se tissent et s'organisent ces réseaux ? Enfin, après avoir mesuré l'importance de la famille et son inscription dans une communauté qui sert souvent de référence identitaire, il est utile de préciser quelques idées-valeurs caractéristiques. Les marchands et entrepreneurs rivalisent en effet souvent de prestige à l'occasion de manifestations et de cérémonies « semi-publiques », comme le mariage, ou encore le financement d'œuvres à caractère religieux, charitable et social. Quelles en sont les racines ? Que recoupe par exemple la notion de service « *seva* » dérivée de la Bhagavad Gita, et qui inspire maintenant de nouvelles doctrines de motivation au travail dans les entreprises, voire de salut de la nation indienne sur le champ de bataille de l'économie mondiale ?

La deuxième focale est centrée sur l'histoire de cinq grandes familles industrielles indiennes. L'objectif est ici de cerner des logiques et des contraintes de structuration et d'action dans l'espace politico-économique de l'Inde, de la lutte anti-coloniale à nos jours (cf. § II). L'Inde est en effet le berceau de vastes empires industriels familiaux qui se sont taillés la part du lion sur un marché domestique très protégé durant quatre décennies après l'indépendance. *Tata*, *Birla*, *Godrej*, *Bajaj* et *Ambani* sont autant de ces titans de l'industrie qui, pratiquement sur un pied d'égalité aujourd'hui en termes de puissance et de réseaux, ne constituent pas pour autant un groupe sociologiquement homogène. Qui sont-ils ? Comment ont-ils émergé sur la scène nationale ? Quels rapports entretiennent-ils avec les pouvoirs successifs ? Comment s'impliquent-ils dans l'élaboration de la politique économique du pays ? Ou comment au contraire s'y opposent-ils ? De l'hégémonie congressiste aux coalitions gouvernementales instables, de l'économie dirigée à la libéralisation des marchés, bien des événements ont bouleversé leur environnement et la conduite de leurs affaires. Retracer cette histoire est aussi passionnant que comprendre, à travers elle, la mesure des enjeux que doivent aujourd'hui

relever ces grands groupes d'affaires désormais exposés – comme jamais ils ne l'ont été par le passé – à la concurrence étrangère et à la globalisation de la culture, non pas de la famille, mais de l'individu.

Loin des sphères administratives de New Delhi et du centre nerveux des affaires à Mumbai (Bombay), le dernier tableau est un gros plan sur l'industrie de la sous-traitance internationale du cuir dans le district de Vellore au Tamil Nadu, près de Chennai (Madras). Une immersion prolongée dans ce milieu particulier, et des relations privilégiées tissées avec des propriétaires et des dirigeants de cette industrie, conduisent ici à décrire de l'intérieur un comportement d'entrepreneurs indiens en situation, et répondre aux multiples questions qui se posent à ce niveau d'observation (cf. § III). Comment et jusqu'à quel point les appartenances socio-religieuses des dirigeants (ici musulmans) déterminent l'organisation et le management de l'outil industriel (recrutements, associations de capitaux, circuits d'achat et de vente, etc.) ? Inversement, comment l'industrialisation et l'économie de marché imposent-elles des nouveaux rapports sociaux dans le travail (mixité, brassage de castes, de communautés religieuses) ? Plus généralement, comment le dirigeant indien intègre-t-il ou adapte-t-il les impératifs du management « moderne », tout spécialement dans les secteurs fortement tournés vers l'exportation, là où précisément le marché international impose des contraintes *a priori* peu compatibles avec des règles et des hiérarchies traditionnelles à l'Inde ? Plusieurs clefs de réponse à ces grandes questions se trouvent dans ce troisième et dernier volet, qui conduit notamment à caractériser les appartenances sociales et religieuses des groupes dominants, la nature des relations que ces derniers entretiennent entre eux et avec les autres acteurs, les leviers de promotion sociale, les conflits ou contradictions qu'apportent – au sein des schémas traditionnels – l'environnement économique international dans lequel ils s'insèrent et évoluent désormais.

L'UNIVERS SOCIO-CULTUREL DU PATRONAT INDIEN

Famille, communauté, idées-valeurs

Les deux principales institutions indiennes remarquables sont la famille indivise et la caste. Ces institutions ont fait l'objet de plusieurs controverses et peuvent rester des sujets de discussion émotionnellement chargés. Elles ont été étudiées dans les textes classiques par les philologues et par les juristes, et à partir d'enquêtes de terrain par les anthropologues. Le droit présente des schémas normatifs qui ne reflètent pas toujours les comportements et les coutumes vécues, tandis que l'anthropologie tend à décrire ces derniers dans leur infinie variété selon les régions et les groupes sociaux. Les théories de l'évolution et de la modernisation, qui d'ailleurs trouvaient des défenseurs tant en Inde qu'en Occident, prévoyaient leur disparition progressive. Mais si ces institutions se sont indéniablement transformées, elles n'en continuent pas moins de jouer un rôle non négligeable dans plusieurs domaines de la vie sociale, politique et économique, comme cette première partie l'illustre en présentant successivement la famille indivise (cf. § I-1), la communauté de caste (cf. § I-2) et quelques idées-valeurs véhiculées dans cet univers particulier du patronat indien (cf. § I-3). Evidemment, on ne peut prétendre ici embrasser toutes les dimensions de cet univers complexe : nous ne faisons qu'en aborder certaines, en privilégiant des résultats d'observations empiriques dont nous retenons les traits les plus caractéristiques. Nous nous appuyons à ce titre sur des exemples tirés du secteur de l'industrie privée, notamment parmi les 50-100 plus grands groupes d'affaires familiaux.

1. La famille indienne

11. Filiation et mariage

LIGNAGES – Les relations de parenté réelles ou mythiques s'organisent principalement autour de deux axes, ceux de la filiation et de l'alliance de mariage. La continuité des générations est généralement reconnue de père en fils (régime patrilinéaire) ; mais, au Sud de l'Inde en particulier, elle peut l'être par les femmes (régime matrilineaire). Des hommes apparentés par filiations successives constituent un lignage. Les lignages de grande profondeur généalogique se reconnaissent souvent un ancêtre ultime à caractère mythique qui peut être plus ou moins divinisé ; on les appelle alors des clans. Ainsi, les *Brahmanes* tendent à penser que leurs clans remontent aux anciens sages, les *rishi*, qui ont conçu ou reçu les anciens textes védiques, tandis que certains groupes de marchands, comme les *Lohana* du Gujarat, se disent issus du clan Solaire dont l'ancêtre ultime est la divinité Rama (héros de la grande épopée du *Ramayana*). Les *Chettiar Nagarattar* sont subdivisés en neuf clans correspondant à autant de subdivisions de temples shivaïtes [Nishimura 1998 : 43]. Les petits lignages masculins de deux à quatre générations, ou lignées, sous-tendent l'institution familiale.

AÎNES ET CADETS – La plus grande autorité appartient en principe au plus âgé des hommes d'un même lignage (à l'oncle maternel en régime matrilineaire : il n'y a pas de matriarcat). Celui-ci doit rendre un culte à ses ascendants directs sur trois générations au moins, d'où l'importance d'avoir une descendance masculine. L'aîné des frères ayant autorité sur ses

cadets dans la famille, il l'a aussi souvent dans les affaires familiales. Ainsi, un patron cadet, âgé d'une quarantaine d'années, éteint sa cigarette lorsque son frère aîné entre à l'improviste dans son bureau, car on ne fume pas devant ses aînés (mais l'hôte est prié de conserver la sienne allumée), ou, autre cas, l'aîné se réserve les contacts avec les clients et fournisseurs tandis que le cadet s'occupe de la gestion interne à l'entreprise. Au cours du temps, les lignages se segmentent en lignées qui se hiérarchisent selon qu'elles sont issues d'un frère aîné ou cadet. Cette relation hiérarchisée aîné/cadet peut également structurer des rapports entre entreprises apparentées, lorsque par exemple, elle coïncide avec un rapport de donneur d'ordres (l'aîné) à sous-traitant (le cadet) dans le secteur de la petite entreprise. La hiérarchie familiale impose aux frères des obligations différentes. L'aîné étant destiné à succéder à son père et à prendre la tête des affaires de la lignée est moins disponible que ses cadets pour se lancer dans de nouvelles entreprises. Mais une fois celles-ci établies, c'est de nouveau un fils aîné qui succède au fondateur cadet [Lachaier 1999 : 244].

FRERES ET SOEURS – Les relations entre frères et sœurs sont célébrées quelques jours après la fête de la nouvelle année *Divali* (ou *Dipavali*) : les frères rendent visite à leurs sœurs, mangent chez elles, leur offrent des cadeaux, et celles-ci leur nouent au poignet un bracelet de coton coloré. Ces relations frères-sœurs sont parfois assez solides pour que l'on puisse bâtir un groupe d'entreprises sur celles-ci, où plus précisément avec l'aide des maris de ses sœurs. C'est le cas d'un petit industriel brahmane de Pune qui considère que la relation frère-sœur est plus forte que celle entre mari et femme, car, argumente-t-il, c'est le frère qui présente la "fiancée" pour la marier, et lorsque, selon l'usage, la sœur revient accoucher dans sa famille, il voit naître l'enfant de celle-ci et se prend d'affection pour lui. En fait, les sœurs en question détiennent vraisemblablement une partie du capital du groupe industriel, et leurs enfants, dont il est l'oncle maternel, sont potentiellement ceux avec qui ses propres enfants pourraient préférer se marier (cf. illustrations § III) [Lachaier 1999 : 223-227].

MARIAGE – Dans les doctrines brahmaniques, le mariage a été classiquement conçu comme une forme de don de la jeune fille particulièrement méritoire du point de vue spirituel. Il a conservé son caractère sacramentel et reste l'une des plus importantes cérémonies qui marquent la vie des personnes et des familles. Les festivités organisées à cette occasion peuvent viser par leur opulence à rehausser le prestige social des familles, ce qui n'est pas sans importance pour le crédit dont elles jouissent dans certains secteurs d'activité où nombre de transactions se font à la confiance. Ainsi, en décembre 1989, à l'occasion du mariage de leur fille, les *Shah*, qui comptent parmi les plus grands diamantaires *gujarati jains* de Palenpur, rassemblent 15000 invités dans un stade de Bombay ; les sommes dépensées sont telles qu'elles suscitent un tollé, et la police doit charger les manifestants pour dégager l'entrée du stade [Piramal 1996 : 315-317]. Le mariage reste presque toujours arrangé, y compris parmi les Indiens les plus occidentalisés. Il tend pratiquement à une alliance stratégique entre deux familles, voire entre deux lignées. Les rapports amoureux n'en sont pas exclus, mais l'on considère qu'ils naissent plus sûrement du rapprochement des époux par leur union plutôt que préalablement à celle-ci. On s'assure d'ailleurs que les fiancés ont des horoscopes compatibles, et les annuaires matrimoniaux compilés par les associations de caste indiquent maintenant le groupe sanguin des membres.

EXOGENIE-ENDOGENIE – On se marie presque toujours en dehors de son clan (principe d'exogamie), mais dans un groupe d'appartenance plus vaste (la caste, cf. § I-2), ou dans une subdivision de celle-ci (principe d'endogamie). En 1996, trois fils de la famille *sindhi Hinduja* basée à Londres ont été mariés le même jour. Deux de ces unions ont été des mariages d'amour dit-on ; mais les trois épouses sont *sindhi*, l'une de Casablanca, et les deux autres de

Bombay. L'opposition des familles au mariage intercaste d'un des leurs peut être assez forte pour conduire leur progéniture au suicide [Dutta 1996 : 247-248]. Les associations de la caste marchande des *Marwari Maheshwari* organisent des foires matrimoniales dont la plus réputée est celle d'Indore au Madhya Pradesh. Patronnée par les élites économiques de la caste au profit des membres moins fortunés de celle-ci, la foire d'Indore a rassemblé en 1994 plus de 1500 candidats *maheshwari* venus pour la plupart des Etats environnants. Les organisateurs publient des catalogues illustrés pouvant comprendre une section spéciale pour les handicapés [Pache 1998].

UNIONS PREFEREES – Il existe plusieurs systèmes de parenté indiens dont les deux plus importants sont ceux des régions Nord et Sud [Karve, in Uberoi 1993 : 50-73]. En gros, leurs aires d'extension géographique correspondent respectivement à celles des langues sanskritiques et dravidiennes (cf. carte en annexe 1) [Trautman, in Uberoi 1993 : 84]. Mais il existe des types intermédiaires (cas du Maharashtra de langue sanskritique et de parenté dravidienne), et les systèmes de parenté régionaux se différencient au niveau local selon la caste, la classe sociale et les affiliations sectaires. Les systèmes de parenté Nord et Sud diffèrent principalement par le type d'alliance de mariage. Au Nord, le mari est en général originaire d'un groupe de statut social supérieur à celui de son épouse (alliance de type hypergamique), qu'elle provienne d'une subdivision de la caste du mari (cas des marchands *Patel ou Patidar gujarati*) [Pocock, in Uberoi 1993 : 330-340], ou éventuellement d'une autre caste (les femmes de caste *Arora* tendent à épouser des hommes de caste *Khatri*, [Singh, 1998 : 127]). L'affaire est plus compliquée au Sud où l'on tend à se marier entre parents de lignées déjà alliées et de statut équivalent (alliance de type isogamique) : il convient qu'un homme épouse une cousine dite croisée, ou encore une nièce dont il est l'oncle maternel. Un homme a pour cousines croisées les filles des frères de sa mère (de ses oncles maternels), ou les filles des sœurs de son père (de ses tantes paternelles). Toutes les unions ne sont pas conformes à ce type de mariage préférentiel, et avec l'occidentalisation des mœurs, on tend aujourd'hui davantage à se marier en dehors de la parenté. Plusieurs mariages avec les cousines croisées sont attestés dans la généalogie du grand banquier et marchand *Raja Sir Annamalai Chettiar* ; ses descendants comprennent trois parlementaires, des Consuls généraux, et des hommes d'affaires qui contrôlent plusieurs grands groupes industriels du Tamil Nadu, certains liés entre eux par mariage entre cousins ["The VS Line", Nishimura 1998 : 89]. La polygynie¹ (un homme et plusieurs épouses) est aujourd'hui illégale, sauf pour les Musulmans et quelques groupes tribaux. Elle a souvent été pratiquée lorsque la première épouse était stérile, et parfois avec l'accord de celle-ci. L'épouse secondaire avait un statut inférieur dans la lignée de son époux et pouvait provenir d'un groupe de statut inférieur. Les *Chettiar Nagarattar* se sont souvent choisis des épouses secondaires parmi les danseuses de temple (*devadasi*) de la caste *Isai Vellalar* qui peuvent aujourd'hui être proches des milieux du cinéma [Nishimura 1998 : 60]. Les *Nagarattar* ne considérant pas les enfants de ces unions intercastes comme de possibles partenaires matrimoniaux, ils tendent à constituer une subdivision de statut inférieur.

PARENTE ET CAPITAUX – Les vocabulaires de la parenté sont en Inde plus fournis que dans les langues européennes. Ils comprennent des termes d'adresse et de référence spécifiques pour les cousins maternels et paternels, pour les frères et les sœurs selon qu'ils sont aînés ou non, etc. Leurs analyses montrent qu'ils reflètent les structures de parenté correspondantes : au Nord, les termes de parenté opposent parents et beaux-parents, tandis qu'au Sud, ils

¹ Deux formes de polygamie sont pratiquées en Inde, la *polygynie* (un homme et plusieurs épouses), et la *polyandrie* (une femme et plusieurs maris). La polyandrie est pratiquée dans l'Himalaya et par quelques groupes tribaux.

distinguent parmi les parents ceux qui sont épousables des autres ; autrement dit, les rapports sociaux sont bien inscrits dans les usages linguistiques. Le type de mariage dravidien tend d'une génération à l'autre à resserrer le cercle familial, dont les membres peuvent être apparentés de plusieurs façons à la fois ; au contraire, celui du Nord incorpore de nouveaux parents au groupe familial et élargit le cercle des échanges. Si les groupes d'affaires du Sud, *Chettiar* en général, ont été moins sujets aux partages qui ont affectés ceux du Nord depuis l'Indépendance, c'est pense-t-on, en raison de la structure de parenté plus solide qui les soutient [Tripathi, in Seminar 1999 : 31]. Que ce soit au Nord ou au Sud, les rapports de parenté entre lignées peuvent être doublés d'investissements croisés correspondants, les fonds propres de l'épouse et les dots pouvant entrer dans la composition du capital de la firme du chef de famille. Comme les catégories de parenté renvoient généralement à des degrés de confiance différents, les prêteurs et banquiers ont pu s'inspirer de celles-ci pour construire et différencier leurs agrégats comptables [Rudner 1995 : 101-102].

12. La Joint Hindu Family dans les textes

DROIT HINDOU – La famille indienne est réglementée par des lois personnelles (et non pas territoriales) hindoues, musulmanes, chrétiennes, qui sont inspirés des textes religieux et coutumiers correspondant. Les lois familiales hindoues s'appliquent aussi aux Jaïns, aux Sikhs et aux Bouddhistes. Elles sont issues de deux écoles d'interprétation des textes anciens, la *Dayabhaga* suivie au Bengale, et la *Mitakshara* suivie dans presque tout le reste de l'Inde. Il ne sera ici question que des lois et de la famille hindoue selon la *Mitakshara* [Jhabvala 1996]. Soulignons que le droit indien pose comme premier sujet de droit, non pas l'individu comme dans les droits occidentaux, mais la famille hindoue indivise (*Joint Hindu Family*, ou *JHF*²), et qu'il définit corrélativement les droits de ses membres sur son patrimoine indivis, ou *Coparcenary* (qui n'est pas l'équivalent d'une copropriété).

KARTA – La *JHF* comprend toutes les personnes qui descendent d'un même ancêtre, avec leurs épouses et leurs filles non mariées, lesquelles deviennent membres de la *JHF* de leur époux après leur mariage. Son chef, ou *karta*, est le plus âgé des hommes ; il gère les affaires familiales et les revenus mis en commun qu'il redistribue aux membres en fonction de leurs besoins, et non pas proportionnellement à leur part de patrimoine. Dans les familles d'industriels et de commerçants, le *karta* est habituellement le manager du groupe d'entreprises et de firmes que les membres contrôlent. Il est irrévocable et ses pouvoirs sont très importants. Il peut aliéner les biens de la *JHF* dans l'intérêt de celle-ci et avec le consentement des *Coparcenarers*. La *JHF* n'est pas limitée en nombre ni dans le temps ; elle est une communauté de patrimoine, de cuisine (de commensalité), et de culte. La *JHF* n'a pas de personnalité morale séparée de celle des membres qui la constituent.

COPARCENARY – Le *Coparcenary* est formé des membres de la *JHF* ayant des droits de propriété et de possession indivis sur le patrimoine de celle-ci. Il ne comprend que les fils, petits fils et les fils des petits fils de l'ancêtre commun, soit trois générations successives d'hommes en lignée patrilinéaire. Les femmes de la *JHF* ont le droit qu'on y subviennne à leur besoins, mais elles ne sont pas membres du *Coparcenary*. Les parts de droits qu'ont les membres du *Coparcenary* sur le patrimoine indivis varient dans le temps en fonction des naissances et des décès. Inaliénables en principe, elles peuvent néanmoins faire l'objet de transferts ou de donations avec l'accord de tous les *Coparceners*. Le *Coparcenary* est une entité légale distincte qui peut contracter et agir en justice. Les droits de *Coparcenary* sont

² Dite aussi "*Hindu Undivided Family, HUF*".

distincts des droits de propriété séparés, ou acquis individuellement par les membres de la *JHF*. Ces droits séparés sont librement aliénables par leur détenteur ; ils ne peuvent être partagés entre membres de la *JHF* sans son accord. Notons que les bijoux acquis par les femmes sont habituellement parmi les plus importants des objets sur lesquels elles ont un droit séparé : dans la *JHF* des industriels *Bajaj*, la part des revenus qui revient aux femmes pour l'achat de leurs bijoux est fixée par le conseil de famille, et dans celle des industriels *Mittal*, elle est répartie également entre belles-sœurs [Gurcharan Das 1996 : 75, 79].

DETTES – L'Hindou naît chargé de plusieurs obligations pieuses qui sont conçues comme des dettes (*rin*)³. S'appuyant sur ces notions religieuses, le droit oblige les descendants du *karta* à rembourser les dettes réelles qu'il aurait contractées légalement pour les affaires de la *JHF*. Certaines petites firmes financières familiales (*Joint Hindu Family Business, JHFB*) font toujours valoir à leur créiteurs la solidarité de leur membres par opposition à la responsabilité limitée des petites sociétés de statut *Private Limited* [Lachaier 1999 : 131-136]. Les associations à responsabilité limitée, aujourd'hui régies par le *Companies Act* de 1956, n'avaient pas d'équivalent en Inde, où la plupart des affaires étaient des partenariats ou des *JHFB*. Notons que les membres de la *JHF*, ou les *JHFB* peuvent conclure des partenariats entre eux, ou avec des tiers. La réglementation des *JHFB* relève des lois familiales, que peuvent compléter quelques dispositions particulières [Diwan 1995 : 161-173]. Les lois de l'héritage et de la succession sont complexes ; en général, les fils reçoivent des parts égales, et l'aîné devient le *karta*.

PROPRIETE INDIVISE ET SEPARÉE – Les enquêtes montrent que la proportion de familles indivises est relativement faible. Mais les membres des familles physiquement, et même légalement dissociées peuvent toujours se considérer solidaires et conserver des rapports très étroits. Deux ou plusieurs ménages issus d'une même *JHF* peuvent résider sous des toits différents situés dans la même localité, dans le même quartier, voire dans un même immeuble s'il s'agit d'appartements. Les membres masculins dissociés de la *JHF* peuvent avoir acquis des droits de propriété séparés distincts des droits des *Coparceners*. Ménages séparés, propriétaires séparés et *coparceners* constituent donc autant de groupes issus d'une même *JHF*, mais qui ne coïncident pas entre eux. D'autre part, les familles simples issues d'une *JHF* peuvent chacune reconstituer une famille indivise en deux ou trois générations.

13. La Joint Hindu Family au quotidien

FAMILLE ET ENTREPRISE – Les entreprises ont presque toujours été créées par une famille indivise qui trouve avantage à le rester pour développer ses affaires⁴. Pour construire leurs grands groupes, les industriels ont d'abord fait appel aux fonds de leurs plus proches parents, puis à ceux des familles alliées par mariage, avant de s'adresser aux institutions financières [Dutta 1996 : 93]. Jusque dans les années soixante au moins, les actionnaires majoritaires de plusieurs banques pouvaient d'ailleurs être membres d'une même communauté, éventuellement celle de l'entrepreneur lui-même [Thingalaya 1999]. Ainsi, *Godrej* est-il toujours l'un des plus importants clients de la *Zoroastrian Co-operative Bank Ltd.*, institution fondée par les *Parsi* pour servir en priorité leur communauté [S. Bana, in *Business India* 1999 : 101]. Dans ce qui suit, nous considérerons plus particulièrement les cas des familles

³ La notion de "devoir" est profondément enracinée ; elle prévaut sur celle de "droit", comme dans tous les droits traditionnels.

⁴ Cf. les enquêtes faites l'une à Okhla-Delhi [Shrinivas 1966 : 83], et l'autre à Madras [Singer 1972 : 286], à une époque où l'on s'attendait à voir disparaître la famille indivise dans l'industrie. Shrinivas et Singer sont cités par Madan [Madan 1993 : 432]

Bajaj de Pune et *Mittal* de Bombay⁵, qui contrôlent chacune un des 50 plus grands groupes industriels indiens. Les *Bajaj* sont les troisième producteurs mondiaux de véhicules motorisés à deux (et trois) roues : scooters, motocyclettes, et *auto-risckshaws* (cf. § II). Le groupe *Ispat* des *Mittal* est plus diversifié : construction de bâtiments, papeterie, containers maritimes, chaussettes, sacs tissés, etc.

COMMUNAUTE DE VIE – La famille indivise est d'abord un milieu culturel commun à tous les membres qui y ont grandi, parfois sans avoir beaucoup l'occasion d'en sortir. Les valeurs du fondateur ont été transmises et contribuent à la solidarité familiale, souligne le *karta* R. Bajaj, en parlant de l'ethos de son grand-père, et l'un de ses cousins renchérit sur ce thème en évoquant l'austérité exemplaire du *Mahatma* Gandhi que ce grand-père fondateur du groupe a aidé. Les *Bajaj* prennent habituellement leurs vacances ensemble. Chez les *Mittal*, les enfants ont grandi dans le même dortoir, ont fréquenté les mêmes écoles, et voient la vie de la même façon : « Nous voyons les choses de la même façon. Nous sommes homogènes », dit un *Mittal*. La famille *Mittal* installée à Bombay continue de former une communauté d'habitation et de cuisine⁶. Elle comprend trois générations et compte 69 personnes : la mère, 5 oncles et 5 tantes pour la première génération, 16 frères et cousins et les épouses de 15 d'entre eux pour la deuxième génération, et 31 enfants de la troisième génération (quelques enfants ne vivent pas à Bombay et les sœurs mariées ont quitté la famille). Les *Mittal* vivent ensemble dans les 21 appartements de leurs trois tours. Jusqu'en 1984, ils prenaient ensemble leurs repas préparés dans la cuisine commune ; mais en raison de la croissance de la famille, chaque ménage vient maintenant y chercher sa nourriture pour aller prendre son repas dans son appartement. Les cuisines particulières, dont sont équipés tous les appartements, n'ont qu'un usage secondaire. Le personnel domestique compte une cinquantaine de personnes qui prennent leur nourriture de cette même cuisine familiale commune, et une quarantaine de chauffeurs.

COMMUNAUTE DE FONDS – Les membres masculins des familles *Bajaj* et *Mittal* tendent tous à être investis de grandes responsabilités dans une ou dans différentes entreprises du groupe familial. Les revenus de ces entreprises de tailles inégales sont mis dans un fonds commun et redistribués sous l'autorité du *karta* entre les ménages et les membres de la famille. Ainsi, les *Bajaj* avaient alloué à un fils une somme lui permettant de se préparer à une compétition de tennis qu'il remporta. Mais le prix qui lui fut décerné ne resta pas en sa possession, car les aînés décidèrent de le verser au fonds commun conformément aux règles qui ont habituellement cours dans les *JHF*. En effet, les revenus acquis par un membre, mais provenant d'une activité financée par le fonds commun de la *JHF*, reviennent à celle-ci. Et il en va de même des dividendes de la société *Bajaj-Auto*, précise-t-on.

EGALITE DE TRAITEMENT – A l'occasion des fêtes de *Diwali*, sous l'égide du *karta*, les *Bajaj* revoient ensemble les règles d'organisation de leur famille, et décident du montant des sommes allouées pour les vacances, pour les bijoux des femmes, et pour les dépenses personnelles de chacun. Quelle que soit la taille de l'entreprise gérée, la fonction exercée, où les compétences des membres, les sommes allouées pour leurs dépenses personnelles sont les mêmes, chez les *Bajaj* comme chez les *Mittal*. Un *Mittal* précise « Nous donnons à chacun beaucoup d'espace. Certains d'entre nous travaillent vraiment très dur. D'autres s'amusent. Pourtant, ils gagnent la même chose, parce qu'ils sont de la famille. Nous reconnaissons que

⁵ Selon des interviews que Gurcharan Das, a publiés dans *Marwar* (1996 : 72-81), une revue de la communauté *Marwari* dont sont issues les familles *Bajaj* et *Mittal*.

⁶ Nous ne savons rien d'une éventuelle communauté de culte ; d'autres demeures de grandes familles d'affaires de Bombay abritent un temple domestique.

les gens sont différents. Cela ne servirait à rien d'essayer de forcer l'unité ». Les répondants insistent, tant chez *Bajaj* que chez *Mittal*, sur l'égalité du traitement qui leur échoit et dont ils pensent que c'est l'une des conditions nécessaires pour que la famille se maintienne unie.

STATUT ET FONCTION – Le modèle normatif de la *JHF* pose simultanément que 1) le groupe prime sur l'individu, 2) le groupe est hiérarchisé selon l'âge et le sexe, 3) tout membre y a des droits individuels inaliénables sur ses propres acquêts. La structure des familles *Bajaj* et *Mittal* correspond à ce modèle normatif, à ceci près que les répondants ont peu fait allusion au respect qu'ils doivent à leurs aînés, ce qui pour eux va de soi. Car la famille reste un groupe de statut hiérarchisé, et quel que soit leur âge, les cadets sont subordonnés à leurs aînés. Dans le milieu professionnel règne en revanche une division du travail hiérarchisée selon les compétences fonctionnelles des individus. Les hiérarchies statutaire et fonctionnelle sont foncièrement incompatibles car fondées, l'une sur la primauté du groupe, et l'autre sur celle de l'individu, et elles ont peu de chance de se trouver réconciliées par coïncidence (un aîné a un statut social supérieur sans être nécessairement plus doué que son cadet sur le plan professionnel). Pour que la *JHF* soit stable, il faut donc maintenir une séparation idéale entre les domaines familiaux et professionnels, mais sans aller jusqu'à les dissocier. Ceci est bien entendu difficile, car les membres de la famille sont enclins à projeter dans le domaine familial la hiérarchie qui prévaut dans le domaine professionnel : « Quand les choses commencent à se gâter,... la vie familiale est... une discipline anxigène dans laquelle chacun est constamment évalué pour ses performances. Des frères travaillent avec des frères en souriant, mais ils s'assurent la présence d'un témoin. A ce stade, 'cruelle est la querelle des frères', dit Aristote », et inversement dans des familles plus traditionnelles que celles des *Bajaj*. En fin de compte, l'existence harmonieuse de la *JHF* d'affaires n'est vraisemblablement possible que si, premièrement, la famille reste absolument plus valorisée que les affaires, et que si, deuxièmement, la hiérarchie statutaire prévaut dans le domaine familial et la hiérarchie fonctionnelle dans le domaine professionnel. Ceci implique ultimement que l'individu se reconnaisse subordonné au groupe familial, comme l'est en principe le *karta* qui doit agir en priorité pour le bien et dans l'intérêt de la *JHF*, noblesse oblige.

14. La Joint Hindu Family en évolution

PARTAGE DES RESPONSABILITES – Chez les *Mittal* comme chez les *Bajaj*, on a beaucoup insisté sur la nécessité d'une stricte répartition égalitaire des allocations de dépenses personnelles pour maintenir l'harmonie familiale. Mais c'est bien parce qu'on est membre de la famille qu'on a droit à une même allocation personnelle indépendamment de sa performance économique, autrement dit, dans le milieu familial, le statut prime bien sur la fonction, et le domaine des rapports économiques reste subordonné à celui des relations sociales primaires. Mais le jour où les fils exigent une allocation, non plus égale pour tous, mais proportionnelle aux revenus que chacun d'eux contribue au fonds commun, ce qui revient à bouleverser la hiérarchie des statuts qui fonde l'ordre du groupe familial, la *JHF* ne peut que tendre à éclater. Une telle revendication implique chez son auteur la montée d'une forme d'individualisme trop forte pour rester encore contenue dans le domaine que peut lui réserver le collectif familial. Pour empêcher que les querelles entre frères ne dégénèrent en de telles revendications, les *karta* s'efforcent de laisser aux membres de la *JHF* des domaines d'activités relativement autonomes. Chez les *Mittal*, où les affaires sont divisées géographiquement et fonctionnellement, on encourage les neveux à créer leurs propres affaires. Mais ils doivent régulièrement en rendre compte aux oncles dont le plus âgé est le *karta* de droit (le père est décédé). Ces oncles prennent leurs décisions collectivement.

DIVERSIFICATION DES ACTIVITES – Depuis l'Indépendance, et surtout depuis ces deux dernières décennies, la *JHF* a évolué, comme on peut le constater en examinant le règlement d'une *JHF* d'industriels de Madras datant des années cinquante-soixante [Singer 1968 : 441]. Ce règlement stipule qu'aucun membre de la famille ne doit avoir de bien propre, ou hors des investissements communs, ni de compte bancaire séparé de celui de la *JHF* ; que toutes les transactions financières doivent être connues de tous, que tous les profits doivent être réinvestis dans l'affaire familiale, dont les actions sont exclusivement transmissibles aux descendants en ligne masculine, que les épouses des fils ont droit à une allocation fixe pour les dépenses de leur ménage, ainsi que pour leurs distraction et déplacements. D'après ce règlement qualifié de "disciplinaire" par les descendants, les domaines professionnels et familiaux étaient peu dissociés, la hiérarchie familiale était beaucoup plus forte que chez les *Mittal* et les *Bajaj*, et les domaines d'autonomie des fils quasiment inexistant. Dans les *JHF* de l'enquête en question, pour éviter l'éclatement du groupe après la mort du patriarche, le nouveau *karta* a dû accorder aux fils une marge d'autonomie, et confier des projets spéciaux aux jeunes de la troisième génération [Singer 1968 : 442]. Dans les années 1990, les *Mittal* ont suivi la même tactique. Mais celle-ci a abouti à diversifier davantage les activités d'un groupe qu'il conviendrait aujourd'hui de recentrer sur son activité principale. Les problèmes que posent la troisième génération de la *JHF* sont donc devenus plus délicats à résoudre.

DISSOCIATIONS DES FAMILLES – Depuis l'Indépendance, et surtout pendant ces deux dernières décennies, un nombre croissant de familles indivises d'industriels se sont dissociées et ont partagé leur empire industriel entre leurs membres [Business Today 1999 : 44-45]. Parmi les 100 premiers groupes d'affaires indiens, cinq sont issus de la famille des *Birla*, deux des *Goenka*, deux des *Chhabria*, etc. [Business Today 1997 : 220-27]. Ces partages se sont fait trop souvent selon une logique qui a privilégié les intérêts des membres de la famille, plutôt que ceux des entreprises et de leurs actionnaires. Mais parfois, les branches séparées peuvent continuer d'entretenir des rapports plus ou moins solides. Ainsi, les fils de la famille *Agarwal*, autrefois indivise, ont décidé de fédérer plus ou moins solidement les 19 sociétés du groupe fondé par *Bhoruka* dont ils sont les descendants [Dutta 1996 : 94]. Après la libéralisation de l'économie de 1991, les grandes maisons d'affaires familiales, de plus en plus confrontées à la concurrence internationale et à la mondialisation de l'économie, semblent éprouver plusieurs difficultés. On leur reproche d'avoir des activités souvent trop diversifiées, de mettre aux postes de commande des parents parfois incompétents, de commercialiser des produits de qualité moyenne et techniquement en retard, de mal rémunérer leurs actionnaires, de détourner les gains de leurs entreprises, etc. Les analystes les plus pessimistes pronostiquent leur proche déclin, voire leur disparition, du moins sous leur forme familiale⁷. Mais c'est peut-être oublier un peu vite que la famille indivise est prédisposée à un cycle tri-générationnel de dissociation et reconstruction, et que plusieurs groupes industriels de taille encore petite et moyenne, tous ou presque familiaux, accéderont au palmarès des plus grands d'ici quelques années. La discussion sur les avantages et inconvénients de la maison d'affaires familiale, du « *Karta System of Management* » comme disait feu l'industriel Shantanu L. Kirloskar, n'est pas nouvelle [Lachaier 1999 : 182]. Il ne semble pas que sa récente reprise ait beaucoup contribué à en changer l'argumentaire⁸.

⁷ Gurcharan Das, ex-PDG de *Procter & Gamble*, résume la situation dans son article "The Problem" [Seminar 1999 : 12-21]. On trouvera d'autres articles sur ce thème dans presque tous les documents cités, notamment [Business Today 1997, 1999] et [Dutta 1996]. Voir aussi [Lachaier 1999 : 339-344].

⁸ Cette reprise de la discussion a été suscitée par le changement de la conjoncture, et en particulier par la libéralisation des marchés des capitaux. La revue *Fortune India* a publié un article au titre agressif: "*Licence to Kill*" (15 Sept. 1996) dont les auteurs se félicitent des nouvelles réglementations qui devraient permettre des OPA sur les groupes familiaux les moins performants, groupes dont les actionnaires auraient perdus pas mal d'argent.

2. Castes et communautés

21. Famille, caste et classe

FAMILLE ET CASTE – La *Joint Hindu Family* est englobée dans un large groupe de parents divers, plutôt définis en termes généalogiques que par les interactions de ses membres avec ceux de la *JHF* [Madan, in Uberoi 1993 : 419]. C'est au niveau de ce large groupe de parents que l'on se reconnaît membre d'un même clan, lui-même appartenant à une subdivision d'un groupe plus large, la caste ou la communauté. Depuis l'époque coloniale britannique et jusqu'à aujourd'hui, des milliers de castes et communautés ont été recensées [Singh 1998] ; mais les entrepreneurs indiens qui fondent à partir de la fin du XIX^{ème} siècle de grands groupes industriels ne sont issus que d'une petite poignée d'entre elles, souvent réputées pour leur vocation marchande (*Trading Castes, Business Communities*). Nous allons parler des plus connues, mais auparavant, qu'est-ce qu'une caste ? Avant de répondre à cette question, il est important de préciser la différence entre statut et classe.

STATUT ET CLASSE – La société indienne contemporaine peut être vue comme constituée de groupes de statut et/ou de classes sociales. Le statut d'un individu, ou d'un groupe, est un attribut héréditaire socialement reconnu, alors que l'appartenance à une classe sociale est en principe fonction des compétences acquises. Statut et classe qualifient différemment la position de l'individu dans son groupe social : si la stratification en classes sociales est principalement définie en termes de revenus et de rapports économiques, une hiérarchie de statuts est généralement orientée par des critères de nature religieuse. Schématiquement, un industriel brahmane appartient à un groupe de statut situé au sommet de la hiérarchie sociale parce qu'il est considéré rituellement pur, et inversement pour un industriel Intouchable, bien qu'ils puissent tous les deux appartenir à la même classe sociale lorsque, par exemple, leurs entreprises et revenus sont de taille équivalente⁹. Les analyses sociologiques en termes de statuts ou de classes sociales sont complémentaires, bien que d'efficacité différente selon l'échelle d'observation, l'objet observé et les hypothèses qui guident l'investigation. Les descriptions des industriels et marchands, habituellement faites en termes de classes sociales, seront ici précisées en termes de statut. Notons encore que la notion de « position sociale acquise », corrélative à celle de classe sociale, implique que l'individu soit plus valorisé que son groupe d'appartenance ; mais en Inde, c'est généralement l'inverse que l'on constate, même si le groupe laisse souvent à l'individu un certain domaine d'indépendance.

22. Castes et communautés

CASTES, VARNA, JATI – Les premiers colons portugais constatèrent que la société indienne comportait de nombreux groupes sociaux distincts qu'ils appelèrent "castes". Le mot "caste" est employé aujourd'hui de façon très générale et peut renvoyer à plusieurs niveaux de différenciation sociale. Tantôt, il fait référence aux grandes subdivisions sociales pan-indiennes des *varna*, et tantôt il désigne précisément le groupe social auquel on se sait appartenir de naissance, la *jati*. Mais la *jati* n'est elle-même qu'une subdivision d'un groupe plus large aux contours assez vague, et lui aussi appelé *caste*. Par ordre d'englobements successifs des niveaux de subdivision, on a donc les *varna*, les *castes* et les *jati*. Le mot

⁹ En 1985-86, les industriels du cuir de Kolhapur issus de plusieurs castes d'Intouchables estimaient être un peu tenus à l'écart par leurs collègues industriels de plus hautes castes qui dominent les chambres de commerce locale (Enquête P. Lachaier).

"communauté" est employé comme un équivalent de caste, ou il a un sens plus général encore (comme dans "*the business community*").

VARNA – Dans les textes anciens, la société indienne apparaît constituée de quatre grands groupes sociaux, ou *varna*, hiérarchisés selon leur fonction sociale. Le premier *varna* est celui des *brahmanes* ; ils sont censés avoir étudié les textes du *Veda* et ont un rôle sacerdotal. Le deuxième est celui des princes et guerriers *kshatriya*, qui ont pour devoir de maintenir l'ordre social. Le troisième *varna*, celui des *vaishya*, est composé de ceux qui ont une fonction économique importante : agriculteurs propriétaires fonciers, commerçants, et professions libérales. Les membres de ces trois premiers *varna* sont dits deux-fois-nés (*dvija*) parce qu'ils ont reçu une initiation dont témoigne le cordon qu'ils portent sur le corps. Considérés ensemble, ils contrastent avec le quatrième *varna* comprenant ceux qui sont à leur service, les *shudra*. Enfin, les populations qui n'entrent pas dans ces catégories sont considérées comme hors-*varna* : ce sont les *chandala*, qui seront dénommés "Intouchables" à l'époque britannique¹⁰. Ces notions anciennes sont redevenues d'un usage plus courant au XIX^{ème} siècle, et le langage commun continue aujourd'hui de s'y référer bien qu'on ne puisse pas vraiment repérer de groupe social correspondant aux *varna*. De plus, ces références admettent des variations régionales : au Tamil Nadu et à Pondicherry, où les *varna kshatriya* et *vaishya* sont considérés comme pratiquement inexistantes, on distingue les "castés", c'est-à-dire ceux qui relèvent des *varna brahmane* ou *shudra*, des diverses castes d'Intouchables hors-*varna*. Insistons : si les *varna* peuvent servir de référence prestigieuse ou identitaire, ils n'ont pas de réalité empirique attestée aujourd'hui, sauf peut-être lorsqu'ils servent à exprimer le clivage avec les Intouchables.

JATI – On ne sait vraiment si l'ancienne société indienne était réellement formée de *varna*, mais on est certain qu'au début de la période coloniale, elle est composée de castes ou communautés qui comportent plusieurs niveaux de subdivisions. Le niveau de subdivision observable le plus importante est celui des *jati*. Les *jati* traditionnelles ont eu en commun quatre traits principaux :

- 1) elles étaient exclusives du point de vue du mariage et de la commensalité (on ne partageait pas ses repas, ni son eau avec ceux d'une *jati* considérée de statut inférieur) ;
- 2) leurs membres exerçaient plus ou moins unanimement des activités ou une profession spécialisée (il y avait des *jati* d'huiliers, de confiseurs, de joailliers, de marchands, de banquiers, etc.) ; cette spécialité avait un caractère classificatoire et servait de marqueur social : les membres de la *jati* étaient réputés la pratiquer, même s'il n'en était rien ;
- 3) les *jati* étaient hiérarchisées entre elles, selon, entre autres critères, leur degré de pureté rituelle : les brahmanes occupaient le sommet de la hiérarchie sociale, et les Intouchables, considérés impurs, le bas.
- 4) les *jati* se subdivisaient souvent en clans, lesquels se segmentaient en lignages, et ceux-ci en lignées et famille élargies : idéalement, la *jati* était conçue comme un groupe de parenté élargie (en fait, les généalogies ont souvent été confectionnées pour des raisons de prestige) ; d'autre part, les *jati* sont elles-mêmes des subdivisions régionales de groupements plus vastes, les castes et les sous-castes.

RELIGIONS ET JATI – Les *jati* peuvent aussi se subdiviser selon la religion de leurs membres, en sections hindoue et jaïne, ou hindoue et sikh, ou plus rarement hindoue et chrétienne. Les

¹⁰ Le mot *Paria*, qui désignait une caste particulièrement impure, est légalement considéré comme une insulte. Gandhi a appelé *Harijan*, enfant de Dieu, les Intouchables. L'administration les a catégorisés comme *Scheduled Castes*. Les Intouchables *Mahar* du Maharashtra ont baptisé *Dalit* leur mouvement politique, et *Dalit* a ultérieurement acquis le sens plus général d'"Intouchables plus ou moins revendicatifs".

membres d'une même *jati*, mais appartenant à différentes sections religieuses de celle-ci, s'inter-marient : l'appartenance à la *jati* est ici plus forte que l'affiliation religieuse. Les Chrétiens et les Musulmans étaient aussi, et ils sont toujours, subdivisés en sectes et groupes de statut hiérarchisés, quoique d'une autre façon que les Hindous. Parfois, les affiliations de *jati* continuent de séparer les Chrétiens en ex-Intouchables et hautes castes, et il arrive que certains groupes soient considérés intouchables par des Intouchables de plus haut statut¹¹.

SANSKRITISATION ET OCCIDENTALISATION – Les *jati* se sont souvent efforcées de se faire reconnaître un statut social supérieur en pratiquant collectivement une stratégie dite de sanskritisation. Celle-ci consiste à adopter les comportements religieux et alimentaires (un régime végétarien) des hautes castes, et tend à procéder par reclassements successifs d'une subdivision à une autre de statut supérieur. Ainsi, au XIX^{ème} siècle, les *Nadar* du Tamil Nadu sont connus comme gens de très basse caste qui récoltent le jus de palme ; mais depuis le début du XX^{ème} siècle, ils sont progressivement entrés dans le commerce et l'industrie, et leurs politiciens s'efforcent aujourd'hui de faire reconnaître une origine *kshatriya* à la caste. Les stratégies de promotion sociale sont devenues plus individualistes. Elles impliquent souvent l'occidentalisation des mœurs et une éducation de type moderne. Dans les espaces publics des grands centres métropolitains, les interdictions de contact ont pratiquement disparu, les repas peuvent être partagés au restaurant, et l'on se soucie peu de la *jati* de ceux avec qui l'on a des relations banales. Mais les comportements caractéristiques de la *jati*, plus ou moins bénins, mais pouvant parfois devenir violents, restent fréquents dans les villages et dans les villes provinciales.

ASSOCIATIONS DE CASTE – Partout, y compris parmi ceux qui ont reçu une éducation de type occidental, on continue de se marier dans la *jati*. Plusieurs associations de *jati* ont compilé, puis informatisé des recensements pan-indiens, et même mondiaux de leurs membres de façon à faciliter la recherche de partenaires matrimoniaux. La *jati* reste aussi un réseau de relations mobilisables en politique surtout, et plus discrètement en affaires : les *Sindhi* d'Ulashnagar (près de Bombay) ont publié leur annuaire commercial en pages jaunes pour une diffusion restreinte. Par ailleurs, dans un esprit de justice rétrospectivement compensatoire, les autorités ont accordé aux Intouchables et aux groupes sociaux les plus défavorisés certains privilèges socio-économiques. Les membres des groupes sociaux répertoriés "*Scheduled Castes and Tribes*" (Intouchables et aborigènes), "*Backward Classes*" (diverses basses castes), "*Other Backward Classes*" (castes de statut moyen), ont droit à des quotas et à des réservations dans les universités, dans certains emplois de la fonction publique, etc. La proportion de la population bénéficiant de ces privilèges compensatoires peut dépasser 60% dans certains Etats [Assayag 1995]. La reconnaissance d'un statut correspondant à ces catégories est devenu un enjeu politique majeur dans toute l'Inde.

23. Les castes marchandes

CASTES ET MONDE MARCHAND – Quelles soient de formation ancienne ou récente, grandes ou petites, riches ou moyennes, voire pauvres, les castes ou communautés marchandes sont divisées et subdivisées en groupes qui tendent à l'endogamie. Et bien souvent, seules quelques unes de ces subdivisions se sont spécialisées dans le commerce, tandis que les autres ont pu continuer à vivre de l'agriculture et de l'artisanat, ou sont venues gonfler les classes moyennes urbaines. Certaines castes sont issues d'une paysannerie devenue aisée au tournant du siècle (les *Kamma Naidu* de Coimbatore au Tamil Nadu, les *Raju* et les *Reddy(ar)* en Andhra

¹¹ Les critères et les niveaux de subdivision sont trop nombreux pour qu'une représentation graphique globale, même schématique, soit possible.

Pradesh ; les *Patel* du Gujarat). D'autres ont au contraire décliné, et d'autres encore, suite à des bouleversements politiques, se sont amenuisés par émigration de leurs élites (cas des Musulmans *Memon* partis s'installer au Pakistan), et ont finalement disparu de la scène indienne (cas des Arméniens et des Juifs *Baghdadi*). Il est expédient de classer les castes marchandes selon leur région d'origine et leur affiliation religieuse. Mais un tel classement reste approximatif en raison de leur migrations répétées (certaines des castes dites "*Punjabi*" sont anciennement originaires du Rajasthan), et se complique du fait des différences d'affiliations religieuses dans une même caste : les *jati* des *Marwari* et des *Bania* comprennent des sections hindoues et jaïnes qui s'intermarient, et les castes *punjabi* ont des sections hindoues et sikh. Peu nombreux, les Jaïns ont aussi leurs propres subdivisions telles que *Svetambara* et *Digambara*. Nous présentons d'abord les castes du Nord de l'Inde, puis celles du Sud ; une dernière section est réservée aux entrepreneurs brahmanes et aux groupes musulmans que l'on trouve à la fois au Nord et au Sud.

Principales castes et communautés marchandes de l'Inde

Castes et Communautés	Subdivisions	H	Ja	S	Z	M s	M c	Ju	C	Origines (O.) Implantations actuelles (I.)
Marwari	Agarwal, Maheshwari, Oswal, etc.	+	+							O. Rajasthan
		+	+							I. Inde
		+	+							
Gujarati Bania	Divers Meshri Divers Shrivak	+								O. Gujarat
			+							I. Inde
Parsi	Prêtres/Laïcs				+					O. Iran, Gujarat I. Bombay, Gujarat, USA
Punjabi	Khatri Arora Agarwal	+		+						O. Punjab ;
		+		+						Lahore, Multan, Delhi.
		+	+	+						I. Delhi, Inde du Nord.
Bhatia et Lohana	Kutchi, Halay, et Sindhi	+								O. Sindh, Kutch, Saurashtra I. Bombay, Gujarat, Afrique est
Sindhi	Divers émigrés du Pakistan.	+								O. Sindh I. Inde, Diaspora mondiale
Chettiar	Nagarattar	+								O. & I. Tamil Nadu
Kamma	Naidu	+								O. Andhra Pradesh. I. Andhra Pradesh, Tamil Nadu.
Nadar		+								O. & I. Tamil Nadu
Brahmanes du Karnataka	Gaud Saraswat.	+								O. & I. Karnataka, Maharashtra
Brahmanes du Maharashtra	Deshastha et Konkanastha.	+								O. & I. Maharashtra,
		+								Bombay, Pune
Brahmanes du Tamil Nadu	Iyer, Iyengar	+								O. & I. Tamil Nadu
Musulmans	Memon Khoja et Bohora					+	+			O. Gujarat I. Bombay, Karachi, Afrique est et Sud, Canada, UK
Chrétiens	Arméniens Syriens								+	I. ont quitté l'Inde
									+	O. Kerala I. Inde du Sud
Juifs	Baghdadi							+		I. ont quitté l'Inde

Légende : Hindous (H), Jaïns (Ja), Sikh (S), Zoroastriens (Z), Musulmans Sunnites (Ms), Musulmans Chiites (Mc), Juifs (Ju), Chrétiens (C)

231. Castes et communautés marchande du Nord

MARWARI – Il y aurait eu 128 *jati* ou castes marchandes au Rajasthan [Todd 1914], dont les *Agarwal*, les *Maheshwari* et les *Oswal* sont restés les plus connues. Globalement dénommés "*Marwari*" depuis l'époque des empereurs moghols Akbar et Shah Jahan, les marchands de ces castes sont principalement originaires du Marwar (l'ancien Etat du Jodhpur) et de la région du Shekawati (états de Jaipur et Bikaner). Ils ont longtemps pratiqué la banque, le commerce, le prêt, et le fermage des impôts pour les princes et seigneurs du Rajasthan. Les migrations des *Marwari* sont anciennes. Au milieu du XVI^{ème} siècle, ils arrivent pour la première fois au Bengale comme munitionnaires d'une armée rajpoute levée par l'empereur moghol. A l'époque coloniale, Calcutta est devenue leur plus importante place marchande. Mais depuis 1800, et de façon croissante de 1860 à 1900, les *Marwari* ont aussi migré en grand nombre à Karachi, Bombay, Pune, Nagpur, Hyderabad, Mysore, Delhi..., et à partir de Calcutta, en Assam et à Rangoon en Birmanie. Pratiquant le commerce intérieur et d'import-export, la banque, le change, le prêt, etc., ils ont pu accumuler de gros capitaux, en particulier à Calcutta où ils spéculent sur le jute et sont bientôt seconds en affaires après les Britanniques. Ce n'est qu'après la première guerre mondiale qu'ils commencent à fonder des entreprises industrielles. Après l'Indépendance, de grands entrepreneurs *marwari*, les *Birla*, *Singhania*, *Dalmia*, *Bajaj*, *Goenka*... investissent beaucoup dans l'industrie. Fondateur d'un empire qui compte plus de deux cents sociétés aujourd'hui, G.D. Birla, a commencé sa carrière avant l'Indépendance comme commissionnaire dans le commerce du jute à Calcutta. Il a fondé de nombreuses œuvres philanthropiques, et construit plusieurs temples dans différentes régions de l'Inde. Avant que la famille se divise en 1986, le groupe Birla, emblème de l'entrepreneur hindou *marwari*, est resté l'un des deux plus gros de l'Inde avec celui des *Tata*.

GUJARATI – Le Gujarat est une fort ancienne terre de grands commerçants. Des marchands arabes y sont installés depuis 916 après J.C. et des agents de la banque génoise de Vivaldi y ont déjà des comptoirs en 1315 [Tirmizi 1984 : 60]. Vers la fin du XVIII^{ème} siècle, les réseaux financiers et marchands des *Bania*¹² sont centrés sur le grand port moghol de Surat. Ils s'étendent, d'une part, dans la vallée du Gange jusqu'à Dacca au Bengale et en Asie du Sud-est, et d'autre part dans les ports du Golfe Persique, au Moyen Orient et en Afrique orientale. Après l'effondrement du pouvoir moghol, ce sont les *Bania* qui financent la *East India Company* à Bombay, ainsi que d'autres puissances locales. A la fin du XIX^{ème} siècle, enrichis dans le commerce intérieur qui alimente les firmes exportatrices de Calcutta et de Bombay, les *Bania* se lancent dans l'industrie textile à Ahmedabad et à Bombay. Kasturbhai Lalbhai, fondateur du grand groupe industriel d'Ahmedabad qui porte toujours son nom (*Arvind Mills* en est la principale société), descend d'un certain Sheth Shantidas (c.1590-1659) de communauté *Oswald Jain*, qui était suffisamment riche et influent pour avoir directement accès aux cours des empereurs moghols et pour leur faire des avances [Tripathi 1990 : 88-89]. H. Walchand, un autre grand entrepreneur de l'industrie indienne, est issu d'une famille gujarati *Jain Digambara* installée à Sholapur au Maharashtra. *Walchand* a créé avant l'Indépendance la première grande compagnie maritime à capitaux indiens, et la firme *Premier Automobile*. Hormis les *Bania* hindous (*Meshri*) et jaïns (*Shravak*), plusieurs communautés gujarati de moindre importance ont exercé des activités commerciales ou industrielles. Ainsi, la région du Charotar, du District de Kheda au Sud du Gujarat continental, est le terroir des paysans *Kunbis-Patidar*, ou *Patel*, qui se sont lancés dans le

¹² Les mots *Bania* (ou *Banya*, *Vania*), en Inde du Nord, et *Chettiar* (ou *Chettyar*, *Chettiyar*) en Inde du Sud, signifient "marchand" en général.

commerce et l'industrie au tournant de l'Indépendance. Souvent adeptes de la secte *Swaminarayan* (qui a construit un grand temple à Londres), les *Patel* ont émigré en Afrique, et de là au Royaume-Uni ainsi qu'aux Etats-Unis où ils sont connus pour tenir des Motels ("Motel-Patel", dit-on !). La firme *Nirma* d'Ahmedabad, qui fabrique des détergents et savons, a été fondée par *Karsanbhai Patel*. Mais n'était-ce le groupe *Reliance* de la famille *Ambani* (cf. § II), aujourd'hui troisième de l'Inde par son chiffre d'affaires, et qui n'est pas issu d'une caste marchande traditionnelle, les groupes d'affaires gujarati ont globalement perdu l'importance qu'ils avaient après l'Indépendance.

PARSI – Installés à Bombay à l'époque coloniale britannique, les *Parsi* zoroastriens ont beaucoup émigré au moment de l'Indépendance, aux Etats-Unis en particulier. Guère plus qu'une centaine de milliers en 1961 [Kulke, 1978], ils ont fondé plusieurs grands groupes industriels, dont ceux des *Godrej*, des *Wadia*, et surtout celui des *Tata*, restent parmi les plus réputés. En 697, fuyant les persécutions dont ils sont l'objet en Perse, des Zoroastriens émigrent au Gujarat [Desai 1992 : 99-108], où ils sont agriculteurs. Au XIV^{ème} siècle, ils sont installés dans la région de Surat et Navsari, où, à côté de l'agriculture, ils font du commerce, sont fermiers des impôts, construisent des navires et font du transport maritime. On sait qu'en 1735, après avoir commandé un bateau à un certain Dhunjibhoy, la *East India Company* charge l'un de ses contremaîtres, Lowjee Nusserwanji, de construire un chantier naval à Bombay. Ce sera le Mazagaon Dock d'où sortiront plus de 350 bâtiments. Les *Parsi* migrent de Surat-Navsari à Bombay où une grande partie de leur communauté se trouve déjà installée au XVIII^{ème} siècle [Guha 1984 : 109-150]. Ils y pratiquent le commerce avec les pays du Golfe persique, et exportent du coton et de l'opium en Chine. Ceux qui restent à Surat-Navsari, et qui s'engagent peu dans la grande industrie, produisent et exportent des tissus de soie et de coton. Les *Parsi* de Bombay entretiennent de très bons contacts avec les Britanniques, dont ils sont les intermédiaires marchands. Les pionniers de l'industrie textile de Bombay sont presque tous issus de ces marchands, armateurs et financiers parsis. Cowasji Nanabhoy Daver, fils d'un riche marchand et lui-même financier et exportateur de coton, fonde la première usine indienne de filage et de tissage de coton, ouvre trois banques, et installe la première presse hydraulique de Bombay. Les *Petit*, *Wadia* et surtout *Tata*, édifient des empires industriels. Issu d'une famille de prêtres zoroastriens de Navsari émigrée à Bombay, Jamshet N. Tata (1839-1904), fonde le groupe qui porte toujours son nom, et dont les plus grandes entreprises sont *Tata Iron and Steel Company* (TISCO) qui produit de l'acier à Jamshetpur (Madhya Pradesh), et *Tata Engineering Locomotive Co.* (TELCO) qui fabrique des camions et des autobus à Pune (Maharashtra). Le groupe *Tata* apparaît plus occidentalisé que les autres grands groupes indiens. Réputé pour la qualité de ses produits et pour le sérieux de son management, souvent rival du groupe *Birla* pour la première place au classement des groupes industriels, il reste aujourd'hui dans le peloton de tête (cf. § II).

PUNJABI – Les principales castes marchandes du Punjab sont les *Khatri*, les *Arora* et les *Agarwal*¹³. Elles comprennent toutes une section de religion sikh [Grewal 1984 : 186-209]. Connus dès le XV^{ème} siècle, les *Khatri*, commercent aux XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles en Afghanistan, en Iran (Ispahan), en Russie (à partir d'Astrakan le long de la Volga et jusqu'à Moscou), et avec les Khanats d'Ouzbékistan. Leurs réseaux relient aussi Delhi, Multan, Lahore, puis Amritsar. Au recensement de 1911, les *Khatri* sont prédominants à Lahore, les *Arora* à Multan, et les *Agarwal* à Delhi. Vers 1921, les *Khatri* contrôlent déjà quelques 300 établissements industriels, et les *Arora* une cinquantaine. Au moment de la Partition, nombre d'industriels hindous passent du Punjab pakistanais à l'indien où ils recréent et développent

¹³ Aussi dénommés *Agrawal*, *Aggarwal*, etc.

leurs entreprises. Parmi eux, *Munjral* fondent à Ludhiana le groupe *Hero* (cycles et deux-roues motorisés), et *Nanda* le groupe *Escorts* (tracteurs). Le groupe pharmaceutique *Ranbaxy* est en train de devenir l'une des premières multinationales indiennes de sa spécialité. Le voisinage du Pakistan a empêché le développement industriel de certains secteurs, et une grande partie de l'industrie mécanique du Punjab reste composée d'un grand nombre d'entreprises de taille petite et moyenne.

LOHANA, BHATIA ET SINDHI – Aujourd'hui répandus dans tout le Gujarat, à Bombay et au Maharashtra, les *Lohana* et les *Bhatia* sont venus bien avant la Partition du Sindh au Kutch et au Saurashtra ou Kathiawar (Gujarat). Au XVIII^{ème} siècle, les *Bhatia* font le commerce de coton, de tissus et de grains à partir du port de Mandvi (Kutch) avec Bombay, le Malabar, Muscat, le Golfe persique et l'Arabie. Les *Bhatia Khatau* se lancent dans l'industrie textile à Bombay avant 1880. Les *Lohana* ont contrôlé une bonne partie de l'industrie cotonnière de l'Ouganda avant d'être expulsés en 1972 ; le groupe *Somaiya* (sucre, salines, chimie, etc.) est l'un des plus importants qu'ils ont fondés. Le mot "*Sindhi*" désigne en Inde les réfugiés hindous qui ont quitté le Sindh (Pakistan) au moment de la partition en 1947. Aujourd'hui dispersés dans plus de cent cinquante Etats du monde, ils sont principalement issus d'une communauté de marchands d'Hyderabad (au Sindh) qui, dans la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle, des marchands d'Hyderabad (au Sindh) se mettent à vendre des objets d'artisanat à Bombay, puis au Moyen-Orient et en Asie du Sud-est et de l'est où ils s'installent et créent de grandes firmes. D'autre part, nombre de *Sindhi* réfugiés en Inde en 1947 redémarrent diverses affaires, en particulier à Bombay-Ulhasnagar. La plus grande firme sindhi est *Hinduja* (1 milliard de livres sterling d'actif) : elle siège à Londres, contrôle en Inde *Ashok Leyland*, et a des intérêts au Nigeria. Les *Sindhi* tendent à se reconnaître fortement occidentalisés tout en conservant leur propre culture. Environ 2 375 000 en Inde, et 1 million à l'étranger, ils constituent une communauté d'affaires qui n'a cessé de gagner en importance depuis un siècle.

232. Castes et communautés marchandes du Sud

NAGARATTAR – Parmi les différentes castes de *Chettiar* (de marchands), les *Chettiar Nagarattar* ou *Nattukottai* originaires du Chetty-Nadu, Tamil Nadu, sont aujourd'hui les plus importants. Au XVII^{ème} siècle, ils sont connus comme petits marchands itinérants. Au XVIII^{ème} siècle, ils font le commerce de riz, de tissus, d'arrack, d'argent, et étendent leurs réseaux financiers de Calcutta à Ceylan. Au XIX^{ème} et au début du XX^{ème} siècle, les banquiers *Nagarattar* sont devenus l'une des principales sources de crédit en Asie du Sud-est : ils financent la culture et le commerce du thé et du café à Ceylan, du riz en Birmanie, ainsi que les plantations de caoutchouc et les mines d'étains en Malaisie. En Indochine française, ils sont en concurrence avec les prêteurs chinois. Dans la Présidence de Madras, les grands prêteurs *Nagarattar* saisissent les terres de leur débiteurs insolvables et se font reconnaître leurs titres. Ils fondent de grandes œuvres philanthropiques (dont l'Université Annamalai de Chidambaram) et construisent dans leurs villages d'origine de belles demeures palatiales. Pendant les premières décennies du XX^{ème} siècle les élites *Nagarattar* transfèrent progressivement leur capitaux du commerce à l'industrie. Mais c'est surtout après l'Indépendance qu'ils édifient de grands groupes industriels qui comptent aujourd'hui parmi les premiers de l'Inde. Les principaux sont *M.A. Chidambaram* (MAC) et *Murugappan*.

KAMMA NAIDU – Originaires de l'Andhra Pradesh, les *Kamma Naidu*, planteurs de coton de la région de Coimbatore, démarrent entre les deux guerres des filatures et des tisseries (le groupe *Lakshmi*). Ils contribuent beaucoup au développement de cette ville devenue un des

plus grands centres industriels du Tamil Nadu. Ils sont également très actifs aujourd'hui à Visakhapatnam, grand port et centre industriel d'Andhra Pradesh.

NADAR – Les *Nadar* hindous (d'autres sont chrétiens), sont parmi les castes marchandes qui gagnent en importance. Originaires du Sud du Tamil Nadu où ils récoltaient traditionnellement le jus de palme, les *Nadar* font de Sivakasi le plus grand centre de production d'allumettes, de pétards, et d'imprimerie. *Tuticorin Mills Ltd.* et *Hindustan Computer Ltd.* ont été fondés par des *Nadar*. Ils ont récemment perdu le contrôle de la *Tamilnadu Mercantile Bank Ltd.* qu'ils considèrent comme la banque de leur communauté.

233. Brahmanes, Musulmans, Chrétiens et Juifs

BRAHMANES – Les Brahmanes, bien qu'ayant traditionnellement une vocation sacerdotale, n'ont pas manqué de commerçants, ni de financiers, ni même de militaires et d'hommes politiques. Nous les rassemblons ici par commodité, car leurs nombreuses castes n'ont souvent que peu de rapport entre elles. Les brahmanes *Gaud Saraswat* de la région de Mangalore, au Karnataka, ont largement contribué à la création de nombreuses banques dont quatre comptent aujourd'hui parmi les 19 nationalisées [Thingalaya 1999]. Plusieurs de ces banques ont été des sociétés dont les actions étaient réservées aux membres de la caste des fondateurs. Les brahmanes *Karhada Kirloskar* du Maharashtra sont les fondateurs d'un grand groupe d'entreprises de la mécanique qui produit des moteurs diesels, des générateurs, des pompes, etc. Ils sont considérés comme des leaders exemplaires par les nombreux nouveaux entrepreneurs de la mécanique de Pune, eux-mêmes souvent issus des castes brahmanes locales. Avec les entreprises locales *Tata* et *Bajaj*, les Kirloskar ont largement contribué à faire de Pune la deuxième ville industrielle du Maharashtra après Bombay. Au Tamil Nadu, le groupe brahmane *T.V. Sundaram Iyengar* se développe dans les années 1960 dans le domaine des pièces et composants pour automobiles, et dans les années 1980, il se diversifie dans les biens de consommation durables (mobyettes, machines à laver, etc.). Suite à une division familiale en 1993, le groupe a réparti ses actifs en trois branches, dont la plus importante reste *TVS* (870 crores de Rs. soit 8,7 milliards de chiffre d'affaires en 1995-96). Plusieurs industriels brahmanes *Iyer* proviennent de Kalladaikurichi, près de Tirunelveli.

MUSULMANS – Les communautés musulmanes chiites ismaïliennes *Bohra* et *Kohja*, et celle des sunnites *Memon* se sont formées vers le XV^{ème} siècle par conversion d'hindous du Gujarat et du Sindh [Engineer 1989]. Au moment de l'Indépendance, une grande partie de leurs élites se sont installées au Pakistan où les *Memon* sont aujourd'hui de grands industriels [Papanek 1973]. Ces trois communautés sont très présentes en Afrique de l'est et du Sud, et les *Bohra* à Madagascar en particulier. Les groupes indiens *Wipro* (informatique) et *Cipla* (pharmacie) ont été fondés par des *Bohra*. Les Musulmans de l'Inde du Sud sont mentionnés dans la littérature dès le VIII^{ème} siècle. Ceux du Kerala sont appelés *Mappila* (ou *Moplah*), et ceux du Tamil Nadu *Marakkayar*, *Rawther*, et *Labbai*. Ces derniers, autrefois grands commerçants avec l'Asie du Sud est, contrôlent aujourd'hui la majeure partie de l'industrie du cuir au Tamil Nadu (cf. § III).

CHRETIENS – Les Chrétiens de St Thomas seraient venus de Syrie au Kerala en 52-54 après J.C. La *Syrian Catholic Bank Ltd.* dispose d'un réseau de succursales bien connues en Inde du Sud, et le groupe *MRF* est un important fabricant de pneumatiques. Les marchands arméniens sont présents dès l'époque moghole [Meshrovb 1983]. Au début du XVIII^{ème} siècle, des arméniens d'Iran s'installent au Bengale, et plus tard à Bombay et à Madras où subsistent leurs églises. Ils émigrent en Occident au moment de l'Indépendance.

JUIFS – Installés au Kerala, des marchands juifs de Cochin collaborent avec les Hollandais. Au XIX^{ème} siècle, d'autres juifs venus de Bagdad, dont le magnat David Sassoon est le plus connu, possèdent plusieurs tisseries à Bombay. Peu avant l'Indépendance, les Juifs *Bagdhadi* émigrent en Grande Bretagne, aux Etats Unis et en Australie.

24. Castes et grandes maisons d'affaires contemporaines

BUSINESS HOUSES – Il semble bien que les milieux d'affaires ne soient pas toujours indifférents à l'origine sociale des plus grands d'entre eux. Ainsi, la revue *Marwar*, de la communauté *Marwari*, a publié en 1996 un tableau d'honneur des communautés indiennes contrôlant les plus grandes sociétés industrielles¹⁴. Il apparaît clairement, qu'en fonction de leur chiffre d'affaires global, les *Marwari* viennent largement en tête. Ils sont suivis des *Parsi*, puis des *Gujarati*, des *Punjabi*, de groupes dits "du Sud," des *Sindhi*, d'un Musulman, et des Indépendants et autres groupes non répertoriés. Bien qu'approximatifs, ces résultats recourent ceux d'analyses financières faites par d'autres auteurs [Dutta 1997 : 124-37]. En 1997 la revue *Business Today*¹⁵ publie quant à elle pour la première fois depuis une trentaine d'années un classement soigné des 100 plus grandes maisons d'affaires familiales indiennes (des "*Business Houses*", et non pas des sociétés). Ce classement et les notices détaillées fournies pour les 50 premières d'entre elles, ont été établis à partir des données de l'année 1995-96 (cf. Tableau *Business Houses 1-50* en annexes 2 et 3).

CHIFFRES D'AFFAIRES – En 1995-96, le groupe *parsi Tata* est encore en tête avec un chiffre d'affaires supérieur à 30 000 crores de roupies (300 milliards de Rs). Il est suivi du groupe *marwari Birla B.K. & K.M.* avec quelque 11 000 crores, lui-même suivi du groupe *gujarati Ambani* avec 8 468 crores. Le groupe *marwari Goenka R.P.* est quatrième avec 5 641 crores de roupies, les suivants jusqu'au 24^{ème} ont un chiffre d'affaires compris entre 5 000 et 2 000 crores, et les 40 derniers groupes du classement ont un chiffre d'affaires compris entre 1 000 et 500 crores. Du plus grand au plus petit des 100 premiers grands groupes, l'écart est de 60 à 1 ; les groupes de tailles petite et moyenne sont les plus nombreux. Dans le secteur des grandes entreprises organisées, la part des entreprises privées familiales est de 25 % des ventes, 32 % des bénéfices après impôts, 18 % des immobilisations, 37 % des réserves. Les grandes maisons d'affaires se sont bien développées malgré les restrictions et les mesures défavorables dont elles furent l'objet. La répartition communautaire que nous avons tenté de faire pour ces 50 premiers groupes familiaux¹⁶ (cf. tableau *Chiffres d'affaires par Communautés* en annexe 3, et son résumé dans le tableau ci-après), confirme que les *Marwari* sont les plus nombreux, et qu'ensemble, ils font le plus gros chiffre d'affaires. Les *Gujarati* et les *Punjabi* sont en position presque équivalente, tant pour le nombre de groupes que pour leur chiffre d'affaires global. Les groupes *parsi*, dont celui des *Tata* est de loin le plus important, sont peu nombreux.

¹⁴ Gita Piramal [Marwar 1996 : 91-97]. Le tableau a été dressé à partir des classements des grandes sociétés et maisons d'affaires établis par *Business India Super 100* (23 octobre 1995).

¹⁵ [Business Today 1997]. Les résultats sont données pp. 220-227, et la méthode d'analyse et de calcul est décrite en détail p. 217

¹⁶ Nous avons complété par l'indication des communautés le tableau emprunté à Business Today (22 Août- 6 Sept. 1997) "*India's Business Houses 1947-1997*".

Chiffres d'affaires par communautés (1995/96)

	Groupes		Chiffre d'affaires global	
	Nombre	Rang	Roupiés (x 10 millions)	Rang
Marwari	19	1	51 399	1
Punjabi	7-8	2	18 161	3
Gujarati	5-6	3	16 915	4
Parsi	3	4	35 463	2
Chettiar	2	5	6 367	5
Brahmanes	2-3	6	6 172	6
Sindhi	2	7	4 523	7
Chrétien	1	8	2 011	9
Nair	1	8	2 148	8
Raju	1	8	1 341	10
Musulman	1	8	1 287	11
Non identifiés	3	-	5 106	-
Total	49-52		150 893	

Ce classement par larges communautés reste très approximatif. Les *Marwari* comprennent plusieurs subdivisions (les *Birla* sont de la subdivision *Maheshwari*), et la dénomination *Punjabi* renvoie à quelques castes marchandes dominantes (*Khatri*, *Arora*, *Agarwal*), dont certaines sont anciennement originaires du Marwar. Les castes marchandes *gujarati* sont nombreuses. Les deux groupes *Chettiar* sont de la subdivision des banquiers *Nagarattar* bien connue. Les *Nambiar* du groupe *BPL* sont des *Nair* (agriculteurs, militaires, négociants) du Kerala.

SIEGES SOCIAUX – Les sièges sociaux des 50 premiers groupes sont installés dans les plus grandes métropoles indiennes : 14 à Bombay, 14 à Delhi, 8 à Calcutta, 5 à Madras, et dans quelques capitales d'Etats : 3 à Bangalore, 2 à Ahmedabad, 2 à Pune et 1 à Hyderabad et à Indore (les groupes *Birla B.K.-K.M.*, et *Birla G.P.-C.K.* ont chacun deux sièges sociaux, un à Calcutta, et l'autre à Bombay ou à Delhi). Les sièges sociaux de deux groupes *sindhi* sont à l'étranger, celui des *Hinduja* à Londres, et celui de *Chhabria M.R.* à Doubaï (ce qui reflète vraisemblablement le caractère fortement diasporique de la communauté *sindhi*).

DIVISIONS ET ALLIANCES – Si certaines familles ne s'étaient pas dissociées, note *Business Today* [*ibid.*, 1997], leurs groupes seraient mieux classés. Les cinq branches du grand groupe *Birla* des années 1980 feraient ensemble un chiffre d'affaires de 20 320 crores de Rs., les deux branches *Goenka* 8 082 crores, etc. De 1952 à 1997, trente neuf grandes familles indivises d'industriels se sont dissociées [*Business Today* 1998 : 45-46]. Mais nombre d'entre elles sont aussi liées par des rapports matrimoniaux. Le biographe de *Lakshmi Pat Singhania*, du groupe *Marwari* *J.K. Singhania* (qui eut été classé 6ème sur 50 si la famille ne s'était pas dissociée en 1979, puis en 1992), remarque : « En Inde comme ailleurs, il n'est pas inhabituel que la richesse marie la richesse. Les épouses des fils [de *L. Singhania*] sont issues des maisons d'affaires bien connues des *Ruia* et des *Vaid* de Bombay, des *Agarwal* de Kanpur et des *Daga* de Calcutta, et les filles ont également été mariées dans des familles Jâines bien connues de Bombay, dans celles des *Pitty* d'Hyderabad, des *Jhunjunwala* de Kanpur et des *Agarwal* de Calcutta » [*Chentsal* 1986 : 58]. Les *Ruia*, *Agarwal*, *Jhunjunwala* sont des familles *marwari* connues dans le monde des affaires, et certaines figurent toujours au classement des 50 premiers. *L. Singhania* n'était pas indifférent à sa communauté, et bien que jeune encore, il avait été choisi en 1940 pour présider une réunion à Kanpur de la *All-India*

Marwari Federation au cours de laquelle il incita ses confrères à travailler pour le service de la patrie [Chentsal 1986 : 101-103].

DIVERSIFICATION DES GROUPES MARCHANDS – Depuis le début de l'industrialisation de l'Inde au milieu du XIX^{ème} siècle, et si l'on exclut les groupes britanniques dont *Hindustan Lever* est le plus grand de ceux qui subsistent après l'Indépendance, la majorité des maisons d'affaires indiennes est issue des castes et communautés marchandes. Certains analystes soulignent que les origines communautaires des industriels tendent aujourd'hui à se diversifier, signifiant par là qu'ils ne sont ni *Parsi, Marwari, Gujarati ou Chettiar* [Piramal 2000 : 34-35]. Certes, mais ils n'en sont pas moins souvent issus de communautés bien connues dans le monde des affaires : celles à vocation marchandes qui n'ont fait que récemment leur entrée dans l'industrie (les *Sindhi*, les *Bohra*), ou celles de dominants fonciers en cours d'ascension sociale depuis un siècle (les *Kamma Naidu*), ou encore celles traditionnellement instruites (les *Brahmanes*) et portées depuis longtemps vers les professions libérales, y compris le commerce et la finance. D'autre part, les nouveaux grands entrepreneurs trouvent leurs capitaux en bourse (*Ambani, Infosys Technologies*), font gérer leurs affaires par des professionnels (*Ranbaxy*), et se sentiront vraisemblablement moins liés à leur communauté d'origine.

3. Idées-valeurs

GRANDE ET PETITE TRADITIONS – La culture indienne contemporaine reste formée de couches sédimentaires plus ou moins anciennes, auxquelles se sont ajoutés dès le XVIII^{ème} siècle divers emprunts européens. Les rapports entre la pensée cultivée, brahmanique, jaïne ou bouddhique, c'est-à-dire la "Grande Tradition", et les représentations et comportements communs et populaires de la "Petite Tradition" n'y sont pas semblables à ceux existant dans les sociétés occidentales : en Inde, il y a souvent une profonde interpénétration des deux, la mythologie pouvant, par exemple, servir de substrat à une haute spéculation philosophique, et celle-ci s'accompagner de cultes d'allure populaire. Il n'y a pas eu non plus de coupure profonde entre la "théorie" et la "pratique", comme l'illustre l'autobiographie philosophique de Gandhi, où celui-ci, décrivant ses "Expériences de Vérité", ne cesse d'évoquer ses soucis diététiques, ses problèmes sexuels, ses tenues vestimentaires, ou sa comptabilité d'épicier..., tout autant que les joies éprouvées dans ses rencontres avec la vérité, "*Satya*", le Vrai et le Réel, c'est-à-dire, un aspect de ce qu'il conçoit comme la réalité ultime [Gandhi 1982]. Toute pensée appréhende et conçoit des rapports entre les choses, les hommes, entre ceux-ci et l'univers, en se situant d'abord dans le temps et l'espace. Nous commençons donc ici par illustrer concrètement quelques uns de ces rapports et catégories élémentaires à l'aide de faits et de rituels de la vie professionnelle qui relèvent plutôt de la Petite Tradition. Puis nous exposons les principaux concepts de la Grande Tradition que les réformateurs néo-hindouistes du XIX^{ème} siècle ont contribué à populariser. Nous terminons en montrant comment des spécialistes du management s'efforcent de les utiliser pour fonder une doctrine de motivation au travail hindoue.

31. La Petite Tradition : faits et gestes quotidiens

COMPARTIMENTATION – Observant des industriels de Madras dans les années soixante, Singer a constaté comme beaucoup d'autres après lui, qu'ils s'adaptaient aux exigences de la vie moderne en "compartimentant" leur vie quotidienne [Singer 1996 : 438-439]. La séparation des lieux de travail et de résidence, devenue courante en zone urbanisée, entraîne la formation

de deux sphères de conduites et de normes correspondant. L'habitation reste le domaine des valeurs religieuses et anciennes, où prédominent les relations avec les parents, la caste et les conduites y afférentes. Le bureau et l'usine sont devenus au contraire celui des affaires et de la vie moderne, où les relations de type universel peuvent se nouer. On y porte des vêtements occidentaux plutôt que le *dhoti* ou le pagne, on y parle anglais plutôt que sa langue maternelle, on mange à la cantine ou au restaurant des plats non coutumiers en compagnie de collègues de différentes castes avec qui les conversations tendent à rouler sur des sujets professionnels. Revenu chez soi, on change de vêtement, prend un bain purificateur (et non pas seulement hygiénique), se retire un instant pour méditer dans sa chambre de prière (*pujaroom*), prend son repas avant les femmes sur un plateau et sans couverts, on s'abstient de tabac et d'alcool, mais on apprécie une chique au bétel et on discute avec ses cadets des stratégies à déployer pour le mariage d'une sœur. Dans cet exemple, la coexistence de normes et conduites souvent incompatibles est facilitée par leur séparation spatiale et temporelle. Mais dans plusieurs domaines de la vie psychologique, sociale, et politique, cette séparation est plus difficile à mettre en œuvre : ainsi, on prône les mariages d'amour mais on préfère les arranger pour ses enfants, on se défend de souscrire aux rapports de caste tout en les pratiquant inconsciemment, et nombre d'hommes politiques tiennent des discours qui amalgament des notions relevant de doctrines antagonistes. Séparation contextuelle et amalgame sont deux modes d'acculturation parmi les plus courants, que d'ailleurs les Occidentaux vivant en Inde finissent aussi par adopter, ne serait ce que dans leur alimentation.

CALENDRIERS – Les discours philosophico-religieux ou même banaux, peuvent se référer aux ères, ou *yuga*, de la cosmogonie brahmanique classique. D'inégales durées, les *yuga* se succèdent indéfiniment, du meilleur au pis, dans une société humaine en dégénérescence¹⁷. L'Inde a adopté officiellement le calendrier grégorien en 1947. Mais les indiens utilisent quotidiennement plusieurs autres calendriers selon la région et leur religion¹⁸. L'année est subdivisée en 6 saisons et 12 mois lunaires (plus un mois intercalaire) comprenant deux quinzaines claire et sombre selon les phases de la lune. Les jours, repérés d'après les levés du soleil et de la lune, sont sous l'influence des 12 constellations solaires zodiacales, et des 27-28 maisons lunaires (*nakshatra*). Ces différents calendriers régissent la vie domestique et rituelle de toutes les couches sociales. Les astrologues établissent les horoscopes des fiancés, et conseillent politiciens et hommes d'affaires. On choisit le jour et l'heure propices pour initier ou conclure une nouvelle affaire, pour inaugurer une maison, faire un vœu, ou se marier. Les agenda et les almanachs (*panchang*) en langues vernaculaires indiquent précisément les bons et mauvais moments de la journée. Ainsi, le calendrier d'une communauté marchande suggère sous l'intitulé "Moments auspicioseux pour apporter les livres de comptes et pour passer commande" de rendre un culte (*puja*) à l'argent chez soi le vendredi 13ème jour de la période sombre du mois d'*Ashvin* (5-11-99) en matinée de 8h07 à 10h50, ou en soirée de 4h45 à 6h, ou la nuit de 9h15 à 10h15¹⁹; on rappelle qu'il convient de déployer le coussin (*ghadi*) représentant le siège de la firme, et d'apporter les livres de comptes. Eventuellement, un homme d'affaires remettra gracieusement un exemplaire de son calendrier de référence à ceux avec qui il traite. Quel que soit le système calendaire, le temps n'est pas conçu, ni vécu, comme une progression linéaire de moments indifférenciés qui s'ajouteraient

¹⁷ Le premier est le plus long (1 728 000 ans) aurait été un âge d'or. Nous vivons dans le quatrième, appelé *kaliyuga*, qui est le plus mauvais.

¹⁸ Le calendrier musulman commence avec l'Hégire en 622, et le jaïn en 527 avant notre ère. Les deux calendriers hindous les plus courants se réfèrent, l'un à l'ère *Shaka* (78-79 après J.C.), et l'autre à l'ère *Samvat* (57 avant J.C.).

¹⁹ Il ne s'agit pas de la *Lakshmi puja* (cf. infra).

arithmétiquement les uns aux autres. Le temps humain s'inscrit dans le temps cosmique, lequel a des propriétés qualitatives conséquentes pour les comportements quotidiens.

VASTUSHAstra – Dans les bureaux et les ateliers, les places de travail sont décorées de chromos de divinités, de saints ou de gourous qui, souvent, indiquent sans ambiguïté l'affiliation religieuse ou sectaire de l'occupant principal. Celui-ci commence habituellement sa journée en leur offrant les volutes parfumés de quelques bâtonnets d'encens (*agarbati*), quelques fleurs, et une courte prière. Il n'est d'ailleurs pas rare de voir un temple dans la cour d'une usine, et il en existe aussi dans les plus hauts étages des tours des grandes sociétés à Bombay. Construits pour la jouissance du personnel, ces temples font partie des actifs de l'affaire, et d'aucuns se demandent s'ils peuvent aussi faire l'objet d'une dépréciation comptable [Business India 1997]. Ils peuvent être dédiés à une divinité pan-indienne, comme *Ganesh*, où, par exemple, à *Vishvakarma*, patron des artisans, des ouvriers, et des architectes. Les monuments, lieux de culte, et certaines villes ont été construits selon un schéma directeur qui tient compte des influences telluriques et des qualités bonnes ou mauvaises attribuées aux orient. On ne construit d'ailleurs pas de bâtiment domestique ou industriel sans avoir préalablement fait faire au moment propice un rituel d'installation (*Bhoomipuja*) qui débarrassera les lieux des mauvaises influences. Les techniques architecturales et les connaissances géomantiques qui permettent de construire en harmonie avec l'univers sont spécifiées dans d'anciens traités (*Vastushastra*²⁰) que l'on remet au goût du jour depuis une dizaine d'années. Certaines de ces récentes publications sont spécialisées en architecture contemporaine non-religieuse [Chakrabarti 1999]. L'orientation propice d'un bâtiment et son inauguration à un moment propice contribuent à le situer harmonieusement dans un univers où macrocosme et microcosme entretiennent de nombreux faisceaux de correspondances symboliques. L'homme n'est pas face à un univers froidement objectivé, mais dans un espace-temps cosmique. Le renouveau des traités de *Vastu* laisse penser qu'on assiste à une intégration plus poussée des lieux de travail dans la sphère englobante du religieux. Mais l'avaient-ils jamais quittée ? En tous cas, ils s'y retrouvent heureusement chargés de préoccupations sanitaires étrangères à l'ancien *Vastushastra*.

En 1998, Mahesh Yogi, promoteur de *Transcendental Meditation* et de *Maharishi University of Management*, a créé à New York un fonds spécial de 550 millions de dollars et envisage d'émettre 470 millions de Rs (67 millions de FF.) d'obligations pour reconstruire dans les plus grandes villes du monde selon les préceptes des *Vastushastra* [Business World, 1988]²¹.

POLLUTION ET PURIFICATION – Certains rituels étaient censés pouvoir intervenir efficacement sur la nature physique et le cours des choses. Ils ont disparu, ou ont acquis un caractère cérémoniel et purement symbolique ; mais l'on continue parfois d'agir rituellement sur la matière et sur l'environnement physique pour se prémunir de leurs éventuels effets dangereux ou néfastes. Pendant le festival de Dassara (septembre-octobre), les instruments de travail font l'objet de cultes particuliers (*puja*), qui peuvent viser à prévenir les accidents. Ainsi, dans une petite imprimerie de Pondicherry, en présence de leur patron qui préside au rituel, les employés pressent un citron truffé de pigment carminé sur les parties dangereuses des machines : le jus rougeâtre représente symboliquement le sang qu'on offre préventivement aux machines pour éviter qu'elles ne prennent par accident celui de leurs opérateurs. En 1986,

²⁰ Ces anciens traités savants font partie de la Grande Tradition ; on voit combien il est malaisé de séparer Grande et Petite Tradition.

²¹ Reconnu jusqu'au niveau du doctorat par le *North Central Association of Colleges and Schools*, le *Maharishi University of Management (MUM)* a été fondé en 1971 aux Etats Unis par sa Sainteté Maharishi Mahesh Yogi; *MUM* a créé le *Maharishi Institute of Management* qui enseigne le programme du MBA américain dans les plus grandes villes indiennes.

un intermédiaire de synthèse très volatile et extrêmement toxique s'est échappé d'une usine de Bhopal en provoquant plus de 2000 morts [Singh N.K., 1986]. On fit de grandes cérémonies funéraires sur le site de l'accident : 800 kg de beurre clarifié, 1,5 t de riz, plusieurs quintaux d'orge, et 375 kg de sucre furent brûlés sur des autels sacrificiels. Le dignitaire brahmane (*Swami*) qui avait organisé le sacrifice (*yagya*) avec l'aide de 500 pandits venus de toute l'Inde affirma que le rituel pouvait améliorer l'atmosphère et l'environnement, et même éliminer la radio-activité (qu'on avait aucune raison de craindre). Un journal local demanda qu'on exige de tous les industriels de l'Etat qu'ils fassent chaque année un sacrifice purificateur, et avança même qu'ils seraient bien avisés d'en faire d'autres collectivement dans chaque ville au niveau de leur fédération. De plus, on envisagea que le *Swami* délivre un certificat de dépollution pouvant être valide pour un an au moins. La mort est habituellement cause de pollution rituelle, mais en l'occurrence, pollutions rituelle et chimique ont été spontanément amalgamées.

LAKSHMI PUJA – Le *vaishiya* n'est que troisième dans l'ordre des *varna*, et le souci économique le deuxième des buts de l'homme (cf. infra, *Purushartha*). Mais le désir de gagner de l'argent n'est en rien honteux pour ceux dont c'est la vocation. Dans le monde du commerce et de l'industrie, la *puja* à la déesse de la fortune *Lakshmi* se fait à la fin de l'année rituelle qui coïncide avec l'année financière et comptable traditionnelle. La date et l'heure propices sont fixées par des astrologues. L'officiant est normalement le *karta* de la firme ou de l'entreprise, ou un spécialiste brahmane. Dans les petites firmes, les objets de culte et les offrandes sont disposés sur le bureau où siège le *karta*, devant une image de *Lakshmi*, flanquées de celles de *Ganesh* et de *Saraswati* par exemple²². *Lakshmi* est aussi représentée par, au moins, une pièce d'argent ou d'or, et par d'autres symboles monétaires tels que billets de banque, carnet de chèques, voire clé de coffre-fort. La pièce de monnaie est lavée dans du lait et traitée comme une idole de temple. Puis, on inaugure de nouveaux livres de compte traditionnellement recouverts d'une toile de couleur faste rouge. Sur la première page, on inscrit à l'encre rouge *Shubh* et *Labh* (bonne fortune et gain), un *svastika* (une croix gammée) et d'autres signes de bons augures, puis les noms de *Lakshmi*, de *Ganesh*, de *Saraswati*, de la divinité de la caste ou du lignage (*kuldevata*), celui du gourou du *karta*, etc. Les anciens soldes sont reportés sur les nouveaux livres et peuvent être adorés (*puja* aux restes/soldes). Puis on inscrit au débit du nouveau compte une somme symbolique représentant une donation dont le montant se termine par une unité (101, 1001, 100 001, etc.). Notons que certaines factures peuvent inclure une taxe de charité (*dharmadan*) que le fournisseur prend l'initiative d'imposer à son client. La *puja* terminée, on distribue les restes consacrés des offrandes comestibles (*prasad*) aux spectateurs et aux visiteurs obligés que sont les partenaires, ou les principaux actionnaires de l'affaire²³. Les employés, ou leurs représentants reçoivent aussi la *prasad*, et surtout, une prime spéciale. Les fournisseurs et clients principaux reçoivent dans la journée des cadeaux, souvent une pièce d'or ou d'argent symbolisant *Lakshmi*. La *Lakshmi puja* est régulièrement faite par les Hindous et les Jaïns, parfois par des Chrétiens, chacun lui donnant l'interprétation secondaire qui lui convient : pour le brahmane qui sert le *karta* dont il attend ses honoraires, l'argent doit être purifié avant toute donation.

TIRUPATI – Certaines divinités sont parfois considérées comme les partenaires ou actionnaires auspicioseux d'une affaire dont ils partagent bénéfices et dividendes. C'est notamment le cas de *Venkateshvaran*, divinité vishnouite du temple de Tirupati, en Andhra Pradesh. Le *Trust* qui

²² *Ganesh*, le dieu à tête d'éléphant, enlève les obstacles ; on l'invoque souvent avant une épreuve, un examen par exemple. *Saraswati* est la déesse des arts et du savoir.

²³ La *prasad* qu'on se partage équivaut symboliquement aux restes d'une victime sacrificielle: la *puja* est l'équivalent végétarien d'un sacrifice sanglant.

gère le temple emploie 7500 personnes qui travaillent en trois postes de 8 heures, et la divinité reçoit 30 000 pèlerins par jour. En 1983, on a déposé dans son tronc (*hundi*) diverses valeurs, dont une couronne d'or de 300 grammes, 1,05 million de roupies fractionné en 30 chèques, et on lui a offert une voiture *Maruti*. Les dévots, dont des Chrétiens et des Musulmans, viennent aussi de l'étranger et offrent des devises. En 1984, les revenus du temple se sont montés à 3 365 crores de roupies (33,65 milliards de Rs.), ce qui en fit le plus riche de l'Inde [Business India 1984]. Le Vice-président du *Trust* du temple est alors le Ministre en Chef de l'Andhra Pradesh ; il souhaite faire de Tirupati un "Vatican" de l'Inde, dont le Président du conseil d'administration serait le Seigneur *Venkateshvaran* lui-même. Peut-être parce qu'en droit indien contemporain, les idoles hindoues sont des personnes juridiques [Annoussamy 1991].

Au début de chaque année, l'industriel *marwari* R.P. Goenka se rend en famille à Tirupati pour "voir" (*darshan*) la divinité *Venkateshwaran* dont il eut l'honneur d'être un des administrateurs. Goenka emploie quelque 71 brahmanes qui prient quotidiennement pour lui et pour le succès de ses affaires. Il fait chaque jour sa *puja* et organise chaque année un grand sacrifice (*yagna*) dans le jardin de sa résidence de Delhi [Piramal 1996 : 245-246].

SEVA ET PHILANTHROPIE – Les inscriptions commémoratives des plus anciens temples de l'Inde attestent de la générosité des dévots, princes et marchands, guildes et autres institutions. La donation religieuse et le service (*seva*) de la divinité importaient certainement beaucoup pour le salut du marchand donataire ; mais aussi, ils rehaussaient sa réputation et augmentaient son crédit économique, les deux étant indissociablement liés [Haynes 1987]. De plus, le prestige du grand marchand pieux retentissait sur sa communauté qui tendait alors à le reconnaître comme son leader et représentant devant les autorités politiques. A l'époque coloniale britannique, les grands marchands, puis les industriels ont commencé à financer des œuvres philanthropiques laïques sans toutefois jamais cesser leurs donations religieuses. Après l'Indépendance, le prestige de l'industriel et de sa famille pouvait toujours contribuer à rehausser leur crédit économique, comme le dit simplement S.L. Kirloskar (en argumentant en faveur du management familial mais sans mentionner les donations) : "Dans nombre de cas... la réputation de la famille possédante a une influence bénéfique sur les institutions financières pour obtenir leur aide. Elles sentent que la réputation de la famille est en jeu, et donc que l'unité sera correctement managée" [Lachaiier 1999 : 183]. Et il n'est pas une biographie de grand industriel ou marchand qui ne consacre aujourd'hui quelques pages à ses œuvres philanthropiques (aménagements urbains par *Kirloskar* à Pune, hôpital par les *Hinduja* à Bombay...), et à ses éventuelles fondations religieuses (temples de *Shri Lakshminarayan* par les *Birla* à Delhi, de *Shri Radakrishna* par les *Singhania* à Kanpur, etc.). Le sponsoring s'ajoute aujourd'hui au *seva* et à la philanthropie sans pour autant les remplacer.

32. La Grande Tradition : idées et valeurs classiques

BUTS DE L'HOMME – Les textes classiques ont amplement commenté les valeurs brahmaniques cardinales, ou "Buts de l'homme" (*Purushartha*). Ils s'énoncent habituellement sous forme d'une suite hiérarchisée de 4 ou de 3 + 1 termes : *dharma*, *artha*, *kama/moksha*. Le dernier (*moksha*) concerne plus particulièrement ceux qui ont renoncé à toute vie sociale pour préparer leur salut, et le deuxième (*artha*) la fonction politique du *kshatriya*. Le troisième (*kama*) se rapporte à la jouissance en général et aux plaisirs charnels en particulier : les nombreuses éditions contemporaines des textes s'y rapportant, les *Kamasutras*, ont contribué

à populariser cette notion. Quant aux traités classiques du *dharma* (ordre, devoir), ils ont inspiré les textes juridiques indiens jusqu'à nos jours²⁴.

DHARMA – Le *dharma* est la loi, ou l'ordre, à la fois cosmique, social et moral. Il signifie aussi "devoir", "obligation" compris dans un sens général. Mais chaque communauté, *varna*, *caste* ou *jati*, contribue à l'ordre social global en poursuivant sa propre vocation, ou son devoir d'état ou *swadharma*. Ainsi, l'étude des textes et un régime végétarien sont conformes à la vocation (au *swadharma*) du brahmane, tandis que les activités guerrières et un régime carné le sont à celle du *kshatriya* ; le premier doit s'abstenir de tout comportement violent, mais le second peut légitimement verser le sang. Les Jaïns, et les Hindous qui se considèrent du troisième *varna* sont végétariens et ont adopté des comportements non-violents (*ahimsa*) : c'est le cas des marchands et industriels des castes *bania* du Gujarat, dont le Mahatma Gandhi est l'un des plus notables représentants²⁵. Cette notion de *swadharma* peut s'entendre aussi à propos des obligations familiales, religieuses ou mondaines d'un individu.

ARTHA – L'*artha* concerne plus spécialement les avantages matériels qui relèvent de la fonction politique du *kshatriya*. Les traités de l'*artha* enseignent très concrètement et sans euphémisme comment gouverner pour maintenir l'ordre social, c'est-à-dire le *dharma*, et quels sont les moyens militaires et économiques à mobiliser pour y parvenir. L'*artha* concerne aussi le gain, le profit, les activités productives et commerciales. Soulignons que le domaine de l'économie n'a pas été conçu indépendamment du politique auquel il est subordonné. Le plus célèbre des traités de l'*artha* est celui de Kautilya [Shamasastri 1967]. On s'y réfère, et on l'étudie dans certains séminaires destinés aux cadres et aux managers.

MOKSHA – Le *moksha* est le plus élevé des buts de l'homme et concerne chacun individuellement. Il est le salut, la libération absolue, et peut s'entendre de plusieurs façons non exclusives. D'une part, l'homme vise à se libérer du cycle infini des renaissances (*samsara*) auquel il est soumis selon la loi de la rétribution des actes, ou loi du *Karma* : les actes physiques ou psychiques bons et mauvais produisent des effets cumulatifs dont le solde conditionne le statut d'une réincarnation future. D'autre part, le *moksha* s'entend aussi comme le but d'un cheminement spirituel qui vise à prendre conscience de la Réalité ultime. Les grands textes de la révélation, les *Upanishad* en particulier, posent que l'entité, ou la conscience cosmique suprême, universelle et unique, le *Brahmane*, est aussi présent à l'intérieur de tout homme en tant qu'*Atman*. L'Hindou peut atteindre le *moksha* en accédant à un état de conscience élevé où il peut réaliser l'identité de son *Atman* et du *Brahmane*. Qu'elles soient implicites, ou plus moins rationalisées et raffinées, les notions de *karma*, de *samsara* et de *moksha* sont courantes chez les Hindous, ainsi que chez les Jaïns et les Bouddhistes qui en donnent d'ailleurs leurs propres interprétations (le *nirvana* est l'équivalent bouddhique du *moksha*).

VOIES DE SALUT – D'une part, les écoles et systèmes de pensée philosophico-religieux classiques ou contemporains, quand bien même ils sont incompatibles entre eux, sont conçus comme étant autant de points de vue légitimes (*dharshana*) sur ce qu'est le *Brahmane*. D'autre part, les diverses formes sensibles du divin auxquelles on rend un culte sont également légitimes dans la mesure où elles représentent des aspects de l'entité suprême. Autrement dit, que ce soit au niveau des textes ou à celui des pratiques, chacun peut choisir la représentation du divin qui lui convient et adopter le cheminement de pensée et les pratiques particulières

²⁴ Le principal traité du *dharma* est celui de Manu [Manu 1991].

²⁵ K.M. Gandhi est le fils du ministre de l'Etat princier de Porbandar, Kathiavar. Les Gandhi sont des *Modh Bania* assez stricts.

qui mènent au *moksha*²⁶ On peut donc être hindou vishnouïte ou shivaïte, sikh, jaïn ou bouddhiste, et admettre par principe que Zoroastre, Jésus et Mahomet sont des sages qui ont trouvé d'authentiques et originales voies de salut atteignant au *Brahmane*. Les grands réformateurs et les hindouistes font valoir cette capacité englobante de l'Hindouisme pour le promouvoir au rang de "Religion des religions", ou de "Religion éternelle" (*Sanatana Dharma*). Toutefois, dans le néo-hindouisme contemporain, les plus connues des grandes voies de salut (*marga* ou *yoga*) restent celles de la connaissance (*jnanamarga*), de la dévotion (*bhaktimarga*), et des œuvres (*karmamarga*) [Vivekenanda 1972]. Elles sont plus ou moins complémentaires et non exclusives. La voie de la Connaissance est celle de la réflexion métaphysique et philosophique. Celle de la dévotion exalte l'amour du dévot pour la divinité qu'il loue par des prières, des chants, etc. ; elle est la plus répandue parmi les castes marchandes du Nord de l'Inde. La voie des œuvres, qui était autrefois surtout celle des œuvres sacrificielles, a été exaltée dans la *Bhagvad Gita* (BG) ou "Chant du Seigneur"²⁷, jusqu'à devenir récemment celle de l'entrepreneur et du travail industriel. La BG met en scène un dialogue entre le prince *Arjun* et le cocher de son char *Krishna* sur le champ de bataille où s'opposent deux clans cousins. *Arjun* hésite à engager un combat contre ses parents ; mais *Krishna*, lui rappelant son devoir (*swadharma*), se révèle peu à peu comme un avatar de *Vishnou*, et développe la doctrine de l'acte sans fruit (*nishkam karma*), c'est-à-dire sans effet *karmique*.

ŒUVRE SANS FRUIT – Que l'on soit prince, tisserand ou cordonnier, quiconque accomplit son devoir d'état (*swadharma*) sans en désirer le résultat pour lui même trouve le salut. Le passage de la BG qui résume le mieux la doctrine de la voie des œuvres a été rendu avec de sensibles différences. Gandhi a noté dans son autobiographie [Gandhi 1982 : 339] : « Je m'aperçus aussi que... j'avais désobéi au principe essentiel qu'enseigne la Gita - à savoir, que le devoir de tout homme en parfait état d'harmonie, est d'agir en faisant abstraction de tout désir que peut faire naître en lui le fruit de son acte ». Dans les dernières notes que le grand industriel L. Singhanian a laissées avant sa mort (1910-1976), on trouve également plusieurs références à ce passage de la BG : « Tu n'as droit qu'à l'action, et surtout jamais à ses fruits, que les fruits de l'action ne soient pas ta motivation, et qu'en toi il n'y ait jamais non plus d'attachement pour l'inaction » [Chentsal 1986 : 62-63]. Et Gujar Mal Modi (1902-1976), fondateur du groupe industriel du même nom, est un véritable "*Karmayogi*", disent ses employés dans une notice commémorative où ils citent la BG [BG, 2-47] : « Vous avez le droit d'accomplir le devoir qui vous est prescrit, mais vous n'en avez pas sur les fruits de l'action. Ne considérez jamais que votre soi est la cause des résultats de vos activités, et ne soyez jamais attaché à ne pas faire votre devoir » [Lachaiier 1999, photo 6]. L'on voit que les interprétations gravitent autour du même thème, l'action sans fruit, tout en mettant l'accent sur des préoccupations différentes. Chez Gandhi, l'homme doit être en état d'harmonie intérieure pour pouvoir accomplir des actes sans fruits au sens de la BG. La citation de Singhanian, homme d'action plus pragmatique, affirme, elle, le droit (et non pas le devoir) à l'action sans fruit ou désintéressée, et le devoir de ne pas se complaire dans l'inaction. La citation donnée par les employés de *Modi* est plus proche de l'original : les résultats de l'acte ne sont ultimement pas les effets de l'acteur humain (du "soi"), mais plutôt ceux du "Soi", c'est-à-dire, de la divinité qui habite l'homme sous forme d'*Atman*, et il convient de ne pas chercher à s'écarter de son devoir d'état naturel (de son *swadharma*), en l'occurrence, de la vocation entrepreneuriale qui était celle de *Modi*.

²⁶ L'autobiographie de Gandhi [Gandhi 1982] est le récit d'un cheminement "practico-spirituel" vers le *moksha*.

²⁷ La *Bhagvad Gita*, un chapitre de la grande épopée du *Mahabharata*, est le texte le plus connu et le plus commenté de l'Hindouisme contemporain [Aurobindo 1970].

WORK IS WORSHIP – La doctrine de l'action contenue dans la BG a pu facilement être ré-interprétée. Deux grands réformateurs de l'hindouisme, Aurobindo et Gandhi, ont expérimenté et construit des systèmes de pensée et d'action qui s'apparentent à des voies de salut au sens de la BG, Aurobindo en intégrant la théorie évolutionniste (l'homme sort de la matière et évolue vers un être de spiritualité), et Gandhi en appliquant les notions de non-violence (*ahimsa*) et d'acte sans fruit à l'action politique. Après l'Indépendance, les réformateurs sont, plus préoccupés qu'eux de développement socio-économique [Agarwal 1993 : 3-260], s'efforcent d'inventer de nouvelles techniques de motivation au travail qu'ils expérimentent en milieu industriel. C'est par exemple le cas de l'association éducative *Jnana Prabhodini* (JP) de Pune, qui a créé plusieurs petites et moyennes entreprises avec l'aide de plusieurs grands industriels dont *Kirloskar, Birla, Bajaj* et *Tata* [Lachaier 1999 : 263-280]. Pour JP, les activités économiques, bien qu'ayant leur propre fin, sont d'abord conçues comme un service, *seva*, rendu à la société, et à la nation indienne en particulier, et dans cette perspective, elles peuvent devenir des actes religieusement méritoires. Les ateliers de JP sont assimilés à des "Temples des machines" (*Yantra-Mandir*), sur lesquels on invoque la bénédiction des grands entrepreneurs : « Jamshetji Tata, Walchand Hirachand, Lakshmanrao Kirloskar..., Capitaines d'industrie, Qui apportent à l'Inde le Nouvel Age de la Technologie (*Yantra-yuga*, l'ère technologique), Que leur aimable regard et leur bénédiction reposent sur ce Temple des Machines (*Yantra-Mandir*) ». Prières et rites accompagnent le travail quotidien conçu comme un acte sacrificiel menant au salut : « *Work is worship* »²⁸, dit-on pour résumer la doctrine de la BG.

Subventionné par la firme *Escorts*, et publié en 1987 en coédition avec *Tata Press*, le livre de Chakraborty "*Managerial Effectiveness and Quality of Worklife, Indian Insights*" reçoit en 1988 le "*DMA Escort Award*" [Lachaier 1993 : 56-63]. L'auteur remporte un plus grand succès encore avec "*Management by Values: Towards Cultural Congruence*" publié en 1991 par *Oxford University Press*, et réimprimé en 1992.

CHAKRABORTY – S.K. Chakraborty est à la fois un universitaire, un consultant professionnel, et un théoricien et praticien du management. Son œuvre trouve son élan dans son refus des techniques de motivation importées, qui tendent toutes à prendre l'homme pour un faisceau de besoins et de désirs matériels : l'Occident contemporain, dit-il, témoigne d'une incapacité fondamentale à intégrer toutes les dimensions de l'homme au travail, en particulier la spiritualité [Chakraborty 1987]. Les techniques de motivation qui conviennent aux indiens doivent reposer sur le sens de la dette, de l'obligation et du don. Non pas le droit à la satisfaction des besoins, et le modèle des besoins correspondant (*Needing Model*)²⁹, mais le sentiment du devoir social et le modèle du don (*Giving Model*). Chakraborty explicite de façon imagée la doctrine de l'acte sans fruit [*ibid.* 1985] : il ne faut pas comprendre celle-ci comme enjoignant de prier le dimanche et de travailler la semaine, "*Work and Worship*"³⁰, ni comme proposant de faire son travail comme l'on prie, "*Work as Worship*", mais bien de considérer son travail comme un acte d'adoration, "*Work is Worship*", offert à l'Energie Suprême (la *Shakti*, un aspect de l'Absolu). Il oppose aux doctrines économiques néolibérales (*hedonomics* = *hedonism* + *economics*) et socialistes (*communomics* = *communism* + *economics*) celle qu'il appelle *Spironomics* (*spirituality* + *economics*) et qui s'inspire des textes postvédiques (*Upanishad*) et des valeurs indiennes classiques [*ibid.* 1995] : les buts de l'homme (*Purushartha*), la voie des œuvres (*karmayoga*), et la doctrine de l'acte sans fruit

²⁸ "Le travail est culte, adoration"

²⁹ "Le modèle des besoins" (ou par ironie: "Le modèle du manque, nécessaire, indigent"), opposé au "modèle du don".

³⁰ "*Le travail et le culte*", "*Le travail en tant que culte*", "*Le travail est culte*".

(*nishkam karma*). Le renversement de valeurs prôné par l'auteur revient à rendre au groupe la primauté sur l'individu tout en permettant à ce dernier de se consacrer à son salut personnel.

Conclusion

Sauf à considérer des agrégats de bonne taille, on ne peut se représenter le fonctionnement de l'économie indienne indépendamment des relations sociales élémentaires qui en sous-tendent ses principales institutions, et dont il importe de comprendre les conceptions qu'on s'en fait. Ainsi, quels que soient les changements constatés, les stratégies d'alliance matrimoniale restent la prérogative des membres les plus âgés de la famille, et non pas des futurs époux. Quant à la famille plus ou moins élargie, armature sociale d'une entreprise ou non, elle est aussi un idéal, et comme tel, une valeur en soi. Les différents systèmes de parenté correspondent à des différences régionales de langage, et leurs variantes locales à des différences de statuts sociaux et d'affiliations religieuses; ils contribuent à fonder les identités communautaires.

Les castes indiennes ont fait l'objet de nombreuses controverses parmi les historiens et les sociologues, certains ne voulant voir qu'elles, d'autres les vouant à une proche disparition, d'autres déniaient leur existence ou allant jusqu'à prétendre qu'elles étaient une construction des Britanniques. S'efforçant de contenir ces controverses dans les limites des faits connus et avérés, le dernier ouvrage sur la question conclut [Bayly 1999] : « L'Inde n'est pas, et n'a jamais été une 'société de caste' monolithique. Il se peut même qu'un jour les fondements et les usages des *jati* et *varna* perdent beaucoup de leur signification pour les Indiens vivant dans le sous-continent et ailleurs. Néanmoins, si l'on doit rendre justice à la complexe histoire indienne, à sa culture et à ses institutions politiques contemporaines, la caste ne doit être ni négligée ni minimisée, - son pouvoir a simplement été trop contraignant et trop persistant ».

Depuis quelque vingt ans, nous assistons à un double mouvement d'occidentalisation et de sanskritisation des comportements et des valeurs. D'une part, la nouvelle classe moyenne d'après l'Indépendance, de 100 à 200 millions de personnes, a abandonné les comportements d'austérité et de réserve de ses parents et veut consommer [Varma 1998] ; d'autre part, c'est bien cette même classe moyenne, plus éduquée et formée aux professions modernes, qui tend à restaurer les rituels et à revitaliser les valeurs classiques encore révérees et vécues en profondeur dans les milieux cultivés traditionnels. Il semble bien, qu'une fois passée la période laïque de Nehru, les mouvements réformistes, nationalistes et néo-hindouistes, ne fassent que prolonger en les modernisant les discours de leurs prédécesseurs du XIX^{ème} siècle : le courant de fond reste nationaliste, et les formations politiques qui le représentent sont parvenues au pouvoir.

LE PATRONAT INDIEN DANS L'ESPACE POLITIQUE

Histoire et logiques d'action des grandes familles industrielles

Dans le cadre d'une politique économique fondée sur trois principes, l'autosuffisance, le protectionnisme et la primauté du secteur public, l'Inde est devenue le terreau de vastes empires industriels familiaux qui se sont taillé la part du lion sur le marché domestique. *Tata, Birla, Godrej, Bajaj, Ambani* sont autant de ces titans de l'industrie omniprésents dans l'environnement économique et social indien dont l'histoire et les logiques d'action épousent l'évolution générale de l'économie. Ces grands noms de l'industrie ne constituent cependant pas un groupe homogène au plan sociologique, comme le premier chapitre de cette seconde partie va en donner un aperçu en brossant leur itinéraire personnel, notamment en fonction de la place occupée dans la généalogie (première, deuxième, troisième génération), de l'appartenance à une communauté d'affaires (*parsi, marwari, gujarati*, etc.), ou encore d'acquis comme l'éducation et la formation professionnelle (cf. § II-1). L'exposé se place ensuite dans une perspective historique, pour analyser, du début du XX^{ème} siècle à nos jours, la constitution et l'évolution de ces empires industriels, ainsi que leurs engagements plus ou moins affirmés dans la conduite politique et économique du pays. Ces grands patrons ont ainsi et tout d'abord joué un rôle dans la lutte pour l'indépendance des années trente et quarante ; un rôle qu'il est important d'apprécier et qui peut être précisé en se penchant sur la nature de leurs relations respectives avec des leaders du mouvement nationaliste indien comme Jawaharlal Nehru et le Mahatma Gandhi (cf. § II-2). Puis après l'Indépendance en 1947, et durant près de quatre décennies, ce patronat reste sous la férule congressiste, s'adaptant bon an mal an aux comportements très différenciés des dirigeants successifs (Jawaharlal Nehru, sa fille Indira Gandhi, puis Rajiv le fils de cette dernière, et enfin Narasimha Rao). Durant cette période dite d'hégémonie congressiste (1952-1989), brièvement interrompue par l'intermède Janata (1977-1980), des phases de rapprochement et de distanciation avec les dirigeants politiques se succèdent en effet, calées sur l'adhésion ou non aux politiques et réglementations économiques mises en place, ce qui n'est pas sans conséquence sur l'évolution du paysage industriel indien (cf. § II-3). Enfin, au début des années quatre-vingt-dix, le paysage politique connaît de son côté de profondes transformations, nées du déclin du parti du *Congrès* et de l'émergence de nouvelles formations politiques sur la scène nationale. C'est aussi l'époque de la grande crise financière de 1991 et des réformes qui suivent, à savoir l'abandon du modèle d'économie mixte et un engagement résolu vers la libéralisation des marchés. Dans cet environnement chamboulé, le quatrième et dernier volet de cet exposé tente alors d'apprécier la capacité d'adaptation ou au contraire de résistance de ces grandes familles industrielles, les nouvelles règles qui commandent leur action, ou encore leur positionnement vis-à-vis des dirigeants dans un contexte d'extrême volatilité politique puisque pas moins de six gouvernements se succèdent en dix ans (cf. § II-4).

1. Origines, implantations et stratégies de développement

11. Deux vieilles familles marwari : Bajaj et Birla

Bajaj et *Birla* sont deux familles *marwari* aux assises solides dont les parcours présentent bien des similitudes. La solidité de leurs liens et de leurs réseaux familiaux mais surtout l'évolution progressive de leurs sphères d'activité leur a permis, en un siècle, une transition réussie d'un univers traditionnel des plus orthodoxes vers une modernité empreinte d'apports étrangers. Leur ascension économique sur trois générations épouse l'évolution économique du pays.

BAJAJ 1ère génération – Adopté en 1894 par le commerçant *marwari* Seth Bachhraj Bajaj, Jammalal Bajaj (1889-1942) est le fondateur d'un groupe devenu aujourd'hui un conglomérat de 60 milliards de roupies dont les secteurs d'activité s'étendent du deux roues au sucre, en passant par les biens électriques et la sidérurgie. En 1907, à l'âge de 18 ans, Jammalal Bajaj hérite des biens de son père adoptif et prend les rênes des entreprises familiales existantes, en particulier de l'industrie cotonnière qu'il gère avec succès. En 1913, il s'installe à Bombay où, au contact d'autres industriels tels que David Sassoon, ses affaires prospèrent. A cette époque, les entrepreneurs privilégient les rapports d'association sur la concurrence. Ainsi, avec les *Tata*, il forme la *New India Insurance Company Ltd* qu'il dirige jusqu'en 1925. En 1926, son entreprise obtient le statut de firme agréée. Il lance alors *Bachhraj & Co. Ltd* en association avec d'autres maisons d'affaires de Bombay. On lui doit aussi la création d'*Hindustan Iron and Steel Products*, qui fusionne plus tard avec *Mukand Iron and Steel Works* et *Hindustan Housing Company*.

BAJAJ 2ème génération – Le fils de Jammalal Bajaj, Kamalnayan Bajaj (1915-1972) lui succède au début des années trente et consolide à son tour l'entreprise paternelle. Elevé, conformément aux idéaux gandhiens de son père dans l'atmosphère spartiate et la rigueur ascétique de l'*ashram* de Wardha (Gujarat), il joue lui aussi un rôle actif en politique, d'abord comme représentant du parti du *Congrès* à l'assemblée nationale puis du *Congrès-O*, faction dissidente après la scission historique du parti en 1969.

BAJAJ 3ème génération – Le fils de Kamalnayan, Rahul Bajaj, né en 1938, prend la relève en 1964. Il fait ses armes en tant que directeur adjoint de *Bajaj Tempo Ltd*, à Akurdi près de Pune (Maharashtra). En 1970, il devient directeur exécutif de *Bajaj Auto Ltd*, puis président de la compagnie en 1972. *Bajaj* de la troisième génération, son ascension est fulgurante. Il inaugure un nouveau style alliant modernité et tradition. Il évolue à la croisée de deux mondes, une réalité locale indienne doublée d'une ouverture sur l'extérieur que reflète un cursus universitaire sans faille. En effet, après une scolarité brillante dans une école d'élite de Bombay, la *Cathedral and John Connon School*, il obtient une licence d'économie (B.A. Hs.) au prestigieux *St Stephen's College* de Delhi en 1958. Quatre ans d'apprentissage au sein de l'entreprise *Bajaj* complètent cette formation théorique. Puis c'est Harvard où il obtient un MBA en 1964. Rahul Bajaj qui préside aujourd'hui la *Confederation of Indian Industry* (CII), s'il n'a pas d'ambition politique personnelle contrairement à ses prédécesseurs, reste proche du pouvoir. Il est resté très lié au parti du *Congrès*. Conseiller informel de Rajiv Gandhi, il est aussi dans le cabinet-fantôme de Sharad Pawar, chef du gouvernement du Maharashtra à quatre reprises. Toutefois, Rahul Bajaj reste attaché à une certaine sobriété dans son mode de vie. Contrairement à bien des industriels de sa génération, il vit depuis 1965 au sein même du complexe industriel familial à Akurdi (près de Pune au Maharashtra). Il tient par là à projeter

l'image d'un homme proche de la classe moyenne, qui se reflète dans ses choix vestimentaires et ses relations avec son équipe.

BAJAJ 4ème génération – La succession de Rahul Bajaj est d'ores et déjà assurée au sein du groupe par ses deux fils. Rajiv, l'aîné né en 1966, est responsable du marketing et du développement de la production depuis 1994. Le deuxième, Sanjiv, né en 1969, a également pris le relais. Ainsi, depuis 1926, la famille *Bajaj*, modèle même de la *joint-family*, (cf. § I-12) n'a connu aucune scission, ce qui renforce la figure emblématique de ce clan *marwari* dont le nom est désormais associé aux scooters qu'il vend dans le monde entier.

BIRLA 1ère génération – Un autre fleuron des empires *marwari* est le groupe *Birla* dont les ramifications s'étendent depuis Calcutta (West Bengal) vers de nombreux Etats de la fédération et hors d'Inde. La genèse de l'empire *Birla*, dont les secteurs d'activité sont aujourd'hui des plus divers, allant du ciment aux textiles synthétiques en passant par l'huile de palme, remonte comme celle des *Bajaj* au début du vingtième siècle. Son fondateur, Ghanshyam Das Birla (1894-1983), est originaire du Shekhawati dans le Rajasthan. Comme bien des *marwari*, il choisit le Bengale (Calcutta) comme siège de ses activités commerciales. C'est là une option naturelle, Calcutta étant alors, avec Bombay, l'un des deux principaux centres d'affaires du pays. Vers 1910, à l'âge de 16 ans, il se lance avec son frère Rameshwardas (R.D. Birla) dans le commerce du jute. Son capital initial de 2 millions de roupies en 1914 quadruple en 1918. Les frères *Birla* mettent sur pied la première manufacture de jute indienne en 1919, puis diversifient leur activité dans le coton en ouvrant deux filatures à Delhi et à Gwalior (Madhya Pradesh). La maison *Birla* conserve cependant son siège à Calcutta. A la veille de la seconde guerre mondiale, la compagnie *Birla Brothers* figure au treizième rang des firmes indiennes avec des actifs s'élevant à 48,5 millions de roupies. G.D. Birla jouit également très tôt d'une certaine aura au sein des associations *marwari*. Il est l'un des rares de sa génération à maîtriser l'anglais et est rompu aux arcanes du monde occidental, ce qui en fait le porte-parole naturel de sa communauté. Quand il cherche à briser les codes rigides qui régissent le comportement des *marwari* au tournant du siècle, il affronte l'ire des membres les plus orthodoxes de sa communauté. Plus tard, quand le même esprit pionnier le pousse à sortir du cercle étroit des activités auxquelles se cantonnent traditionnellement les entrepreneurs indiens, il se heurte à la résistance des Britanniques, attachés à leurs chasses gardées.

BIRLA 2ème génération – Le plus jeune de ses trois fils, son favori, montre vite un même esprit d'entreprise. Basant Kumar (B.K. Birla) s'émancipe dès 1945, en opérant une percée dans l'industrie du thé alors contrôlée par les Britanniques – activité que son père considérait comme relevant des *zamindaris*, les propriétaires terriens de l'époque coloniale – tout en poursuivant des activités dans les secteurs traditionnels du groupe qu'il intègre en 1951 au sein de l'entreprise *Century*.

BIRLA 3ème génération – C'est ensuite au tour du fils unique de Basant Kumar, Aditya Vikram Birla (1943-1995) de contribuer au développement de l'empire familial en apportant son expertise dans des domaines de pointe comme l'ingénierie chimique. Ce dernier grandit à Calcutta. Scolarisé dans un établissement créé par son père, puis dans un établissement local, la *Hindi High School*, il est admis, après son baccalauréat, au *St Xavier's College*, université la plus réputée de Bombay, où il obtient une licence ès sciences. En 1962, à l'âge de 19 ans, Aditya est le premier *Birla* à compléter sa formation à l'étranger. Il poursuit ses études à Boston, et revient en Inde diplômé du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). La création d'une manufacture de textile *Eastern Spinning* marque son entrée dans le monde de

l'industrie. En 1966, il acquiert *Indian Rayon* et, trois ans plus tard, monte le premier de ses projets à l'étranger, en Thaïlande. Après l'achat d'*Indian Rayon*, Aditya Birla déplace son siège à Bombay. Dès lors, il poursuit la construction et la diversification de son empire. En trente ans, il devient le plus grand producteur mondial de viscose et le promoteur de deux grandes entreprises *Indo-Gulf Fertilisers* et *Mangalore Refineries and Petrochemical*. Il monte quelque 70 usines produisant de la fibre acrylique et de l'aluminium. Il assure au groupe une position dominante dans plusieurs secteurs, tels que le ciment, l'huile de palme, les produits chimiques de synthèse.

BIRLA 4^{ème} génération – 1983 marque un tournant important dans l'histoire du groupe d'Aditya Birla puisque ce dernier hérite de deux piliers du groupe de son grand-père : *Gwalior Rayon* et *Hindalco*. Au début des années 1990, il échafaude alors des projets dans de nouveaux secteurs à fort potentiel : l'électricité, les télécommunications et les services financiers. Quand il meurt en 1995, le chiffre d'affaires du groupe Aditya Birla s'élève à 150 milliards de roupies. Son fils Kumar Mangalam Birla, né en 1967, dirige aujourd'hui l'entreprise familiale. Mais contrairement aux *Bajaj*, modèle de famille indivise, l'entreprise familiale a souffert pendant plus d'une décennie de rivalités pour la succession de G.D. Birla.

12. Deux empires industriels parsi : Godrej et Tata

GODREJ 1^{ère} génération – C'est à Bombay, que, comme bien des *Parsi*, l'ancien juriste Ardeshir Burjoji Godrej, né à Zanzibar en 1868, fonde son entreprise en 1897. Il fait ses débuts dans la production de cadenas et de coffre-forts, diversifiant par la suite ses activités dans les produits de toilette et les cosmétiques. « *Self-reliance* » (autosuffisance), « *swadeshi* » et « *swaraj* » (indépendance politique) fixent alors les lignes d'action de la maison *Godrej*. Le frère d'Ardeshir, Pirojsha B. Godrej, né en 1882, reprend les rênes de l'entreprise en 1936 et consolide la réputation de qualité et de durabilité de ses produits. Adeptes des nouvelles technologies (en particulier les techniques de laminage de l'acier), il développe notamment le mobilier de bureau. Il diversifie ensuite son activité en se spécialisant dans la production d'équipements médicaux (tables d'examen et instruments chirurgicaux) dont la demande est particulièrement importante durant cette période. C'est à travers lui que se prolongera la dynastie familiale.

GODREJ 2^{ème} génération – Les trois fils de P.B. Godrej, Sohrab (né en 1912), Burjor (né en 1915) et Naoro (né en 1916) prennent en effet le relais. L'aîné Sohrabji (ou S.P. Godrej), après de brèves études en Inde (une licence ès sciences obtenu du *St Xavier's College* de Bombay), se consacre avec succès au développement commercial de la firme. Il intègre à ce titre nombre de délégations commerciales. Depuis 1973, il est président de *Godrej Boyce* et *Godrej Soaps*. Son frère Burjor P. Godrej, après des études d'ingénieur (B.A., M.A. et Doctorat) entreprises à Berlin au début des années trente, reprend l'usine de saponification de Lalbaug. Le troisième, Naoro (Naval), est à l'origine de la diversification de la production, comme la fabrication de la première machine à écrire locale en 1953, et celle de réfrigérateurs.

GODREJ 3^{ème} génération – Comme pour *Birla* et *Bajaj*, la dynastie se prolonge. La troisième génération d'entrepreneurs du groupe est incarnée par les deux fils de Burjor : Adi né en 1942, et Nasir né en 1951. Tous deux ont été formés dans les meilleures institutions américaines. Adi, après un cursus exemplaire (B.Sc., M.Sc. en ingénierie et en management industriel au M.I.T.), est directeur de *Godrej Soaps* et se distingue par ses talents de marketing. Son frère Nadir, après un B.Sc en ingénierie chimique (M.I.T), un M.Sc.

(Stanford) et un MBA (*Harvard Business School*) dirige un secteur de pointe, *Gujarat Godrej Innovative Chemicals*. Le fils de Naoro, Jamshyd, est quant à lui Directeur exécutif de *Godrej and Boyce Steel Business*. Contrairement à d'autres grandes familles de l'industrie indienne (comme *Birla*), la famille *Godrej* n'a connu en un siècle aucune scission.

TATA 1^{ère} génération – La famille parsi *Tata* est issue d'une lignée de prêtres zoroastriens (*dastur*), charge héréditaire à laquelle Nusserwanji Tata est le premier à renoncer en 1840 quand il devient banquier à Bombay et négociant en Chine. Il ouvre des succursales familiales à Hong Kong et Shanghaï. A son retour en Inde, il fonde la maison d'affaires *Tata* à Bombay.

TATA 2^{ème} génération – Son fils, Jamset Nusserwan Tata (1839-1904), est une figure non moins légendaire d'une ascension réussie. Il intègre les industriels indiens au développement national sans rejeter l'aide technique de ses partenaires occidentaux indispensable pour moderniser les secteurs de l'industrie et des services. Il lance sa première entreprise industrielle, l'huilerie *Alexandra Mills* en 1869. Il est parmi les premiers à explorer les possibilités industrielles de l'industrie cotonnière en n'hésitant pas à ouvrir de nouvelles manufactures à proximité des régions de production du coton. Ainsi en 1894, il crée une filature-tissage *Empress Mills* à Nagpur (Maharashtra). En 1886, il monte une filature de coton à Bombay, et une deuxième à Ahmedabad (Gujarat). Son originalité et son esprit d'entreprise valent à l'Inde son premier hôtel de luxe : le *Taj Mahal Hotel* à Bombay dont la première pierre est posée en 1898.

TATA 3^{ème} génération – Luttant contre un gouvernement peu coopératif, des handicaps techniques et des contraintes financières, J.N. Tata meurt avant que son dernier rêve, la création d'une aciérie, ne voie le jour. Ses enfants et leur cousin Ratan D. Tata (1856-1926), adopté puis associé aux affaires de *Tata Sons* à Bombay vers 1870 après avoir passé ses premières années dans une petite ville du Gujarat (Navsari), le réaliseront. *Tata Iron and Steel Company* (TISCO) est créée en 1907. Elle engage sa production dès 1911. Le *Tata Hydro-Electric Power Supply Company* commence à fournir de l'électricité à Bombay en 1915. L'entreprise *Tata* démontre que les industriels indiens peuvent donner corps à leurs rêves avant le transfert du pouvoir. Elle devient rapidement l'une des maisons d'affaires non-européennes les plus importantes du pays et se taille une réputation solide par son engagement dans le développement, notamment dans les domaines de la science, de la technologie et de l'éducation [Harris 1958].

TATA 4^{ème} génération – Une nouvelle étape est franchie avec Jehangir Ratan Dadabhoy Tata (1904-1993), un des trois fils de R.D. Tata. Produit de deux cultures, né en France de mère française et de père parsi, J.R.D. Tata passe son enfance entre la France et le Japon et ne s'installe définitivement en Inde qu'à l'âge de vingt et un ans, en 1925. Fêré d'aviation, il crée *Tata Airlines* en 1932. Il devient Président du groupe qui, en 1938, devient la plus grande maison d'affaires indienne. En 1945, il crée, en collaboration avec Daimler Benz, l'entreprise *Tata Engineering and Locomotive Company* (TELCO), grand producteur de véhicules commerciaux (camions et autobus). Les deux principaux centres d'activité du groupe *Tata* sont Jamshedpur (TISCO) et Mithapur (*Tata Chemicals*). La maison *Tata* est occidentalisée à la fois dans ses habitudes et dans sa culture managériale. Le groupe est ainsi le seul à recruter des hauts fonctionnaires en retraite (anciens membres de l'*Indian Civil Service* - ICS), maintenant un lien direct avec l'Etat colonial. Des groupes rivaux accusent alors *Tata* de politique préférentielle vis-à-vis des Européens.

TATA 5^{ème} génération – La question majeure de la succession se pose aussi de manière récurrente pour le groupe. La généalogie de la maison *Tata* est certes plus complexe que celle des *Birla* ou des *Godrej* car elle est constituée non de descendants en ligne directe mais de parents éloignés. Ainsi, J.R.D. n'ayant pas d'héritier direct, les prétendants à la succession sont nombreux. L'un d'eux, Ratan Tata, né en 1937, lointain parent de J.R.D. Tata (cf. arbre généalogique en annexe 4), sort de l'ombre en 1981 quand il devient président de *Tata Industries* (J.R.D. Tata a alors 78 ans). Diplômé d'architecture et d'ingénierie des structures de *Cornell University* en 1962, il avait quitté les Etats-Unis pour l'Inde et travaillé six ans à Jamshedpur au sein de TELCO. Dès lors, son importance dans le groupe ne cesse de se confirmer. Les années quatre-vingts sont marquées par une intense spéculation sur la succession entre Ratan et la vieille garde du groupe (Nani Palkhiwala, Darbari Seth et Russi Mody), mais Ratan a le profil entrepreneurial de sa génération : en 1991, il succède à J.R.D. Tata à la présidence de *Tata Sons*. Il est ainsi préféré à Russi Mody, alors président de TISCO. En 1993, Ratan s'empare même de cette dernière présidence, au terme d'une bataille fort médiatisée. Un an plus tard, en 1994, Darbari Seth démissionne alors de la présidence de *Tata Chemicals* et de *Tata Tea*. Progressivement, on assiste à une relève complète de l'ancienne équipe des directeurs du groupe, et à l'affirmation de la « vision » de Ratan Tata. La vente de la branche ciment de TISCO à Lafarge, le lancement de la voiture *Indica*, la restructuration de TELCO, des recrutements au sommet, le code de conduite *Tata* et la création d'un logo en sont des expressions. L'objectif d'un groupe plus soudé engendre cependant une intensification des conflits, nés d'une résistance autant au changement au sein de l'entreprise qu'à l'ouverture du pays sur l'extérieur depuis le début des années quatre-vingt-dix. Ceci conduit aussi à la récession de plusieurs secteurs d'activité du groupe, notamment l'acier, l'automobile et les produits chimiques (Business World, 13 September, 1999, pp. 16-25).

13. Le jeune groupe Ambani

AMBANI 1^{ère} génération – Le groupe *Ambani* occupe une place à part au sein des grandes familles de l'industrie indienne. Alors que *Tata* et *Birla* ont plus d'un siècle d'histoire, l'entreprise *Ambani* en compte à peine quarante. Mais comme les pionniers de l'industrie indienne de la fin du dix-neuvième siècle, Dhirubai Ambani, son fondateur, n'a reculé devant aucun obstacle pour établir son empire. Né en 1932, au Gujarat, fils d'un instituteur aux moyens modestes, il renonce à entreprendre des études supérieures et, sur les traces de son frère aîné, s'expatrie à Aden pour y gagner sa vie et subvenir aux besoins de la famille restée au pays. Son parcours est celui d'un « self-made man ». Il fait son apprentissage au sein de la compagnie *Burmah Shell*, débutant comme pompiste puis vendeur. Il est ensuite employé d'une filiale de *Burmah Shell*, *A. Beese & Co*. Fort de cette expérience, il s'établit à Bombay à la fin des années cinquante pour y fonder, sur un emprunt de 15000 roupies, la firme commerciale *Reliance Commercial Corporation*. A l'origine, *Reliance Commercial Corporation* est une maison d'exportation spécialisée dans le commerce des épices vers les pays du golfe (gingembre, cardamome, noix de cajou), mais aussi d'autres produits aussi divers que le sucre, le beurre clarifié et le sable. D. Ambani répond à des demandes ponctuelles émanant des pays du Golfe et cette flexibilité, cette capacité à prendre des risques, font le succès de son entreprise. Au milieu des années soixante, le gouvernement introduit une mesure encourageant les exportations : les gains réalisés sur l'exportation de rayonne peuvent être réinvestis dans l'importation de nylon. D. Ambani change alors de secteur d'activité, passant sans transition des épices au textile. En 1966, il fait l'acquisition d'une manufacture à Naroda à proximité d'Ahmedabad (Gujarat). C'est le début d'une ascension et d'une diversification qui mènent à l'édification d'un empire, allant des raffineries de pétrole aux textiles synthétiques, modèle

d'intégration verticale. Les profits du groupe s'accroissent aussi après une mesure gouvernementale introduite en 1971 autorisant l'importation de fibres polyester contre l'exportation de nylon. *Reliance Commercial Corporation* réalise alors 60% des exportations que cette mesure génère ; il en est donc le principal bénéficiaire jusqu'à l'année où elle demeure en vigueur (1978). Puis Ambani se tourne vers les marchés russes et polonais, et exporte massivement vers la Zambie, l'Ouganda et l'Arabie Saoudite. Si D. Ambani se distingue ainsi d'autres entrepreneurs indiens par sa capacité à prendre des risques et son anticipation des besoins du marché, il est également le premier industriel indien à construire des usines de stature internationale à la fois en volume et en qualité de production. L'achat d'un équipement des plus modernes, toujours aux frontières de la technologie, est une autre explication du succès de son entreprise : en 1975, une équipe de la Banque Mondiale inspectant vingt-quatre manufactures de textile indiennes constate que seule *Reliance* répond aux critères d'excellence au regard des standards internationaux. En 1978, Ambani avait aussi exploré le marché domestique. Il y fait une percée grâce à une campagne publicitaire spectaculaire pour le lancement de sa marque *Vimal*. Il évince les réseaux de distribution qui dominent le marché en ouvrant ses propres boutiques : une par jour entre 1977 et 1980, soit 20 000 en 1980 sur l'ensemble du territoire, avec 1 000 dépôts de vente. Mais comme les autres entrepreneurs indiens, l'expansion de la production est entravée par des mesures et contrôles gouvernementaux. Qu'à cela ne tienne : il fait aussi une percée sur le marché des capitaux, et gagne la confiance des petits porteurs.

AMBANI 2^{ème} génération – Malgré l'originalité de ses méthodes, le groupe *Ambani* reproduit socialement les modèles d'entreprises familiales du siècle dernier. Les deux fils de Dhirubai, Mukesh (né en 1957) et Anil (né en 1959), éduqués respectivement à Stanford et à Wharton, reprennent en effet en main les affaires familiales après 1986. Tous deux vice-présidents de *Reliance*, ce sont les décideurs du groupe en tant qu'héritiers de la dynastie naissante, mais aussi en tant qu'entrepreneurs compétents dotés de diplômes prestigieux. Mais loin d'être rigide, la structure managériale du groupe affiche une extrême flexibilité dans son recrutement comme dans son fonctionnement. L'équipe de dirigeants se compose tout d'abord d'un amalgame d'anciens associés de Dhirubai, intermédiaires financiers de ses premiers projets, qui jouent depuis 1994 un rôle de consultant. Il existe aussi des managers dotés d'une certaine expertise, issus pour la plupart du secteur public : le groupe *Ambani* est l'un des rares à avoir su exploiter de telles ressources. Enfin, et plus récemment, s'imposent au sein de la compagnie des jeunes cadres formés dans les meilleures écoles indiennes ou américaines de management ou de technologies [Piramal 1996 : 80]. Comme dans les grandes familles industrielles indiennes qui l'ont précédé, la deuxième génération *Ambani* s'attache aussi à développer des œuvres sociales et philanthropiques. La présidence du *Dhirubhai Ambani Foundation Trust* revient à Nita Ambani, l'épouse de Mukesh. Suivant l'exemple *Godrej* et *Tata*, ce trust a entrepris la construction d'une cité ouvrière comprenant des logements, des écoles et des structures de santé pour les quelque 3000 employés de la raffinerie de Jamnagar. On lui doit également, et plus récemment, la création d'écoles près des usines d'Hazira et de Patalganga, ainsi qu'un hôpital près de Bombay (India Today, 26 April, 1999).

2. Le patronat indien dans la lutte anti-coloniale

21. Un comportement différencié vis-à-vis du politique

GANDHI ET PATRONAT – Durant la marche vers l'indépendance qui coïncide avec l'entre-deux-guerres, le patronat indien entretient des rapports ambigus avec la classe politique, en particulier avec le Parti du *Congrès* (fondé en 1885), fer de lance du mouvement nationaliste. A Bombay, centre nerveux de l'activité commerciale au début des années vingt, les entrepreneurs, en majorité *Parsi*, se tiennent délibérément à l'écart du jeu politique. Pris par leurs affaires, ces immigrants de première et de seconde génération sont proches des Britanniques et le maintien du statu quo sert leurs intérêts. Mais l'arrivée de Gandhi sur la scène politique indienne transforme brutalement ces relations. En effet, les *Marwari* et les communautés marchandes du Gujarat, en particulier d'Ahmedabad, centre de l'industrie cotonnière indienne, adhèrent immédiatement aux valeurs gandhiennes de *swadeshi* (incitation à la consommation de produits nationaux) et de *swaraj* (indépendance politique) [Markovits 1985]. Mais l'adhésion du patronat indien à la lutte anti-coloniale menée par Gandhi suit sa logique propre. Ainsi, les entrepreneurs de Bombay s'associent quasi unanimement au combat contre les « lois noires » britanniques (*Rowlatt Bills* de 1919) autorisant la détention sans mandat d'arrêt et les jugements à huis clos, atteinte à la propriété et à la sécurité individuelles. Ils s'opposent en revanche à la nouvelle arme gandhienne du *hartal* (fermeture des boutiques et des marchés) qui dessert leurs intérêts économiques. Aussi, quand Gandhi lance sa première campagne de résistance passive en 1921, les industriels réagissent en signant une pétition contre de telles pratiques. Ils mettent aussitôt sur pied un comité d'action contre le mouvement de non-coopération financé anonymement par R.D. Tata sous couvert d'un autre homme d'affaires de Bombay, Purushottam Thakurdas [Tripathi 1991 : 165]. Au total, rares sont les grandes familles, à l'exception notable du patriarche de la maison *Godrej* (Ardeshir Godrej), à contribuer au financement du mouvement de non-coopération à travers la caisse spéciale créée à cet effet, le *Tilak Swaraj Fund*. Ce n'est qu'au début des années trente que le patronat indien se met véritablement à afficher une solidarité débouchant sur une logique d'action économique (cf. infra § 22).

BAJAJ ET GANDHI – La trajectoire de deux industriels marwari, Ghanshyam Das Birla et Jamnalal Bajaj, est un bon exemple du comportement différencié vis-à-vis de Gandhi, et plus généralement du dilemme auquel sont confrontés les hommes d'affaires durant les deux décennies de turbulence politique (1920-1940) qui précèdent l'indépendance. Jamnalal Bajaj entre dans l'arène politique dès 1920, encouragé par le Mahatma Gandhi. Allié inconditionnel de ce dernier, il contribue de façon substantielle au financement du parti du *Congrès*, dont il devient *de facto* le trésorier, ainsi qu'aux œuvres sociales diverses du Mahatma. Membre du Comité Exécutif du parti du *Congrès*, il endosse la responsabilité de son choix politique et est emprisonné cinq fois entre 1923 et 1940 [Nanda, in Tripathi 1991 : 191].

BIRLA ET GANDHI – En revanche, les rapports de Ghanshyam Das Birla vis-à-vis de Gandhi et du parti du *Congrès* sont plus complexes. La principale difficulté de Birla vient de son souci de ne s'aliéner ni le parti du *Congrès* ni le gouvernement britannique. Birla n'est en effet encore qu'un jeune entrepreneur quand le gouverneur du Bengale le nomme au Conseil Législatif de cette province pour qu'il tempère la fièvre nationaliste des jeunes *marwari*. Par la suite, G.D. Birla reste prudemment en marge du mouvement de non-coopération animé par Gandhi. Jamais les soubresauts politiques et les querelles idéologiques ne le détournent de ses activités commerciales. A la fin des années vingt, il entre à l'assemblée législative centrale,

pour y représenter le parti nationaliste de Lajpat Rai et de Malaviya. Il reste, durant cette phase de transition politique, l'un des favoris du gouvernement britannique. Malgré son soutien ponctuel à Gandhi, il se tient prudemment à l'écart de la marche du sel en 1930. Pourtant, en dépit de cette attitude ambiguë, Birla s'attache très tôt à défendre les intérêts de l'industrie et du commerce indiens, jouant en cela un rôle pionnier. Il est l'un des rares industriels indiens à participer aux conférences de la Table Ronde de 1931 et 1932, négociations historiques entre les Indiens et les Britanniques.

TATA ET NEHRU – Le groupe *Tata* joue également un rôle discret dans la lutte pour l'indépendance. Bien que son fondateur J.N. Tata ait été l'un des fers de lance du mouvement nationaliste sous le leadership de ses fils Dorab et Ratan, le groupe cesse toute activité politique ensuite. Plusieurs directeurs de la maison *Tata* gagnent aussi les rangs de l'opposition au mouvement de non-coopération, conséquence du resserrement des liens entre *Tata* et les Britanniques durant la première guerre mondiale : le gouvernement britannique est l'acheteur principal de produits *Tata*, et *Tata* est l'unique fournisseur d'acier et de rails des chemins de fer et arsenaux nationaux. Les tensions entre les grands industriels de Bombay et le parti du *Congrès* atteignent des sommets durant la visite qu'y fait Nehru en 1936. Inquiets du contenu « socialiste » de son adresse présidentielle à Lucknow en 1936, vingt et un négociants de Bombay – tous associés au groupe *Tata* – signent une pétition contre les orientations de la politique économique nehruvienne (T.O.I., 20 May, 1936). G.D. Birla tente aussitôt en médiateur d'engager une trêve, mais il faut attendre plusieurs années pour qu'un rapprochement s'ébauche entre *Tata* et Nehru. En 1939, confrontés à une grève dans leur usine de Jamshedpur, les *Tata* acceptent la médiation de Nehru [Tripathi 1991 : 174].

22. Une solidarité et une logique partagée d'action économique

CHAMBRES DE COMMERCE – Jugeant que la balance avait trop longtemps penché en faveur des compagnies britanniques en Inde, lesquelles avaient constitué leur propre chambre de commerce, l'*Associated Chambers of Commerce* (ASSOCHAM), G.D. Birla prend l'initiative de créer, en 1927, une organisation rivale : la *Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry* (FICCI). Bien que la FICCI ne réunisse pas l'ensemble des communautés d'affaires indiennes, elle devient rapidement, contrairement à l'ASSOCHAM de l'époque, le forum privilégié d'expression d'une perception proprement indienne des politiques économiques. Cependant, malgré la volonté de donner un caractère panindien à cette nouvelle organisation, elle reste le miroir d'inextinguibles oppositions familiales, de castes et de régions qui divisent la communauté d'affaires. Hormis la présence de quelques *Parsi*, Musulmans, *Bengali* et *Chettiar*, la FICCI est, à l'origine, largement dominée par les *Marwari* de Calcutta et les *Gujarati* de Bombay. Mais la communauté *marwari* est elle-même très divisée. Dès cette époque se dessine un clivage qui ne cessera de se creuser par la suite entre un groupe aux idéaux politiques nationalistes, réformiste sur le plan social, représenté notamment par G.D. Birla, et un groupe plus orthodoxe, conservateur, et idéologiquement proche de la puissance coloniale. Ce groupe d'adversaires à Birla choisit de rester à l'écart de la Fédération pendant près de dix ans. Les hommes d'affaires du Sud du pays (comme les *Chettiar* du Tamil Nadu), bien que dotés d'une représentation au sein de la FICCI, ne manifestent quant à eux qu'une relative indifférence à son égard. Enfin, l'association des manufacturiers du textile de Bombay (*Bombay Mills Association*), la plus importante des industries sous contrôle indien, refuse de gagner les rangs d'une organisation si peu regardante quant à sa composition. Méfiante, elle conteste en particulier la présence, à la tête de la fédération, d'hommes au nationalisme exalté, affichant trop ouvertement leur sympathie pour le parti du *Congrès*, comme G.D. Birla. Aussi, à ses débuts, le comité de la FICCI

souffre-t-il de la quasi absence de grands noms de l'industrie indienne, tout spécialement du groupe *Tata*. Ce dernier reste hors de la fédération, excepté pour une brève période à la fin des années trente. En 1939, le représentant de *Tata* quitte en effet la fédération devant la montée des tensions entre le parti du *Congrès* et le gouvernement britannique, estimées nuisibles aux intérêts du groupe. Ce repli entame quelque peu la raison d'être d'une organisation destinée à être un point d'appui à Delhi pour l'ensemble des acteurs économiques. La composition hétéroclite et partielle de la FICCI s'explique aussi par les importantes divergences d'intérêt et de préoccupations de ses membres, notamment entre les milieux d'affaires de Calcutta, dont la représentation reste assurée par la *Calcutta Chamber of Commerce*, et son équivalent à Bombay, l'*Indian Merchants Chamber*, qui représente en majorité des négociants. Ce clivage entre les deux pôles économiques de l'époque, Bombay et Calcutta, ne manque pas de perdurer au sein de la FICCI. Aussi, en dépit de sa revendication à être le bras économique du mouvement pour l'indépendance, l'absence d'unité dans ses objectifs, de définition claire de ses choix idéologiques et la concurrence d'autres chambres de commerce rendent d'emblée complexes les rapports de la FICCI avec les dirigeants politiques. La création de cette dernière ne demeure pas moins une étape essentielle vers des actions qui fédéreront ensuite plus solidement les grands milieux d'affaires indiens, comme le *Bombay Plan*.

BOMBAY PLAN – Si leur regroupement dans le cadre d'associations commerciales n'a pas toujours été aisé, les représentants des grandes familles de l'industrie arrivent pourtant à partager la même conception de la politique économique. En effet, le choix d'un Etat fort encadrant et encourageant le développement de l'industrie fait l'unanimité dans les années quarante. Ce courant de pensée est reflété par le Comité National de la Planification de 1938, présidé par Jawaharlal Nehru, de même que dans le *Bombay Plan* de 1944 qui est l'œuvre d'un *think tank* d'industriels, en particulier de *Tata* et de *Birla* [Birla 1944]. Ce *Bombay Plan* ou *Tata-Birla Plan* est un ambitieux plan de reconstruction économique qui vise, avant même la fin de la seconde guerre mondiale, à tripler en quinze ans le revenu national, ainsi qu'à doubler le revenu par tête. L'industrialisation y occupe une place de choix avec 45% de la totalité des investissements. Priorité serait ainsi donnée aux industries de base afin de promouvoir le développement et réduire la dépendance étrangère. Mais il est aussi suggéré que toutes les branches de l'activité économique soient placées sous le contrôle étroit de l'Etat, aliénant temporairement la libre entreprise, et que la redistribution des revenus soit quant à elle assurée par une fixation des prix, une restriction des dividendes, et l'imposition de taxes. L'intervention de l'Etat est donc considérée comme une dimension essentielle de la planification nationale et la garantie d'une meilleure redistribution des revenus. Cette souplesse des hommes d'affaires face aux contraintes économiques et politiques que de telles orientations supposent ne s'explique que par le contexte particulier né de la guerre. Les rédacteurs du *Bombay Plan* sont en effet loin de partager la conception nehruvienne de la planification. Ils considèrent plutôt l'Etat comme au service du capitalisme. D'ailleurs, ils prennent le soin de distinguer une « période d'intérim » durant laquelle le développement est strictement encadré par le plan, et une seconde période caractérisée par la reprise de l'activité économique libérée de ces contrôles une fois atteint un seuil minimal de développement. Tout en ne laissant peser aucune équivoque sur leur choix de système économique, ils reconnaissent à l'Etat la possibilité d'un contrôle permanent sur certaines industries.

3. Le patronat indien sous la férule du Congrès

31. Le socialisme nehruvien

SOCIALISME NEHRUVIEN – Le socialisme nehruvien, et le modèle d'économie mixte qui en résulte, ont fait couler beaucoup d'encre. Il mettra quelques années à s'affirmer après l'indépendance et la partition du pays en 1947. Au sortir de ces événements, les nouveaux dirigeants doivent définir le rôle de l'Etat dans l'économie nationale. La question est d'importance car, dans cette période de transition et de tâtonnements idéologiques, Nehru se montre très séduit par le modèle soviétique et son Etat entrepreneur. Le *All India Congress Committee* (AICC) affirme quant à lui, lors de sa session plénière en novembre 1947, sa volonté de mettre sur pied une économie garantissant une production maximale sans monopoles privés ni concentration de capital. Cette orientation est renforcée par le comité des réformes économiques qui, dans un souci de justice sociale, souhaite voir redistribuer le revenu existant et prévenir l'apparition de trop profondes disparités dans le processus d'industrialisation à venir. Ces orientations plutôt radicales choquent les grandes familles de l'industrie, déjà affectées par un budget anti-riches, et les désordres économiques liés à la Partition du sous-continent. Un compromis sera trouvé dans la Résolution de Politique Industrielle de 1948.

INDUSTRIAL POLICY RESOLUTION – L'*Industrial Policy Resolution* (IPR) de 1948 est en effet un compromis visant autant à satisfaire les intérêts divers du parti du Congrès et d'une équipe gouvernementale composite, que le reste de la société, dont les entrepreneurs privés. Son objectif immédiat est de relancer la production et de venir à bout de la crise de confiance des hommes d'affaires en clarifiant au plus vite les orientations économiques du gouvernement. Ce but est atteint en renonçant à toute nationalisation avant dix ans (y compris des plus grandes industries), laissant ainsi aux entreprises privées un vaste champ d'opérations, et faisant de la production, et non pas de la redistribution, une priorité. Ces concessions au secteur privé résultent de l'influence des formations politiques de droite comme le *Jana Sangh* (ancêtre du *Bharatiya Janata Party*) et le *Swatantra Party* (cf. lexique des partis politiques en annexe 5). L'IPR établit une division tripartite des compétences en constituant : 1) un monopole d'Etat qui comprend l'armement et les munitions, les chemins de fer et l'énergie atomique, 2) un service public réservé où, dans six secteurs (charbon, fer et acier, aéronautique, construction navale, télécommunications, huiles minérales), la création d'entreprises est du ressort de l'Etat (une coopération du secteur privé dans ces domaines n'est pas exclue, mais alors sujette aux contrôles et aux régulations du gouvernement), 3) un droit d'intervention ponctuel de l'Etat dans tous les autres secteurs laissés aux entreprises privées. Les réactions des diverses formations partisans à ces propositions sont mitigées. La gauche indienne est déçue par ce qu'elle juge être une trahison des idéaux socialistes de Nehru. Cette déclaration historique demeure en réalité la pierre angulaire d'une économie mixte, bien que jamais cette terminologie ne soit employée.

PLAN QUINQUENNAL I – L'ambiguïté de l'IPR de 1948, qui affirme le rôle de l'Etat dans l'industrialisation tout en reconnaissant sa dépendance vis-à-vis du secteur privé, se retrouve dans la formulation des premiers plans quinquennaux. Ainsi, le premier plan (1951-56) présente le secteur public comme suppléant et stimulant le secteur privé : 1) l'accent est mis sur la production plus que sur la redistribution, 2) le plan est modeste, il s'agit de restructurer et de relancer l'économie exsangue après la guerre, 3) priorité est donnée à l'agriculture reléguant l'industrie à l'arrière-plan, 4) dans la sphère industrielle, le développement repose

principalement sur le secteur privé³¹. En effet, les déficiences de l'Etat incitent à la complémentarité et non à la rivalité entre des secteurs qui doivent « fonctionner » comme les membres d'un même organisme. Il y a cependant une « tête », qui est l'Etat : dès 1951, la logique de l'économie dirigée s'applique à toutes les capacités de production. Il s'agit d'assurer le développement de la production et des investissements industriels conformément au plan, ainsi que de protéger et d'encourager les petites industries. Mais malgré l'attrait que présente toujours à ses yeux le modèle soviétique, Nehru résiste à la tentation d'une vaste nationalisation de l'économie indienne : en 1956, le gouvernement nationalise bien le secteur des transports, de l'électricité et des assurances, mais il ne touche pas à la banque, à l'acier et au charbon. Cette « retenue » doit certainement beaucoup à l'influence passée sur Jawaharlal Nehru du Mahatma Gandhi, aux liens étroits qu'entretenait ce dernier avec les grandes familles de l'industrie indienne (en particulier *Bajaj* et *Birla*), liens auxquels s'ajoutait une vision originale de la propriété privée comme un « trust ». Une grande partie des hommes du *Congrès* y adhère également, récusant d'autant l'enthousiasme de Nehru pour le modèle socialiste. Ainsi s'explique le choix final d'un système mixte justifiant l'anomalie d'un secteur privé coexistant avec une économie dirigée [Desai 1999 : 25].

PLAN QUINQUENNAL II – Un virage à gauche est cependant pris en 1955 avec la résolution d'*Avadi* du parti du *Congrès* qui reconnaît un rôle accru au secteur public et impose une série de nouveaux contrôles au secteur privé (taxes sur les salaires, nationalisation des assurances-vie). Ces mesures sont suivies d'un second plan (1956-1960) affirmant ces orientations socialistes. De fait, l'*Industrial Policy Resolution* de 1956 délimite clairement le concours des capitaux publics et privés en distinguant trois catégories d'activité : 17 secteurs où toute intervention nouvelle est du ressort de l'Etat, 12 autres où l'investissement privé se développe en coopération avec les capitaux publics, les autres étant laissés à l'initiative du secteur privé. Cette IPR est accueillie favorablement par le monde des affaires dans la mesure où elle délimite clairement la sphère du secteur privé et écarte provisoirement la menace de nationalisation [Kochanek 1974]. Mais elle est aussi critiquée pour son radicalisme, alors que les socialistes considèrent, quant à eux, qu'elle est trop modérée [Hanson 1996].

PLAN QUINQUENNAL III – Un pas en avant est réalisé avec le troisième plan (1961-1966) qui vise une accélération de l'industrialisation. Le rôle du secteur public y est redéfini comme une alternative et un contrepoids à la concentration du pouvoir économique et aux trusts monopoleurs du secteur privé. Cette insistance sur le rôle de contrepoids du secteur public découle de l'expansion du secteur privé au-delà de ce qui était envisagé dans le cadre du deuxième plan. Pour contrer ce qu'ils considèrent comme une concentration excessive des pouvoirs entre les mains du privé, les planificateurs élaborent une stratégie à trois niveaux qui passe par : 1) un élargissement du secteur public, 2) une surveillance accrue de l'expansion des affaires privées existantes (notamment par l'introduction d'une politique de permis pour la création de nouvelles unités), 3) la réorientation de la politique économique à l'égard du secteur privé afin de faciliter l'accès de nouveaux entrepreneurs et de briser les monopoles. L'ensemble de ces mesures, visant à empêcher les monopoles privés et la concentration du pouvoir économique, finit par constituer ce qui a été qualifié de « législation des affaires la plus détaillée et la plus stricte au monde » [Hanson 1966 : 464-473].

NEHRU ET PATRONAT – Finalement, durant l'ère nehruvienne, les relations entre le monde des affaires et le monde politique s'articulent en trois périodes distinctes : 1) de 1947 à 1953, malgré une position critique dans un environnement instable, le monde des affaires

³¹ Indian Planning Commission, *First Five Year Plan*, New Delhi, 1953, pp. 32-33

s'accommode des politiques gouvernementales, reflet d'un relatif équilibre idéologique, 2) de 1954 à 1962, le secteur privé est en situation de porte-à-faux vis-à-vis de la ligne économique gouvernementale, qui oscille entre ses promesses des années quarante et une mise en œuvre plus stricte des directives du plan, 3) à partir de 1963, les hommes d'affaires optent pour une politique plus marquée de confrontation et de résistance aux politiques gouvernementales qu'ils jugent préjudiciables à leurs intérêts. Durant cette phase de règne de Nehru, J.R.D. Tata entretient des rapports relativement formels avec lui. L'apparente cordialité des deux hommes ne suffit cependant pas à masquer leurs profondes divergences sur les orientations de la politique économique. *Tata* espère longtemps infléchir les idées rigides de Nehru sur le socialisme et débattre des thèmes qui lui sont chers : les nationalisations et la place du secteur public. L'historien A. Mukherjee retrace, dans son dialogue avec *Tata*, l'extrême frustration d'un des entrepreneurs les plus dynamiques de sa génération devant l'intransigeance de Nehru quant aux choix idéologiques de la politique économique. La vieille élite industrielle de Bombay qu'incarne *Tata*, mieux située dans la hiérarchie sociale et mieux organisée que les industriels *marwari*, est à l'évidence partisane du libéralisme économique. Principalement implantée dans les fiefs congressistes des Etats de la côte ouest, le Maharashtra et le Gujarat où la gauche radicale avait fait des percées, elle s'insurge contre la mise en œuvre d'une politique de contrôle par le parti du *Congrès*, considéré comme une menace majeure pour les entreprises privées et le grand capital. Ces milieux d'affaires réagissent notamment en créant le Forum de la Libre Entreprise, puis le *Swatantra Party*, première formation à contester le consensus économique dominant sur la politique économique du parti du *Congrès* [Kochanek 1970]. Mais c'est un courant minoritaire, la majeure partie des hommes d'affaires, en particulier les *marwari*, utilisent plutôt leur pouvoir de persuasion, voire de pression, sur le parti du *Congrès*, ainsi que leur influence personnelle sur Nehru. C'est le cas de Jamnalal Bajaj, qui entretient avec Nehru des rapports étroits, reflétés dans la complicité des deux familles. L'attitude de G.D. Birla est similaire. Il conserve, malgré ses désillusions successives, une fidélité à toute épreuve à l'égard du parti du *Congrès*, dans le droit fil de ses idéaux nationalistes [Birla 1953 : xv].

32. Le License Raj d'Indira Gandhi

NATIONALISATIONS – A la mort de Nehru en 1964, l'Inde traverse une phase d'extrême incertitude politique. De 1962 à 1969, le parti du *Congrès* est en proie à de profondes querelles intestines. Sa baisse de popularité entraîne sa défaite électorale en 1967 dans plusieurs Etats de la fédération. Toutefois, malgré cet affaiblissement, les partis d'opposition ne parviennent pas à constituer de gouvernements de coalition stables dans leurs Etats respectifs [Rudolph et al. 1987]. Une ère de désordre s'ensuit, caractérisée par des défections des parlementaires d'un parti à l'autre, des cabinets hypertrophiés, une politisation des bureaucrates mais surtout une paralysie du processus décisionnel. Et, à la faveur de ce vide politique, la bureaucratie gagne en puissance et en indépendance. Les pressions pour une accélération du processus de nationalisation de l'économie se font plus fortes. De 1964 à 1969, les gouvernements successeurs de Nehru mettent sur pied quatre comités pour renforcer son contrôle sur la grande industrie : le *comité Mahalanobis* (1964), le *Monopolies Inquiry Commission* (1965), le *R.K. Hazari Committee* (1966), et le *Industrial Licensing Policy Committee* ou *Dutt Committee* (1969). Puis, à partir de 1969, Indira Gandhi se lance dans un programme radical de réformes économiques incluant la nationalisation des banques en 1969, des assurances en 1971, des mines en 1973, des textiles en 1978, programme qui se poursuivra au début des années 1980. Le *Monopolies and Restrictive Trade Practices Act* (MRTP) est promulgué en 1969. Toute entreprise classée MRTP au regard de ses actifs ou de

ses parts de marché doit désormais obtenir une autorisation du gouvernement pour l'expansion de ses activités et pour la création de nouvelles entreprises.

LICENSE RAJ – Concrètement, durant les mandats d'Indira Gandhi de 1966 à 1975, puis de 1977 à 1984, la bureaucratie indienne se transforme en pivot de la gestion et de la réalisation des plans quinquennaux. Elle est l'artisan de la politique de contrôle étatique sur toute l'activité économique. Progressivement, l'administration bascule dans un ordre procédurier qui freine l'activité industrielle. Toute entreprise, même publique, est confrontée au quotidien à une course d'obstacles administratifs. Ainsi, si l'aciérie *Durgapur Steel Plant Ltd* souhaite augmenter sa capacité de production, elle doit soumettre son projet à une autre agence gouvernementale, *Hindustan Steel Limited*, qui, à son tour, l'adresse à la *Steel Authority of India*. Le projet, étudié par le secrétaire d'Etat à l'acier, passe ensuite à l'examen de la Commission au Plan, puis à celui du Comité des Affaires Economiques, et enfin au bureau du Premier ministre (PMO). Cette lenteur d'exécution entrave bien des projets de développement et accroît démesurément l'emprise des bureaucrates sur la vie politique et économique du pays. Ce pouvoir se reflète notamment dans le tissage de liens personnels entre bureaucrates du sommet de la hiérarchie et les chefs des grands groupes industriels, inévitable en raison du nouveau rapport de forces. Certains groupes s'accommodent des nouvelles règles et l'on décèle des cas de croissance isolés comme ceux du groupe d'Aditya Birla, ou des Godrej, mais les années soixante-dix sont globalement des années creuses pour les grandes familles de l'industrie. Ce constat est vrai pour l'ensemble de l'économie dont les taux de croissance chutent de façon impressionnante à 2% par an. L'Inde reste en marge du développement économique mondial et régional.

TATA SOUS INDIRA – L'élite patronale réagit parfois violemment, allant jusqu'à mettre en question la viabilité du système politique indien dans des termes proches du discours contemporain. J.R.D. Tata, pourtant proche du *Congrès*, est tout d'abord profondément choqué par la nationalisation d'*Air India* et *Air India International*. En 1967, il réagit devant l'Association de Management d'Ahmedabad : « Nos planificateurs semblent avoir oublié que le flux de capitaux privés dans l'investissement industriel dépend de conditions que leur politique économique a fait disparaître. Nul besoin de parler ici des difficultés, du temps passé, ni des conditions frustrantes dans lesquelles les entreprises privées doivent entreprendre et développer leurs projets. Si le gouvernement avait souhaité décourager l'investissement privé dans l'industrie, il ne s'y serait pas pris différemment. Il n'aurait pas pu adopter de mesures économiques, fiscales et de contrôle plus appropriées » [Piramal 1999 : 496]. J.R.D. Tata demeure ainsi, et sans conteste, l'un des plus ardents défenseurs de la cause des entreprises privées face au renforcement des contrôles étatiques à la fin des années soixante. Mais il ne cantonne pas ses critiques aux forums d'hommes d'affaires. A New Delhi, devant la Commission de planification en août 1968, il déclare : « Dirigeant le plus grand groupe industriel privé, je dois être imbu de l'extrême concentration de mon pouvoir économique. Chaque matin, je me demande où je vais l'exercer, vais-je écraser des concurrents, renvoyer des ouvriers récalcitrants, renverser un gouvernement ou deux ? J'aimerais que Gadgil ou un autre des chantres de cette théorie m'explique la nature de ce pouvoir que je détiens. Je n'ai pas réussi à l'éprouver moi-même, encore moins à l'exercer » [Piramal 1999 : 497]. La même année, dans un discours prononcé devant l'*Indian Merchants Chamber*, il dénonce le bicaméralisme britannique, jugé inadapté aux conditions, au tempérament et à l'histoire du pays. Il propose alors l'instauration d'un système présidentiel. Suivant un tel système, le chef de gouvernement élu pour un mandat fixe serait irrévocable et libre de gouverner avec un cabinet d'experts. L'Inde y gagnerait sur le plan de la stabilité politique comme de l'expertise dans la gestion des affaires publiques. Ce système éviterait

aussi de conduire le pays au totalitarisme communiste, que craint alors beaucoup J.R.D. Tata et ses alliés. Dans son adresse annuelle à la *Tata Iron and Steel Company* (TISCO), il déclare en l'occurrence : « Ces vingt dernières années, la liberté et la sphère d'action du secteur privé ont été assujettis à un processus graduel mais continu d'érosion qui a permis au gouvernement de contrôler la production et la distribution, ce qui aurait été inconcevable si ces mesures avaient été introduites d'emblée et reste sans précédent dans les Etats non totalitaires. Je ne nie pas que les intentions de notre gouvernement soient bonnes mais trouve difficilement conciliables les déclarations publiques sur la politique économique du Premier ministre, des ministres responsables et des représentants du gouvernement, avec la manière et le rythme auquel notre pays est aujourd'hui conduit sur la voie du totalitarisme » [Tata 1971 : 43].

INDIRA ET PATRONAT – La critique de J.R.D. Tata reçoit le soutien d'une grande partie de l'élite des affaires. Certains, décriant l'incurie gouvernementale, vont même jusqu'à souhaiter un régime militaire pour y remédier [Kochanek 1974]. A la fin des années soixante, il ressort clairement des entretiens conduits par le politologue américain Kochanek auprès de 70 industriels, que ces derniers sont préoccupés par la qualité (ou l'absence de qualité) de la classe dirigeante en Inde. Ils envisagent différents scénarios politiques : certains voient un processus de polarisation autour du *Congrès*, d'autres un basculement vers la droite. Dans un essai de projection, Kochanek note avec justesse que le soutien pour un tel mouvement est issu des nouvelles couches sociales rurales prospères, et que le *Jana Sangh* (créé en 1951, ancêtre du BJP) en est le principal bénéficiaire en raison de sa capacité d'organisation et de mobilisation, notamment dans les Etats hindiphones. Les industriels qui penchent en faveur d'un tel scénario ne sont pas toujours proches de ce parti, mais le considèrent comme la seule formation de droite à avoir des chances de succès compte tenu de son pouvoir de séduction auprès des masses [Kochanek 1974 : 32-33]. Durant cette période, le monde indien des affaires est donc en situation de porte-à-faux entre des alignements idéologiques de convenance, c'est-à-dire prêter allégeance à des partis avec des sympathies pour le secteur privé plus nettes, ou conserver son influence au sein du parti du *Congrès* au pouvoir.

BIRLA SOUS INDIRA – Le groupe le plus solidaire du parti du *Congrès*, composé en majorité de *Marwari*, estime néanmoins que, malgré ses faiblesses, le parti du *Congrès* reste la seule option des milieux d'affaires pour maintenir l'unité et la responsabilité du gouvernement, le *Swatantra Party* étant politiquement insignifiant. G.D. Birla en est le porte-parole. De dix ans l'aîné de J.R.D. Tata, il réussit de fait plus habilement à composer avec les nouvelles règles, et le groupe *Birla* pourra développer ses affaires, notamment en édifiant *Hindalco*. Dans un discours prononcé à la veille des élections de 1967, il met d'ailleurs en garde les milieux d'affaires contre un affaiblissement du parti du *Congrès* en des termes non équivoques : « Je peux vous dire, qu'il n'y a aucune chance que le *Swatantra* ou le *Jana Sangh* prenne le pouvoir et la place du parti du *Congrès*. Vous pouvez l'affaiblir mais cela ne vous aidera en rien. Si vous remplacez ce gouvernement par des communistes, ils seront les premiers à vous sauter à la gorge. Ne commettez pas cette erreur. Aussi je vous assure qu'il n'y a pas d'autre parti dans ce pays que le parti du *Congrès* que je n'apprécie pas totalement. Mais aucun ne peut garantir la stabilité du pays. Il en va de nos intérêts. Aussi je répète que malgré tous ses défauts, je soutiens le parti du *Congrès*. Parce qu'il n'y a pas d'alternative. Aussi je vous en prie, renoncez à le briser car il n'y a pas d'autre parti susceptible de vous aider » [Kochanek 1965 : 8-9]. Mais en désaccord avec G.D. Birla sur son appréciation de l'importance du parti du *Congrès* avant le scrutin de 1967, nombre d'hommes d'affaires, en particulier B.M. Birla, son frère cadet, soutiennent activement des candidats d'opposition, des indépendants et des dissidents. Ils espèrent ainsi réduire la majorité dont le parti bénéficiait à la *Lok Sabha*,

chambre basse du Parlement. Ils y parviennent, ce qui inquiète bon nombre de *Marwari*. Pour ces derniers, l'affaiblissement du parti du *Congrès* porte tort aux affaires, crée un vide politique au lieu d'un gouvernement stable, renforçant les forces de gauche, en particulier les communistes et les mouvements ouvriers. Ceci n'empêche qu'en 1976-77, *Birla* dépasse *Tata* pour devenir la plus grande maison d'affaires indienne. L'enquête du quotidien *The Economic Times* de cette année rapporte qu'« avec des actifs de 1065 crores (10,65 milliards de roupies), *Birla* occupe la première position dans le classement des grands groupes. *Tata*, qui domine depuis plus de dix ans, est relégué au second rang avec 975 crores (9,75 milliards de roupies). Bien que ces chiffres soient à manier avec précaution (en raison de sources contradictoires) et que les interprétations de cet écart divergent, le groupe *Tata* reste donc le plus touché par la politique d'Indira Gandhi.

33. Les années creuses et le maintien des grands groupes

TATA ET LE JANATA – Le parti *Janata* (cf. lexique des partis en annexe 6) prend le pouvoir en 1977 en réaction non à une crise économique, mais à une crise politique et à la condamnation populaire de l'état d'urgence imposé par Indira Gandhi de juin 1975 à mars 1977. La situation économique dont hérite le gouvernement est confortable. Paradoxalement, c'est un homme qui considère la grande industrie comme une « abomination », le syndicaliste socialiste George Fernandes (actuel Ministre de la Défense du gouvernement Vajpayee), qui prend alors la tête du Ministère de l'Industrie. Les grandes maisons d'affaires sont aussitôt critiquées pour leur attitude jugée « complice » durant l'état d'urgence. Elles sont même violemment attaquées dans le cadre de la réunion annuelle de la FICCI : « Comment des hommes censément des capitaines d'industrie et des leaders dans leur domaine peuvent-ils courber l'échine devant l'autorité ? Quel est ce manque de force de caractère qui les fait se comporter comme des rats ? ». En outre, sur la question des nationalisations, le monde des affaires reste dans l'expectative face aux déclarations contradictoires des nouveaux dirigeants. Si le Premier ministre, Morarji Desai, réaffirme son credo dans une économie mixte de type nehruvienne et se dit hostile aux nationalisations, George Fernandes et Biju Patnaik menacent de « briser l'Empire *Birla* », « de démolir les vingt premiers groupes industriels indiens » et « de nationaliser la *Tata Iron and Steel Company (TISCO)* ». Sur ce dernier point, la suggestion soulève l'indignation de l'ensemble des ouvriers de Jamshedpur et le projet est abandonné. Par contre, en 1977, Morarji Desai ôte – entre autres – la présidence d'*Air India* à J.R.D. Tata. Il s'ensuit un bras de fer entre les dirigeants du *Janata* et J.R.D. Tata, rançon du rapprochement de ce dernier avec Indira Gandhi durant l'état d'urgence (1975-77). J.R.D. Tata, alors soucieux des conditions critiques du pays, n'avait en effet pas réagi défavorablement à son imposition [Piramal 1999 : 510]. En 1977, le groupe *Tata* aurait même fait une donation de 75 lakhs (7,5 millions de roupies) au *Congrès I* [Piramal 1999]. Indira Gandhi lui manifesterait d'ailleurs en retour sa reconnaissance après sa réélection en 1980, en lui restituant sa place dans le conseil d'administration de la compagnie *Air India*, sans toutefois lui donner la présidence [Piramal 1999 : 512].

34. Le changement de cap des années quatre-vingts

INDIRA GANDHI – Le retour d'Indira Gandhi au pouvoir en 1980 rompt avec la logique des politiques lancées en 1969 et poursuivies durant l'état d'urgence. En termes économiques, on observe un changement de cap marqué par un durcissement vis-à-vis du secteur public, logiquement compensé par de meilleures dispositions à l'égard du secteur privé. En 1980, la politique industrielle est redéfinie dans le sens d'un rééquilibrage entre les petites et les grandes industries. 1982 consacre une politique économique pragmatique libérée des dogmes.

Elle comprend deux mesures encourageant l'investissement : l'une est l'acceptation de principe d'une expansion automatique des capacités de production à hauteur d'un tiers du niveau de production, la seconde est l'allongement de la liste des industries de base permettant d'élargir l'arène aux grands groupes industriels et aux firmes réglementées par le FERA (*Foreign Exchange Regulation Act*). Le gouvernement ouvre également au secteur privé des champs de l'activité industrielle dont il l'avait exclu, comme le secteur électrique ou l'exploitation pétrolière. Ainsi, *Tata* installe une centrale électrique de 500 mégawatts à Bombay. De la même manière, le gouvernement décide de lever partiellement les contrôles sur le secteur du ciment. En outre, le gouvernement cherche à relancer l'investissement en encourageant la mobilisation financière par actions auprès du public. Cette politique obtient un certain succès, les capitaux mobilisés par le secteur privé passant de 3 milliards en 1980/81 à 5,29 en 1981/82, et à 8,09 en 1983/84, soit une augmentation de 170% en trois ans.

RAJIV GANDHI – La politique économique change aussi de cap avec Rajiv Gandhi (1944-1991). Le petit-fils de Nehru est élu dans un raz de marée électoral aux élections générales de 1984 consécutives à l'assassinat de sa mère Indira. Incarnant une nouvelle génération, il rompt avec les grands principes de la politique nehruvienne. Son expérience à l'étranger, ses études en Grande-Bretagne, son alliance à une italienne le poussent à ouvrir le pays sur l'extérieur. Il parvient à obtenir des prêts internationaux du FMI pour redresser l'économie. Il engage la dérégulation et lance le processus de libéralisation des importations. Bien que conscient des faiblesses du secteur public, il n'ose cependant pas, pour des raisons politiques, s'engager dans un assainissement radical par des privatisations massives. Mais l'énorme appareil de contrôle du secteur privé se relâche, en particulier le *Monopolies and Restrictive Trade Practices Act* (MRTP), qui représente un important frein au développement des grands groupes privés, est révisé. Ces mesures sont doublées d'une réforme du système fiscal, incitations aux entreprises à investir et à produire plus, à travers des réductions d'impôts et des baisses de droits d'importation. La grande originalité du VII^{ème} Plan (1985-1989) est de reconnaître, pour la première fois, un rôle important au secteur privé. Ce dernier doit financer plus de 50% des investissements sur un total de 3200 milliards de roupies pour cinq ans [Dorin 1994 : 158].

RELIANCE – La meilleure illustration des fruits de cette politique est la percée d'un nouveau groupe, *Reliance Industries limited* (RIL), le groupe d'Ambani, qui se détache très vite du reste du paysage industriel indien. Dhirubai Ambani a fait le choix novateur d'un partenariat d'actionnaires alors que la plupart des barons de l'industrie temporisent. Les années quatre-vingts étant celles de l'apparition d'une classe moyenne, ceci garantit le recrutement de bon nombre d'actionnaires, agglomérat de personnalités du privé et du monde public, avec une certaine influence politique. *Reliance* devient rapidement le leader du secteur privé en termes de ventes, de profits, de capitalisation boursière et d'actifs. L'Etat est présent dans son capital mais de façon minoritaire. Le patron de *Reliance* a également fait des investissements stratégiques dans la sphère politique, favorisant la création d'un environnement susceptible de satisfaire ses actionnaires. Le style de fonctionnement « accommodant » d'Ambani entre monde des affaires et classe politique avait un caractère visionnaire. *Reliance* prouve que les obstacles pouvaient être contournés pour un avantage optimal. Néanmoins cette stratégie a un coût. Dans une évaluation récente du comportement des entreprises familiales, *Reliance* figure au bas de l'échelle en terme d'éthique, ce qui nuit à son image (India Focus, Sept./Oct., 1997).

4. Les grandes familles et la libéralisation

41. Face-à-face avec la concurrence étrangère

REFORMES DE 1991 – V.P. Singh, au pouvoir en novembre 1989, suit la ligne adoptée quand il était ministre des Finances de Rajiv Gandhi. En 1990, un document intitulé « vers la restructuration du commerce industriel et de la politique fiscale » propose notamment de réduire le degré de protection de l'industrie indienne et d'ouvrir progressivement l'économie aux capitaux étrangers et de dévaluer la roupie. L'annonce de ces décisions soulève de vives réactions de la part des membres de la Commission au Plan, mais tout s'accélère ensuite : en mai 1991, Rajiv Gandhi est assassiné en pleine campagne électorale, et en juillet, le pays doit engager un Programme d'Ajustement Structurel sans précédent : la dette extérieure de l'Inde s'élève à plus de 70 milliards de dollars, l'inflation frôle les 17%, et les caisses de l'Etat ne disposent guère de plus de trois semaines de réserves en devises étrangères. C'est la faillite d'un système, et l'ouverture inexorable vers l'économie de marché, comme l'entérine le nouveau gouvernement dirigé par P.V. Narasimha Rao. Bon nombre de mesures apparaissent a priori favorables aux grands groupes industriels. Premièrement, la loi de prévention des monopoles de 1969 (MRTP) est virtuellement abolie. Les grands groupes industriels peuvent désormais dépasser sans autorisation préalable les limites imposées au développement de leurs actifs. Deuxièmement, le gouvernement infléchit considérablement le *License Raj* : les entreprises peuvent désormais se développer librement, hormis dans 18 secteurs où une autorisation administrative préalable demeure nécessaire (charbon, pétrole, sucre, huiles animale et végétale, tabac, automobile, papier, électronique spatiale, matériel militaire, certains produits chimiques et produits de luxe). Troisièmement, l'investissement étranger en Inde est libéralisé. Selon la déclaration gouvernementale « toute l'activité industrielle doit être ouverte à la concurrence. La pénétration du capital étranger en Inde n'est pas seulement autorisée en fonction des retombées technologiques ou des gains à l'exportation, mais pour étendre les capacités de production du pays ». Toute demande d'investissement à hauteur de 51% du capital de l'entreprise est dès lors accordée automatiquement par le gouvernement dans 34 domaines d'activités prioritaires (en particulier : métallurgie, équipement électrique, transport, équipement industriel, engrais, produits chimiques, agro-alimentaire et tourisme). Parallèlement, on libéralise l'importation des biens d'équipement. Diverses mesures encouragent l'exportation. On restreint la sphère réservée au secteur public. Celui-ci garde notamment les armes et les munitions, l'énergie atomique, les chemins de fer et diverses activités minières, mais il perd les secteurs de l'acier, de l'aviation, des télécommunications et de la construction navale.

BOMBAY CLUB – Mais suite à ces mesures, en septembre 1993, un groupe d'industriels de Delhi, Madras et de Calcutta vient à Bombay pour une réunion d'urgence. Son objet est de définir un plan de résistance à la concurrence des firmes étrangères sur le marché indien, conséquence de la libéralisation de 1991. Certains se tiennent volontairement à l'écart comme Ambani qui déclare : « Je suis à 100% favorable à la libéralisation, et je ne pense pas qu'un industriel puisse s'y opposer. Mais nous devons protéger notre industrie de toute concurrence déloyale. La récession est mondiale et nous ne pouvons nous exposer dans notre phase de développement actuelle au risque d'un dumping à grande échelle ». D'autres, comme Aditya Birla, partagent le point de vue des membres du *Bombay Club*, sans pour autant le rejoindre. Selon un économiste du groupe *Tata*, *Birla* se serait volontiers associé au Club pour définir des règles équitables de concurrence entre les industries indiennes et les industries étrangères, mais juge nécessaire que le Club modifie son image réactionnaire et rassure l'opinion en montrant qu'il ne s'agit pas pour ses membres seulement de se protéger derrière des mesures

protectionnistes. Si le Club se présente globalement comme un front de défense face à la concurrence étrangère, il est difficile de mesurer ce que ses membres ont en commun. Pour *Bajaj*, les enjeux sont clairs. Le gouvernement ne permet pas à l'industrie de fonctionner librement depuis des dizaines d'années : en ouvrant son économie, elle doit laisser à l'industrie indienne une chance de se réorganiser pour pouvoir rivaliser avec les géants internationaux. En attendant, nombre de groupes indiens cherchent dès l'ouverture des partenaires étrangers : *Godrej* s'associe par exemple à *Procter & Gamble*, et *Tata* confie *Tata Oil Mills* à une filiale d'*Unilever*. Mais les multinationales feront-elles disparaître les compagnies indiennes d'ici 2000 ? Là est la question récurrente du patronat indien devant ces profonds bouleversements. Deux mois après sa première réunion, en novembre 1993, le Club de Bombay présente une charte de revendications en treize points au Ministre des Finances du gouvernement Rao, Manmohan Singh, et à son conseiller Montek Singh Ahluwalia. L'accent est mis sur les méthodes de financement et la nécessité de baisser les taux d'intérêt. Mais à l'approbation d'experts, le Club est qualifié de « groupe de producteurs inefficaces craignant la concurrence ». Nombre de ses membres le désertent alors, redoutant d'avoir mauvaise presse auprès des dirigeants. Fin 1994, *Bajaj* reste seul membre du club mort-né [Piramal 1997 : 128]. L'accommodation et l'adaptation à la nouvelle politique économique de 1991 (NEP – *New Economic Policy*) sont donc de rigueur, et là encore, comme l'illustrent les cas *Tata* et *Ambani*, il faut composer avec le pouvoir politique en place.

TATA ET LE CONGRES – Ratan Tata, le successeur de JRD, avait dès les années quatre-vingts envisagé des voies nouvelles de développement. Prenant acte de l'absence d'orientations stratégiques, il avait élaboré en 1983 un programme de réorientation intitulé le *Tata Strategic Plan*. Selon lui, après la phase d'inertie générée par la politique de restrictions du gouvernement des années soixante-dix, il fallait que le groupe sorte de sa logique production-vente pour ouvrir de nouveaux secteurs. Une deuxième dimension est celle du financement du groupe et de la gestion de ses actionnaires. Administré par un conseil de directeurs non familial, *Tata Sons* a fait un appel à participation auquel toutes les compagnies du groupe ont pris part (*TISCO*, *TELCO*, *Tata Tea*, *Indian Hotels*). Depuis 1995, les compagnies *Tata* continuent d'exploiter le marché des capitaux. Quant aux relations du groupe avec les gouvernements, notamment congressistes, deux phases bien distinctes apparaissent avant et après 1991. Une certaine communauté de valeurs et d'approche entre Ratan Tata et Rajiv Gandhi, membres de la même génération, avait contribué à un changement radical d'attitude du groupe vis-à-vis du gouvernement. Symbole de ce rapprochement, Ratan Tata se voit réinvesti de la présidence d'*Air India*. Il est ensuite nommé chargé de mission auprès du Ministère de la Science et de la Technologie. Plus significatif encore, nombre de projets du « Plan stratégique » de 1983 enterrés au ministère de l'industrie sont alors approuvés, en particulier l'entrée du groupe dans le secteur pétrochimique pour lequel l'un de ses directeurs, Darbari Seth, s'était battu pendant des dizaines d'années [Piramal 1999 : 399]. Mais cette phase de félicité se termine à l'issue du mandat de Rajiv Gandhi. Durant les régimes de ses successeurs, le gouvernement Janata de V.P. Singh (1990-1991) puis le gouvernement congressiste de P.V. Narasimha Rao (1991-1996), les relations retrouvent presque leur forme antérieure, proche de celle du couple Indira-JRD comme en témoigne la difficulté du groupe à lancer une *joint-venture* avec *Singapore Airlines*, et l'échec de ses tentatives répétées pour le renouvellement des droits miniers de *TISCO* en Orissa.

AMBANI ET LE BJP – Chez *Ambani*, de même que le père est parvenu à faire fleurir son empire sous le *License Raj*, les deux fils Mukesh et Anil s'adaptent aux orientations de la NEP. Les *Ambani* ont mené à bien leur programme d'intégration verticale, partant des textiles et fibres polyester pour remonter jusqu'à la pétrochimie. Les dernières décisions stratégiques du

groupe portent alors sur une activité située en amont de sa filière, à savoir l'augmentation de sa capacité de raffinage. Politiquement, bien que traditionnellement proche du parti du *Congrès*, le groupe Ambani n'a rien fait pour s'aliéner le soutien du BJP (cf. lexique des partis en annexe 6). Le seul point noir dans sa trajectoire est le soutien financier accordé à un dissident du BJP, Shanker Singh Vaghela, dans les campagnes électorales de 1995 et de 1997. Après son élection à la tête du gouvernement du Gujarat, Vaghela a mené à bonne fin, et avec une célérité étonnante, le projet de raffinerie à Hazira. Ce faisant, il aura déclenché une certaine hostilité de la part de L.K. Advani qui n'est pas perçu comme un allié de *Reliance*. En novembre 1998, un raid du *Central Bureau of Investigation* (CBI) est organisé au siège du groupe à Bombay, dans sa branche de Delhi, ainsi que chez les principaux directeurs de la compagnie (Outlook, November 30, 1998). Les partis d'opposition voient dans ce raid une manœuvre du BJP pour promouvoir sa campagne de lutte contre la corruption. Fort médiatisé le prétexte de ce raid était la possession par le groupe de documents classés secrets par le ministère du pétrole. Il est alors clair que la sphère d'influence traditionnelle de *Reliance* sur le gouvernement central, quels qu'en soient les dirigeants, s'érode depuis que la coalition dirigée par le BJP a pris le pouvoir.

42. Patronage politique et financement électoral

FINANCEMENT DU CONGRES – Dès le début des années quatre-vingts, la dépendance financière du *Congrès-I* à l'égard des groupes d'affaires indiens diminue tandis que s'affirme celle qu'il entretient avec des firmes étrangères avec lesquelles il conclut d'importants contrats dans les domaines de la défense et des infrastructures. Les dirigeants du *Congrès-I* font en sorte que la levée de fonds soit centralisée au sein du parti, puis acheminée vers des comptes secrets à l'étranger. Durant cette période, le parti du *Congrès* ne recourt donc plus aux réseaux partisans régionaux et locaux pour le financement de leurs campagnes électorales. L'élection de Rajiv Gandhi en 1984 débouche sur les premiers efforts pour mettre fin à cette « politique des valises » qui nuit à l'image du parti. Il lève l'interdiction de donations d'entreprises aux partis, et accompagne cette mesure d'un effort important d'allègement des contrôles et d'une réforme fiscale destinée à encourager la croissance et à réduire la corruption. Il restaure les plafonds de donation à hauteur de 5% des profits nets des compagnies. En jouant la carte de la transparence dans les donations politiques, Rajiv Gandhi exploite aussi la situation avantageuse créée par les contrats internationaux conclus durant son mandat. Mais à mi-parcours de ce dernier, un nombre de scandales éclatent (Bofors) et oblige Rajiv à mettre fin aux expériences de transparence : jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, le *Congrès* lève et dépense alors plus de fonds que l'ensemble des autres partis politiques confondus, mais sur la base d'un réseau complexe de relations personnelles et d'accords non-écrits [Sridharan 1999].

FINANCEMENT DES COALITIONS – Le bref intermède au pouvoir du gouvernement *Janata* (1989-1991) et le retour au pouvoir du parti du *Congrès* en 1991 montre que le patronat indien, dans les années quatre-vingt-dix, tout autant que dans les années soixante-dix, préfère financer la stabilité politique que les idéologies. Le gouvernement congressiste de Narasimha Rao (1991-1996) poursuit sans transition le programme de libéralisation mais est, comme celui de Rajiv Gandhi, impliqué dans une série de scandales qui met en évidence les méthodes peu orthodoxes du financement politique. L'échec du parti du *Congrès* à obtenir une majorité aux élections de 1996, et l'expérience de « Front uni » qui en résulte, achèvent alors de convaincre que l'ère des coalitions politiques est faite pour durer. En 1998, un gouvernement BJP est constitué, une première dans l'histoire politique nationale. Depuis lors, les industriels préfèrent miser financièrement sur la formation politique dominante dans

chaque Etat, qu'elle soit régionale ou nationale. Devant l'instabilité politique chronique générée par les verdicts électoraux flous des années quatre-vingt-dix, l'industrie s'avère de toute façon incapable de financer les partis aussi généreusement que par le passé si les élections sont trop fréquentes (lorsqu'elles sont organisées à intervalles de moins de cinq ans). En 1993, la Confédération des Industries Indiennes (CII) met bien sur pied une « *Task Force* » qui recommande que les contributions du privé bénéficient de déductions fiscales afin de réamorcer la pompe du financement politique. Mais ces propositions sont sans effet si l'on en juge par les élections de 1996 qui marquent un tournant dans la levée des fonds électoraux. Pour la première fois, bon nombre de grandes compagnies n'ont pas été approchées pour le financement de la campagne [Sridharan 1999 : 240].

COMITE GUPTA – Le Comité Indrajit Gupta sur les réformes électorales, dans un rapport soumis au gouvernement en 1998, propose alors que les donations politiques soient maintenues à hauteur de 5% des profits nets de la compagnie des trois années financières précédentes. Ces donations doivent être faites avec l'approbation de l'assemblée générale de la compagnie et non par résolution du comité des directeurs, comme l'exige la législation actuellement en vigueur. Pour une plus grande transparence, le Comité Gupta juge aussi souhaitable que les membres du conseil de direction affichent leurs choix politiques, voire leur affiliation à un parti, lors de l'assemblée générale qui décide des financements politiques. Malgré la reconnaissance de donations privées par Rajiv Gandhi en 1985, peu d'entreprises acceptent de se soumettre à ces exigences de transparence, d'indiquer le nom du parti financé ainsi que le montant de leur contribution. Idéalement, ces mesures sont censées reconnaître au secteur privé un rôle à part entière dans le fonctionnement démocratique. Toutefois la perspective de dissensions dans les assemblées générales annuelles a dissuadé la plupart des compagnies de suivre cette ligne. Enfin, à l'évidence, la crainte de représailles du parti vainqueur aux élections s'il n'avait bénéficié des donations d'une des entreprises explique la réticence des firmes à afficher le détail de leurs contributions. Néanmoins, le processus est en cours. Un arrêt de la Cour Suprême exige que les partis politiques identifient et reconnaissent les donations du secteur privé dans leur comptes (elle souligne aussi qu'un candidat peut dépasser les plafonds de dépenses électorales si son parti engage sa responsabilité pour le surcroît de dépenses). Ceci modifie les modalités de financement de certains grands partis, notamment *Congrès* et le BJP qui privilégient désormais les donations par chèques.

BJP ET PATRONAT – Le BJP avait pris les devants dans la mise en œuvre de cette dernière réforme en annonçant qu'il ne recevrait pas de donation excédant 10 000 roupies autrement que par chèque. Les donateurs, en deçà de cette limite, seraient tous identifiés dans l'organe du parti, *BJP Today*. Que pour les donateurs figurant au-delà de cette limite, il n'existe pas de telles listes n'est sans doute pas fortuit. Pourtant, selon le trésorier du BJP, les donations des grands groupes ne constituent qu'une fraction du financement du parti. La majeure partie du financement du *Bharatiya Janata Party* (parti du peuple indien) provient, comme par le passé, des petits commerçants et des petits et moyens entrepreneurs à l'échelle locale et régionale, ainsi que de sympathisants voire de militants du parti. Avant son arrivée au pouvoir en 1998, le parti n'avait ainsi guère eu affaire aux grands groupes de l'industrie. Durant les années quatre-vingt-dix, on distingue néanmoins plusieurs phases dans l'évolution de la relation des grands patrons au BJP. Après une vague de pessimisme, le retour de confiance des hommes d'affaires va en effet de pair avec un rapprochement avec le BJP qui leur promet des concessions importantes s'il parvient à revenir au pouvoir après sa courte expérience de 13 jours en 1997. Ainsi, à la veille des élections générales de 1998, une étude conduite auprès d'un nombre important d'hommes d'affaires révèle que la majorité est favorable au BJP. Ceci constitue un changement important car longtemps, la réputation exclusive et communautariste

de ce parti, sa préférence marquée pour les petits et moyens commerçants, ainsi que son rejet d'ouverture de l'économie, lui avaient aliéné le soutien des grandes maisons d'affaires. Dans son programme électoral le plus récent, le BJP exprime le souhait de poursuivre le processus de réformes en renforçant sa dimension *swadeshi* afin d'assurer la croissance de l'économie nationale selon le principe réaffirmé avec force : « l'Inde sera construite par des Indiens » (National Democratic Alliance, 1999, p. 4). Il propose dans ce sens des mesures favorables à l'industrie nationale pour qu'elle puisse rivaliser avec les multinationales, localement et globalement. Confrontés à « l'ancienne approche de gauche qui souhaitait le contrôle de l'industrie par l'Etat, et à l'approche libérale qui souhaite laisser jouer les mécanismes du marché, nous rejetons les deux. L'Etat et les industriels doivent œuvrer ensemble pour atteindre les objectifs clé et encourager le dynamisme du marché par des mécanismes régulateurs efficaces » (*ibid.*, p. 5).

TRUSTS ELECTORAUX – Le BJP actuellement au pouvoir ne le demeure cependant que grâce au soutien de plus de vingt autres formations politiques. Les milieux d'affaires ne l'oublient pas et, depuis la libéralisation de l'économie et l'instabilité politique de la dernière décennie, ils se sont efforcés de constituer des trusts neutres afin de canaliser les fonds susceptibles d'être utilisés à des fins politiques. A la veille des élections générales de 1998, la compagnie *Tata Sons* ouvre par exemple un trust électoral destiné à financer les partis politiques en proportion de leur poids respectif au Parlement. Selon les directives du trust, la moitié des fonds récoltés seraient distribués durant la campagne électorale, l'autre moitié à l'issue du scrutin en proportion de leur poids respectif au Parlement. Dans la réalité, l'évaluation des débours en faveur des partis est difficile à évaluer. Ce trust n'a d'ailleurs qu'un succès modéré et, bien qu'ouvert aux compagnies de l'extérieur, il est difficile d'estimer combien de compagnies hors du groupe *Tata* ont confié des fonds. Les compagnies préfèrent naturellement un contact direct et individuel avec les partis pour leur promotion propre, et jugent plutôt que c'est aux chambres de commerce comme la CII ou l'ASSOCHAM de se battre pour les droits collectifs de l'industrie. Qu'à cela ne tienne, *Grasim Industries Limited*, fleuron du groupe Aditya Birla, a lui aussi mis sur pied un trust électoral sur ce modèle. Mais il n'accepte de donations que des membres de son groupe. Les facteurs qui priment dans le financement sont les intérêts des compagnies constituantes dans chaque Etat. Cette logique est plus économique que politique : les intérêts financiers de la compagnie peuvent faire qu'elle finance un parti dans un Etat et son rival dans un autre en fonction de ses intérêts propres. Une solution serait de parvenir à un accord entre les grands groupes pour rendre le financement des partis publics. On ne peut en effet véritablement corrélérer la réduction des coûts des élections à la réduction de la corruption et à la transparence du gouvernement.

Conclusion

Aujourd'hui, près de 80% des compagnies indiennes sont encore des entreprises familiales. Les cinq grands groupes familiaux présentés ici sont les héritiers d'entrepreneurs indiens qui ont su prospérer dans un espace politique relativement stable, longtemps marqué par la prééminence du parti du *Congrès*. Ils ont pour cela souvent privilégié leurs relations avec les gouvernements sur leurs propres stratégie de développement. Mais en contrepartie, le grand capital indien a bénéficié d'un marché protégé dans le cadre du socialisme nehruvien, leur permettant une expansion hors norme dans les secteurs qui leur étaient réservés, et faisant d'eux les substituts d'un secteur public souvent défaillant.

Depuis les réformes de 1991, les données ont changé. La tendance dominante est de diversifier l'activité dans les champs que le gouvernement ouvre désormais au privé, ce qui nuit à la compétitivité de nombreuses entreprises. Mais comme ailleurs, leur rapidité de réponse et leur faculté d'adaptation au changement, leur capacité à conserver des employés de qualité, l'acuité de leurs études de marché, leur niveau d'innovation et d'entreprise, leur éthique en affaires et leur image générale décideront de leur avenir à l'heure de la globalisation.

Aujourd'hui le groupe *Tata* se restructure et diversifie son activité. Son handicap majeur tient aux incertitudes de la succession. Le groupe *A.V. Birla* reste, par sa solidité financière, l'une des maisons les plus réputées, mais son mode de fonctionnement conservateur est un frein à l'exploration de nouveaux secteurs. *Bajaj*, qui jouit aussi d'une excellente réputation, demeure prudent devant les *joint-ventures*. La nouvelle équipe *Godrej* reste quant à elle traditionnelle dans sa prise de décision. *Ambani*, dont le style est différent, souffre aujourd'hui d'une perte d'influence politique. Dans un monde économique changeant, la seule constante reste l'adhésion partagée des titans de l'industrie à la stabilité politique, une condition nécessaire mais non suffisante de la poursuite des réformes.

LE PATRON INDIEN AU SEIN DE L'ENTREPRISE

L'industrie sous-traitante et exportatrice du cuir au Tamil Nadu

La région de Vellore, au Nord du Tamil Nadu, est l'un des plus importants centres industriels indiens de production de cuir fini et de chaussures destinés aux marchés européen, australien et nord-américain. Ici comme ailleurs, l'activité de tannage a de tous temps existé sous une forme traditionnelle assignée à certaines castes intouchables spécialisées. Mais le développement de cette activité vers une industrialisation progressive au cours du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècles est le fait des musulmans *Labbai*. Cette troisième partie³² s'appuie sur des observations *in situ* pour montrer comment, et dans quelle mesure, la culture de ces entrepreneurs *Labbai* influence, voire détermine, des formes de management à différents niveaux de fonctionnement de leurs entreprises. Elle montre également comment ces références culturelles et managériales s'adaptent aux logiques et aux exigences extérieures, portées par l'Etat ou le marché, qui imposent peu ou prou des changements dans les entreprises et dans leur environnement. Afin de saisir les logiques de développement de l'industrie et fournir les clefs de compréhension de son mode de management actuel, le premier chapitre présente quelques repères culturels et religieux (cf. § III-1). Le second chapitre montre de quelle façon ces éléments interviennent dans l'organisation générale de l'industrie, notamment dans la gestion du capital et dans les stratégies industrielles soumises aux règles sociales de la famille et de la communauté (cf. § III-2). Enfin, le troisième et dernier volet conduit à l'intérieur de l'entreprise pour observer son management au quotidien. Les références culturelles traditionnelles jouent ici aussi un rôle important, mais elles cohabitent avec de nouvelles logiques de changement social introduites par l'industrialisation et le salariat (cf. § III-3).

1. Population musulmane et entrepreneurs musulmans

11. La communauté Labbai et l'Islam

ISLAMISATION – L'hétérogénéité de la population musulmane en Inde du Sud provient des différents processus d'islamisation de cette région. L'un est introduit à partir du VIII^{ème} siècle par les marchands arabes qui commercent sur les côtes du Kerala et du Tamil Nadu. L'autre vient du Nord par les invasions mogholes tardives au XVII^{ème} siècle. Aujourd'hui, les musulmans représentent environ 12% de la population indienne, mais au Tamil Nadu, ce chiffre est globalement inférieur (environ 9%). Le district de Vellore se distingue cependant par une plus forte concentration³³. Deux facteurs historiques expliquent cette densité. En premier lieu, la ville d'Arcot, à 15 km de Vellore, était la capitale administrative d'où régnait le *Nawab* de la région jusqu'au milieu du XVIII^{ème} siècle. En second lieu, le développement

³² Cette étude a été conduite dans le cadre du programme de recherche "*Palar Valley*" de l'Institut Français de Pondicherry (IFP)

³³ La ville même de Vellore, chef lieu de district, abrite environ 20% de musulmans ; les villes industrielles alentours, telles Vaniyambadi et Ambur, plus de 50% ; la ville de Melvisharam, 90%.

de l'industrie du cuir, au cours du XX^{ème} siècle, attire des populations musulmanes du Sud, en particulier des régions de Tanjore et d'Erode³⁴.

LABBAI – A l'intérieur des terres, l'origine des actuels musulmans *Labbai* est assez imprécise. Les colons britanniques ont dénommé *Labbai* ces musulmans tamoulophones pour les différencier des ourdouphones *Deccani* venus du Nord. Il semble que les *Labbai* soient généralement issus de populations hindoues de basses castes et d'intouchables convertis, même si certains affirment venir de toutes les castes, y compris brahmanes. Les *Labbai* réfutent l'idée d'une stratification en castes, qu'ils présentent comme une caractéristique hindoue. Cependant, la spécialisation professionnelle et l'endogamie (cf. § I-11, I-21 et infra) de cette communauté manifestent sa structure de caste.

SPECIALISATION PROFESSIONNELLE – Alors que certaines *jati* (cf. § I-21) *Deccani* dominantes se maintiennent dans les activités intellectuelles (administration et enseignement) qui assuraient leur domination sous le règne Moghol, les *Labbai* ont investi les secteurs de l'industrie (notamment du cuir et des *beedis*) et du commerce (commerce des peaux ; commerce local : équipement, boucherie, épicerie). Ces spécialisations correspondent à l'investissement d'espaces économiques laissés vacants par les Hindous pendant le *Raj*.

ENDOGAMIE – Les alliances matrimoniales entre *Labbai* et *Deccani* sont rares. Les *Deccani* sont divisés en différents sous-groupes³⁵ endogames ou à exogamie restreinte. L'endogamie est également prédominante chez les *Labbai*. De nombreuses familles, spécialisées dans une activité industrielle ou commerciale, ne s'allient qu'à des familles de même profession. De plus, le critère économique est prépondérant dans ces alliances [Mines 1972]. Le modèle isogamique prévalent en Inde du Sud (cf. § I-11) s'exprime ainsi ici dans les alliances entre familles de niveau de richesse équivalent. En milieux industriel et urbain, cette structure se superpose inéluctablement à une stratification en classes, évidente dans le cas des industriels de la ville d'Ambur : on constate que l'ensemble des entreprises est contrôlé par cinq ou six grandes familles qui s'intermarient. Il en va de même parmi les cadres – souvent des cousins éloignés des propriétaires – dont les parents proches (frères, beaux-frères) sont généralement des salariés de même niveau.

12. Genèse et développement de l'industrie du cuir

TANNERIES EUROPENNES – Les premières manufactures de tanneries sont installées par des européens à Madras au début du XIX^{ème} afin d'approvisionner le marché occidental (France, Grande Bretagne, Pays-Bas). Pour les encadrer et gérer les approvisionnements en peaux, les colons recrutent des musulmans qui n'ont pas les mêmes notions du pur et de l'impur que les hindous³⁶. Mais le travail des peaux est effectué par des intouchables. Très vite, la région ne

³⁴ Aujourd'hui, cette concentration ne va pas sans créer d'importantes tensions, particulièrement dans les agglomérations où la proportion d'Hindous reste forte. Ces villes, étroitement surveillées par les autorités politiques et policières du district, sont des terrains de campagne active des organisations extrémistes hindoues (*Vishva Hindu Parishad*, *Rashtriya Swamyasevak Sangh* et *Bajrang Dal*) comme des organisations islamiques fondamentalistes (*Tablighi Jamaat* et *Jamaat Islami*).

³⁵ Les *Sayed*, revendiquant une descendance directe du prophète Mahomet, les *Sheikh*, les *Pattan*, et les *Khan*, constituent les *Jati* dominantes.

³⁶ Dans l'hindouisme, le cuir est intimement assimilé aux cadavres dépecés, et donc à la mort. Ainsi, il est stigmatisant, frappé du caractère d'impureté et de souillure. Dans le monde des castes, le travail du cuir, de l'équarrissage au tannage, est réservé aux intouchables, strate la plus basse et la plus impure dans la hiérarchie, à l'opposé de la pureté supposée des brahmanes. Plus précisément, le travail du cuir et des peaux est l'une des marques principales de l'intouchabilité [Dumont 1966].

parvient plus à fournir les quantités suffisantes de peaux pour satisfaire la demande européenne. Il est donc nécessaire d'aller en chercher plus loin, dans le Nord de l'Inde. Mais la lenteur des acheminements et les procédés sommaires de conservation par salage causent la dégradation d'une grande partie des peaux durant leur transport. L'activité est de moins en moins lucrative et ses conditions de fonctionnement très aléatoires. Au milieu du XIX^{ème} siècle, les quelques colons tanneurs européens abandonnent leurs manufactures.

TANNERIES MUSULMANES – De leur côté, les musulmans ont progressivement pris pied dans ce secteur. Quelques-uns d'entre eux ont été formés à l'encadrement par les européens, d'autres commencent à créer leur propre manufacture. Parallèlement au développement des tanneries, ils maîtrisent les réseaux du commerce des peaux à l'intérieur de l'Empire des Indes. Au milieu du XIX^{ème}, les musulmans détiennent donc le monopole du commerce et des manufactures qu'ils vont lentement mécaniser. Pendant environ un siècle, c'est-à-dire jusqu'à la fin des 1960, ces tanneries produisent du cuir semi-fini selon le procédé végétal traditionnel.

TANNERIES MODERNES – La modernisation de l'industrie du cuir est encouragée par le gouvernement indien à partir des années cinquante. Après l'Indépendance, le cuir est au 4^{ème} rang des produits exportés. Il est vendu à l'état semi-fini au Royaume-Uni qui jouit d'un quasi-monopole mondial sur ce produit et ses transactions. Le tannage intermédiaire ne requiert qu'une faible exigence sur la qualité. Les pièces de cuir sont simplement gradées sur le marché et ainsi revendues par lots. Pour le tanneur, l'avantage relatif de cette faible exigence de qualité s'accompagne de la certitude de vendre son produit. Mais cette situation assure la force des britanniques et la subordination des producteurs : les prix sont extrêmement fluctuants et les paiements tardifs. Aux cours des années cinquante, plusieurs délégations composées d'entrepreneurs et de représentants du Ministère de l'Industrie se rendent en Europe et aux Etats-Unis pour prendre contact avec les industriels occidentaux du cuir. En 1953, l'importance de l'industrie du cuir au Tamil Nadu favorise l'implantation à Madras du *Central Leather Research Institute* (CLRI), alors disputée par la ville de Calcutta. Cet organisme joue un rôle prépondérant dans la recherche et l'introduction d'innovations industrielles, en particulier le tannage au chrome. Ce procédé moderne augmente la productivité en réduisant les cycles de production. Il élève la qualité et permet de maintenir un résultat standard à partir de matériaux de qualités diverses. Cependant, cette nouvelle technologie n'est mise en œuvre que très progressivement. La plupart des industriels rechignent sur les investissements à engager et s'accommodent du monopole britannique qui assure tant bien que mal leurs ventes.

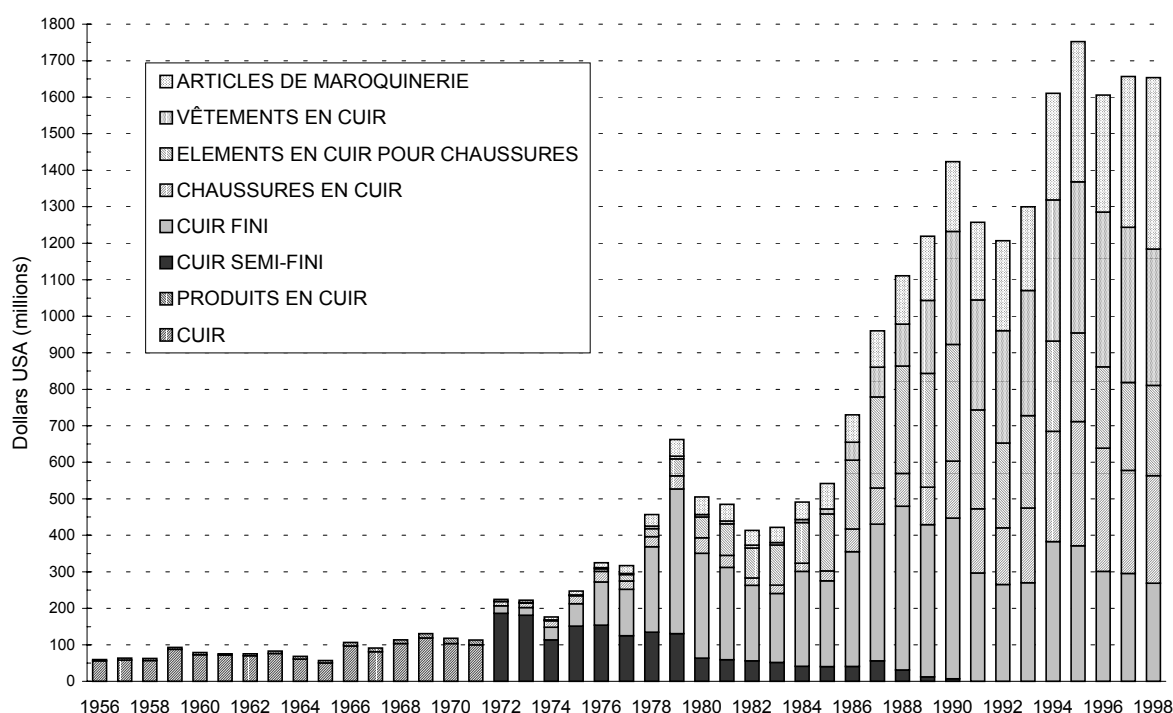
POLITIQUE DU CUIR – Le gouvernement indien encourage alors les industriels à produire du cuir fini dont la valeur ajoutée à l'exportation est plus grande que celle du cuir semi-fini. En 1972, le comité *Seetharamiah*, composé d'experts du CLRI et de quelques industriels pionniers, propose un projet de loi visant à arrêter les exportations de peaux et cuir semi-fini par des mesures fiscales contraignantes, et faciliter l'exportation de cuir et de produits finis (vêtements, chaussures, maroquinerie...). La production de cuir fini s'accroît alors en Inde (cf. graphique ci-après) et brise le monopole britannique. Plusieurs marchés s'ouvrent aux tanneurs indiens : les Etats-Unis, et surtout l'URSS, sont les plus importants. Au cours des années soixante-dix, les tanneries s'industrialisent véritablement en adoptant massivement les procédés au chrome.

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE – Une deuxième phase d'industrialisation s'amorce, dans le prolongement immédiat de la première à la fin des années soixante-dix. Quelques

propriétaires de tanneries créent en effet des usines produisant les parties supérieures de chaussures (*uppers*) pour le compte d'industriels européens (Italiens, Allemands, Portugais, Danois) et surtout Nord-Américains. Au cours des années quatre-vingts, se constituent de grands groupes industriels détenus par quelques familles musulmanes, nouvelles dynasties locales. Plusieurs entreprises se lancent alors dans la production de chaussures complètes. L'industrie de la chaussure se développe alors (cf. graphique ci-après) et bouleverse le paysage socio-économique des villes de la région. Une minorité croissante d'entrepreneurs hindous, issus de hautes castes (*chettiar* et *brahmanes*), investit également ce secteur en expansion. Leurs usines sont principalement situées dans la banlieue de Madras et à Ranipet. Ces villes les ont attiré, parfois du Nord de l'Inde, en proposant des facilités d'installation dans le cadre des organismes gouvernementaux de promotion industrielle³⁷.

Exportations indiennes de cuir et produits en cuir (1956/57-1998/99)

Sources : Council for Leather Exports (exportations en roupie), Economic Survey (taux de change)



13. Un modèle entrepreneurial

131. La figure locale du self-made man

RAWTER (J.M.) – Avec l'essor soudain et l'ampleur de l'industrie du cuir au nord du Tamil Nadu, les musulmans *Labbai* ont acquis la réputation d'entrepreneurs dynamiques. Le portrait d'une famille d'entrepreneurs *Labbai* dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle [Dupuis 1969] présente les caractéristiques comportementales d'un modèle de réussite sociale toujours en

³⁷ Le *State Industries Development Corporation* (SIDCO) s'adresse aux petites entreprises, et le *State Industries Promotion Corporation of Tamil Nadu Limited* (SIPCOT) concerne les moyennes et grandes entreprises. Ils ont pour mission de développer l'industrie dans différentes zones, initialement peu développées, du Tamil Nadu. Ils disposent de sites aménagés (voies d'accès, aires stabilisées, branchement de l'eau et de l'électricité...) et proposent des prêts pour l'installation, ainsi qu'une réduction d'impôts pendant les premières années d'exercice. Ce type d'organisme existe sous d'autres dénominations dans de nombreux autres Etats de l'Union.

vigueur, qui s'impose avec plus ou moins de force aux entrepreneurs actuels. Au milieu du XIX^{ème}, Muthu Meera Rawther est l'un des premiers musulmans à investir le commerce et le tannage du cuir. Propriétaire de deux manufactures en 1870, il est alors un des plus riches marchands de Madras. A cette époque, Jamal Mohidin Rawther, neveu de Muthu Meera Rawther, quitte son village au nord du Tamil Nadu et rejoint son oncle à la capitale. L'industriel lui donne sa fille en mariage et lui propose un emploi dans sa prospère maison de commerce. Mais par esprit d'indépendance, le neveu – et nouveau gendre – préfère créer sa propre affaire de courtage en peaux. Après des débuts laborieux, il devient au début du XX^{ème} siècle l'un des plus riches entrepreneurs du cuir, et acquiert plusieurs tanneries au Tamil Nadu. Ses descendants dominent le marché du cuir à Madras jusqu'à la fin des années soixante. Son petit fils, dont l'autorité s'étend au delà du Tamil Nadu, facilitera notamment l'implantation du CLRI à Madras en 1953. Ce modèle légendaire se construit en articulant de façon paradoxale la solidarité familiale (ou communautaire) et l'individualisme entrepreneurial.

SELF-MADE MEN – Les chefs d'entreprises qui ont bâti les plus grands groupes industriels de la chaussure ont suivi des parcours très divers. Cependant, la même logique libérale d'émancipation et d'indépendance caractérise leurs parcours respectifs. L'un fonde sa première entreprise au milieu des années soixante, après avoir été comptable dans un commerce de cuir à Madras. L'autre, qui est fonctionnaire dans un organisme de promotion des exportations, fonde son groupe à la même période en tirant profit des contacts pris alors à l'étranger lors des missions d'exploration. A la génération suivante, au cours des années soixante-dix, plusieurs lancent leur propre entreprise en s'émancipant de leur beau-père. Il semble qu'il existe une hiérarchie de statuts entre les fondateurs *self-made men* auxquels sont associés leurs descendants directs, et les gendres qui se sont lancés avec leur aide. Alors que ces derniers présentent leur entreprise comme des entités familiales et industrielles autonomes, les héritiers directs des pionniers les considèrent comme une forme d'extension de leur propre famille. Ceci montre que le modèle du *self-made man* demeure une forme supérieure de valorisation par laquelle la domination sociale des uns continue de s'exercer sur les autres.

PARCOURS DE CADRE – Le modèle entrepreneurial s'observe aujourd'hui chez les cadres d'entreprises, parents plus ou moins éloignés des propriétaires, qui cherchent à s'émanciper de leur statut subordonné. Rien ne compte autant que de sortir du salariat, comme le montre le parcours d'un jeune chef d'entreprise. A l'issue du *college*, Yussuf est recruté dans le service de maintenance d'une grande usine de chaussures d'Ambur. Quelques mois plus tard, il est nommé responsable du service. La solidarité communautaire restreinte a pu jouer dans son recrutement et sa promotion rapide, car son père, décédé très tôt, était lui-même un tanneur important de la ville. Au bout de cinq ans, Yussuf démissionne et lance son propre commerce à Madras. Il achète du cuir semi-fini dont il donne la transformation en sous-traitance (*jobwork*) dans les tanneries d'Ambur avant de le revendre à l'état fini aux usines de chaussures. Yussuf doit constituer un réseau fiable et diversifié de vendeurs, de tanneurs et de clients. De plus, il doit se procurer lui-même l'ensemble des produits tannants car le tanneur ne fournit que l'équipement et la main d'œuvre. Ici, intervient le rôle de la communauté. Des parents plus ou moins éloignés, que Yussuf appelle ses cousins, mettent à sa disposition leurs réseaux commerciaux, l'informent sur les multiples aspects et arcanes des affaires, et lui évitent ainsi les erreurs fatales de l'inexpérience. Le rôle de la communauté se limite à cet aspect. Les cousins ne prêtent pas d'argent. L'Islam proscrit le prêt à intérêt. De plus, il est trop risqué de prêter à quelqu'un qui se lance ; les fluctuations des prix d'achat et de vente peuvent occasionner des revers brutaux et fatals. Au bout d'un an, Yussuf est en faillite. Mais la chute est amortie par la solidarité communautaire : il réintègre l'usine où il retrouve le

même poste. Immédiatement, il ouvre un magasin de boissons fraîches avec un partenaire. Au bout d'un an et demi, ils abandonnent cette activité annexe peu glorieuse pour créer un commerce de fournitures d'accessoires de chaussures (lacets, rivets...) pour quelques usines d'Ambur. Parallèlement, ils ouvrent un atelier de sous-traitance d'assemblage des *uppers*. Yussuf est toujours salarié de l'usine. Le soir et le week-end il dirige l'atelier. Son partenaire est entièrement rémunéré par leur affaire. Yussuf attend que celle-ci lui donne tous les gages d'assurance pour enfin démissionner et devenir chef d'entreprise à plein temps.

132. L'éthique musulmane et le patronat social

ETHIQUE MUSULMANE – Selon des préceptes éthiques édictés par l'Islam, la richesse accumulée doit profiter à la communauté à travers des actes de solidarité. Celles-ci sont définies par la loi coranique (*shariah*) qui catégorise les formes de services et de dons ainsi que leurs destinataires. Pour les destinataires, la hiérarchie de solidarité est représentée sous forme de cercles concentriques : au centre se tient la famille proche, puis la famille éloignée, la communauté, enfin la ville. Les formes de don ou service sont quant à elles au nombre de quatre. *Sadqa* est la charité faite aux pauvres. *Zakat* est le versement de 2,5% des revenus de l'année : il appartient au donateur de choisir comment reverser cette somme qui peut être gérée par le conseil d'administration de la mosquée. *Khairath* concerne toutes les formes de dons et d'aide ne s'adressant pas particulièrement à des personnes dans le besoin. Enfin, *Hasnath-e-Jaria* comprend l'ensemble des actions menées en faveur de la population de la communauté ou/et de la ville.

PATRONAGE SOCIAL – Les règles de solidarité qui concernent plus particulièrement le patronage social relèvent essentiellement du *Hasnath-e-Jaria*, car il est dit, en référence au Coran, que pour chaque personne bénéficiant d'un tel acte, le donateur sera récompensé par Dieu dans l'au-delà. Ces actes peuvent être la construction d'une école, d'un hall de mariage, d'une mosquée, d'un hôpital, d'un réservoir d'eau... Les entreprises les plus importantes de la ville disposent ainsi de leur propre service social dispensant notamment des soins gratuits aux populations des basses couches sociales habitant à proximité des usines. Les patrons participent également à différentes actions sanitaires et sociales dans la ville : camps ophtalmologiques, campagnes de vaccination, d'alphabétisation...

2. Structures et dynamique de l'industrie

21. Le district industriel

CONCENTRATION DES ENTREPRISES – Depuis le XIX^{ème} siècle, l'industrie du cuir dans le district de Vellore se développe sous la forme de districts industriels [Cadène, Holmtröm 1998], caractérisés par une forte concentration d'entreprises sur des zones étroitement délimitées. Au cours des années soixante et soixante-dix, lors de la dernière phase d'industrialisation, ce phénomène s'intensifie avec une concentration accrue et la disparition des centres les moins importants. Cette structure industrielle est caractérisée à la fois par une concurrence entre les entreprises et des relations de coopération, ici déterminées par la solidarité communautaire et les liens familiaux entre leurs propriétaires. Les concentrations qui en résultent se répartissent entre deux types de localisation : le centre des affaires à Madras, et les lieux de production majoritairement dans la région de Vellore, mais aussi dans les banlieues proches et éloignées de Madras.

CENTRALISATION DES SIEGES SOCIAUX – A Madras, le quartier Periamet rassemble les sièges sociaux des entreprises du cuir du Nord du Tamil Nadu. Il se développe au tournant du XX^{ème} siècle, par son emplacement stratégique, entre le port et la gare centrale. A l'origine, les transactions de cuirs et de peaux, contrôlées par les courtiers (*brokers*) constituent l'activité principale du quartier Periamet. Aujourd'hui, il accueille également les fournisseurs des tanneurs et des usines de chaussures (équipement de production, produits tannants, revendeurs de machines d'occasion pour les petits entrepreneurs qui se lancent dans la sous-traitance...), les organes de diffusion et d'information (*leather publication*) et les organisations patronales de promotion industrielle (*All India Skins Hides Tanners Merchants Association, Council for Leather Export*) dont certaines fournissent une assistance logistique aux jeunes entreprises³⁸.

SPECIALISATION DES USINES – Les lieux de production, le long de la rivière Palar, se distinguent les uns des autres par une hyper-spécialisation technologique contraignant l'activité à un seul type de produit. Initialement, Vaniyambadi est spécialisée dans le tannage de peaux de mouton, Ambur dans les peaux de chèvre, Pernambut et Ranipet, dans celles des bovins. Au cours de la dernière phase d'industrialisation, chaque ville suit un scénario de développement spécifique. Vaniyambadi, reste contrainte dans son activité traditionnelle et se caractérise par la permanence de petites tanneries. Pernambut suit un scénario industriel semblable tout en se diversifiant faiblement avec une activité annexe de récupération et de traitement des chairs d'équarrissage destinées à l'industrie de la colle. Ranipet doit son industrialisation récente aux organismes industriels (SIDCO et SIPCOT) qui ont favorisé l'expansion d'une industrie industrialisante dans des secteurs diversifiés (chimie, mécanique, cuir...).

AMBUR – Ambur suit un scénario particulier d'industrialisation par une stratégie d'intégration verticale à partir des tanneries vers l'industrie de la chaussure, avec deux types de produits : la partie supérieure en cuir de la chaussure (*upper*) et la chaussure complète (*full shoe*). L'intégralité des produits fabriqués est destinée à l'exportation vers les Etats-Unis et l'Europe (Danemark, Allemagne, Royaume Unis, Italie). Le cuir de chèvre est utilisé pour réaliser la partie interne de la chaussure. Ainsi, une partie du cuir produit dans les tanneries d'Ambur est exploitée par les usines locales de production, mais l'essentiel est destiné à l'exportation vers l'Europe et les Etats-Unis. Le cuir de bovin, employé pour la partie externe de la chaussure, est généralement importé des Etats-Unis et d'Amérique Latine, faute de qualité satisfaisante en Inde. Aujourd'hui, la ville compte une trentaine d'usines de production de chaussures. Treize d'entre elles, à grande échelle, emploient entre 500 et 800 employés. Mais elles sont détenues par seulement quatre groupes, certains possédant des usines hors d'Ambur, dans les villes avoisinantes, et à Madras et à Bangalore. Le plus important emploie près de 3000 personnes dans ses trois usines d'Ambur, et plus de 6000 personnes au total, avec une grande tannerie à Ambur, une usine à Madras et une usine à Bangalore. Le plus petit des quatre emploie environ 1000 personnes. Une dizaine d'entreprises de taille moyenne emploient entre 100 et 200 personnes. Enfin, un nombre difficile à évaluer de petites unités (autour de 60) emploient chacune entre 20 et 50 personnes. Ces unités dépendent entièrement de quelques usines dominantes qui leur donnent en sous-traitance l'assemblage des pièces en cuir. Ainsi, une usine qui emploie 800 personnes, fournit du travail à 1200 personnes à l'extérieur réparties dans une trentaine d'unités de sous-traitance qui travaillent exclusivement pour elle.

³⁸ Par exemple, le *Council for Leather Export* met son site internet à disposition des entreprises pour recevoir des commandes.

22. Les logiques familiales de gestion du capital

ENJEU DE LA PARENTE – Les lieux de production constituent avant tout le berceau familial des entrepreneurs, où continue de vivre en *joint family* (cf. § I-12) l'essentiel de leur famille. A Madras, la plupart d'entre eux vivent en famille nucléaire, mais affirment leur attachement à la notion de famille élargie et aux solidarités qui en découlent. Le chef d'entreprise est également chef de famille. Il porte la responsabilité de la richesse de celle-ci, de son niveau de prestige dans la ville, et de ses possibilités d'expansion à travers la stratégie privilégiée du mariage. A Ambur, les familles des propriétaires des entreprises les plus importantes sont toutes liées par des intermariages (cf. schéma de parenté ci-après). En fait, tous les entrepreneurs du secteur du cuir de cette ville sont apparentés de façon plus ou moins proche, mais une hiérarchie s'établit en fonction du niveau de prospérité des familles. Les critères de sélection des partenaires matrimoniaux sont déterminés, d'une part par les règles sociales du mariage des musulmans en Inde du Sud et, d'autre part, dans le cas de familles d'industriels, par l'enjeu majeur de la transmission et du devenir du capital.

REGLES D'ALLIANCE – Les règles sociales d'alliance, tel que nous l'avons vu plus haut, sont :

- 1) l'endogamie, c'est-à-dire le mariage à l'intérieur de la communauté *Labbai* ;
- 2) l'isogamie – le choix d'un allié de statut social équivalent – prévalante dans le Sud de l'Inde ; cela se traduit ici par un niveau de richesse équivalent ;
- 3) la possibilité de se marier avec un cousin croisé ou un cousin parallèle. Contrairement aux modèles hindous, le mariage avec l'oncle croisé maternel est considéré comme incestueux.

HERITAGE – Les règles d'héritage sont prescrites par la *shariah*. Les fils comme les filles héritent de leurs parents. Le partage s'effectue selon la règle de deux tiers pour les hommes et un tiers pour les femmes si le père décédé n'a pas laissé de testament. Mais de son vivant, il peut organiser lui même les héritages comme il l'entend. La femme reste propriétaire de ses biens après son mariage (elle les conserve en cas de divorce), mais ceux-ci sont gérés par son mari. Ainsi, ce dernier peut apparaître dans les affaires comme chef d'entreprise alors qu'il n'est en fait que le gérant des biens de son épouse. Pour la famille de l'héritière, le problème consiste à choisir un gendre qui sera capable de faire fructifier la part transmise à son épouse et d'assurer la prospérité de leur descendance.

CHOIX DU GENDRE – A partir de ces règles sociales prévalantes et en fonction des enjeux considérés, trois types de stratégies peuvent être mises en œuvre :

- 1) s'allier à une autre famille d'industriels *Labbai* ayant un niveau de richesse équivalent. Le mariage est ainsi l'occasion de développer des affaires par une association de capitaux et de moyens.
- 2) choisir un cousin parallèle ou croisé afin de conserver le capital au sein de la famille. Cette stratégie est mise en œuvre lorsque la jeune femme hérite d'un capital important que l'on souhaite conserver, ou lorsqu'on ne trouve aucun jeune homme correspondant à la première solution. Ainsi, dans certaines familles, les hommes peuvent être mariés avec des femmes issues d'autres familles de la ville, parfois même hors de la communauté *Labbai* au nom de préceptes égalitaristes et universalistes musulmans, alors que leurs sœurs seront mariées à leurs cousins germains (cf. schéma de parenté).
- 3) Si aucune de ces deux solutions n'est envisageable, il est possible de choisir dans une famille non industrielle mais prospère de la ville (commerce du cuir ou des peaux, propriétaires terriens) un gendre répondant aux qualités requises. Souvent, ce dernier a préalablement occupé un poste à responsabilité dans l'entreprise du père de la fille pendant

quelques années. Ayant fait la preuve de sa capacité d'encadrement et de gestion, il se voit proposé de l'épouser.

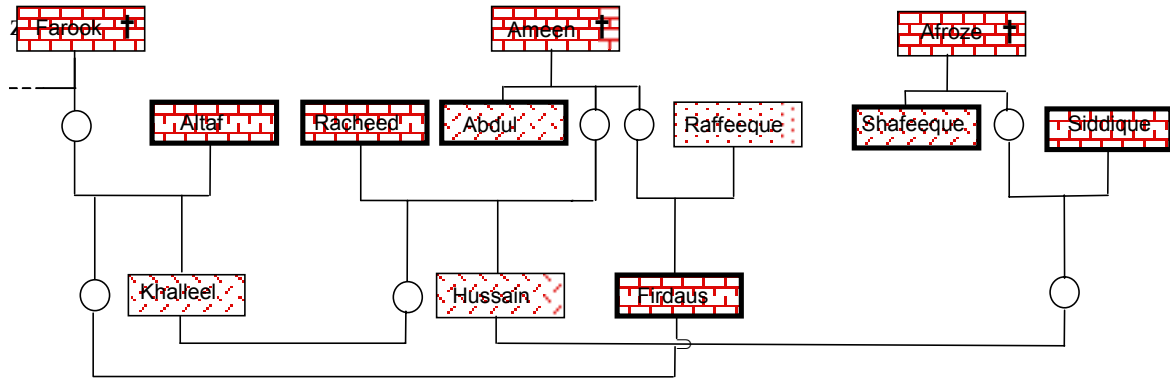
CHOIX DE LA BRU – Alors que le fonctionnement des entreprises est dirigé des bureaux de Periamet, c'est à partir d'Ambur que s'élaborent les choix stratégiques d'alliances entre leurs propriétaires. Cette dimension relève pour une part essentielle du domaine de décision des femmes. Si le chef d'entreprise a appris l'existence d'une bru potentielle (la fille d'un autre industriel, ou d'un associé), il s'en remettra tout de même à sa femme ou à sa mère pour arrêter le choix définitif. Dans tous les cas, la mère du futur marié a la responsabilité de sélectionner sa bru³⁹. Une fois la décision prise et l'accord de principe de la future belle-famille obtenu, les conditions du mariage vont être négociées par les hommes. Il apparaît donc que les stratégies capitalistes à long terme correspondent à des stratégies familiales d'alliances qui relèvent en partie du pouvoir de décision des femmes de la famille. Mais à court terme, les résultats de l'entreprise constituent une sorte de baromètre social de la famille et déterminent les possibilités stratégiques d'alliances. Si au moment de marier sa fille, un entrepreneur subit des pertes remarquables, il risque de ne pas pouvoir réaliser l'alliance avec la famille qu'il convoitait. L'étroitesse du cercle et la densité des intermariages permet une surveillance collective permanente de chacune des familles et de leur entreprise, à partir de laquelle se déterminent les choix.

CHOIX DES PARTENAIRES – Les stratégies d'alliances structurent les relations de coopération et de compétition entre les entreprises. La relation de parenté suppose une solidarité étroite passant par divers échanges de services (le prêt gratuit de machines, de produits tannants, de bus de ramassages pour les ouvriers...) Cette solidarité est particulièrement déterminante dans le choix des fournisseurs et des sous-traitants. Lorsque l'usine de chaussure ne s'approvisionne pas dans la tannerie de son propre groupe, elle achète son cuir à celle d'un allié proche ou du gendre (c'est-à-dire une tannerie familiale léguée à la fille du chef d'entreprise). Il en va de même avec les activités de sous-traitance de l'assemblage (collage et couture des pièces) qui seront prioritairement attribuées aux unités des apparentés. Souvent, ces derniers (neveux, gendres) ont été salariés plusieurs années dans l'entreprise familiale avant de démarrer leur propre affaire, éventuellement soutenus par les conseils et le réseau de leur parent-ex-employeur. Ce système offre aux uns le bénéfice de l'apprentissage et l'assurance d'obtenir ensuite des commandes. Il permet aux autres de constituer un réseau fiable de sous-traitants grâce auxquels ils peuvent externaliser une partie plus ou moins importante de leur production. Mais cette solidarité fondatrice comporte des risques non négligeables. Considérant les commandes comme garanties, certains sous-traitants mal préparés à la gestion d'entreprise s'enferment dans l'attentisme et périssent par défaut d'anticipation des fluctuations, ou faute de gestion des marges étroites que leurs laissent leurs donneurs d'ordres⁴⁰. La solidarité familiale trouve là ses limites. Certes, elle permet de "mettre le pied à l'étrier" du gendre, du cousin ou du beau-frère. Pour autant, celui-ci entre dans les règles de compétition et de concurrence vis-à-vis desquelles on attend qu'il joue le jeu. Cette attitude dans la conduite des affaires est une autre facette de ce modèle entrepreneurial, fonctionnant sur l'articulation d'individualisme et de solidarité communautaire.

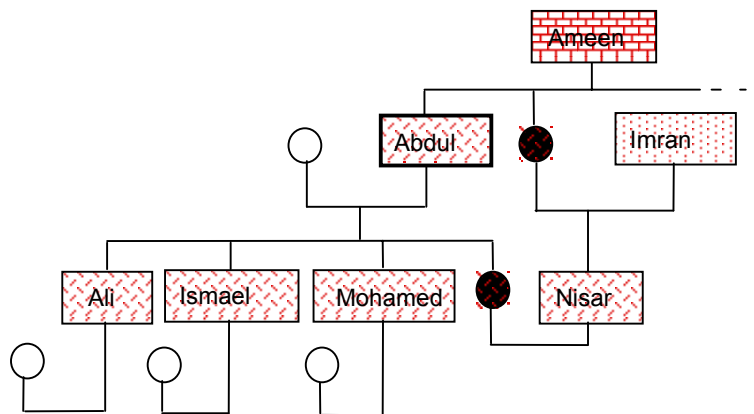
³⁹ Eventuellement accompagnée de ses proches parentes (ses sœurs, ses filles mariées, les épouses de ses fils aînés), elle se rend au domicile des jeunes filles disponibles pour les rencontrer et arrêter son choix. La règle du *pardah* interdit à tout homme – y compris le père de la jeune fille – d'assister à cette séquence.

⁴⁰ Sur 25 roupies que lui coûte un *upper* le donneur d'ordre, verse 5 roupies au sous-traitant qui assemblera les pièces. Sur ces 5 roupies, le sous-traitant doit rembourser ses investissements, payer sa main d'œuvre et se procurer les matériaux d'assemblage (fils et colle).

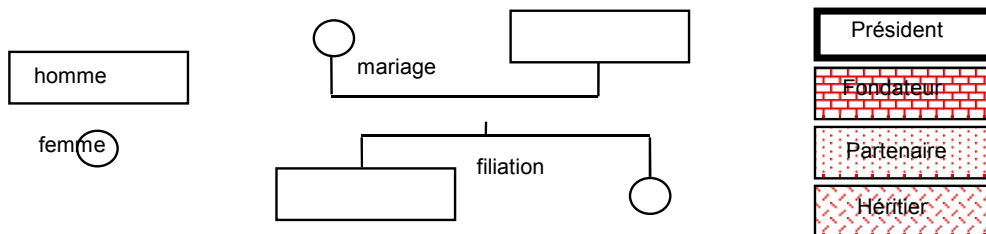
Réseau de parenté des principaux chefs d'entreprise du cuir à Ambur



Stratégies d'alliance et de transmission du capital



Légende



23. Conflits et régulations internes

Pour l'ensemble de la population *Labbai* et *Deccani* de la ville, les conflits et les litiges de toutes sortes sont traités autant que possible au sein des instances de régulation de la communauté musulmane, en évitant de recourir aux arbitrages extérieurs⁴¹.

MUTHUVELLI – Le règlement des conflits familiaux (conflits d'héritage, divorces) relève de l'autorité du responsable administratif de la mosquée (*muthuvelli*) entouré de ses conseillers. Les membres du conseil de la mosquée sont des habitants du quartier cooptés, idéalement sur les critères de religiosité, de rigueur et de probité. Le conseil élit un *muthuvelli* parmi ses membres ou peut solliciter une personne extérieure. Celui-ci est le responsable administratif et moral du fonctionnement de la paroisse (*jamaat*). Il est notamment chargé de gérer le budget de la mosquée et d'en assurer la prospérité. Il est saisi comme instance de conciliation et d'arbitrage en cas de conflit interne à une famille ou entre plusieurs familles. Son arbitrage a valeur de jugement⁴². En cas de divorce, il intervient comme conciliateur, et prononce le jugement si sa médiation est vaine. Le *muthuvelli* n'est pas toujours extérieur au monde des affaires. A Ambur, les trois *muthuvelli* des quartiers d'habitation des industriels et des courtiers du cuir sont des chefs d'entreprises. Deux d'entre eux sont propriétaires des groupes industriels dominants de la ville. Leur emploi du temps les conduit à déléguer aux membres du conseil la plupart des affaires courantes. Mais, détenteurs du pouvoir administratif et juridique, ils interviennent directement dans les aspects les plus importants et les plus sensibles de la vie du *jamaat*.

QASI – En toute situation conflictuelle, la communauté recherche d'abord une solution à partir de ses propres instances politico-religieuses. Il en va de même des questions industrielles. Au milieu des années quatre-vingt-dix, à la suite d'importants problèmes de pollution, les tanneurs d'Ambur et des autres villes industrielles de la région sont contraints par la Haute Cour de construire des usines communes de traitement des effluents chimiques, sous peine de fermeture des tanneries. Ceci contraint les tanneurs à négocier entre eux l'emplacement de ces usines dans la ville et à financer leur construction. Les choix d'emplacements condamnent certains d'entre-eux à la fermeture. Le partage du financement est également conflictuel. La négociation est conduite sous la médiation du secrétaire de l'association des tanneurs, qui sera nommé par la suite président de l'usine de traitement. Ce personnage est également le bras droit du *qasi* d'Ambur. Le *qasi* est le premier dignitaire de la communauté musulmane de la ville. Administrateur et magistrat, il est détenteur du droit (*shariah*). Les *muthuvelli* de chaque mosquée interviennent auprès de lui comme conseillers pour l'administration de la communauté, la gestion des *wakf* (dons effectués par des particuliers à la communauté) et le règlement des questions administratives et juridiques qui dépassent le cadre ou la compétence des *jamaat*. Le *qasi* d'Ambur est âgé de 90 ans. Son bras droit (qui n'est ni *muthuvelli* ni conseiller d'aucun *jamaat*) est investi de son pouvoir et gère à sa place et en son nom la plupart des affaires. Ainsi, dans la situation de crise que rencontrent les industriels de la ville, le pouvoir du *qasi* intervient *de facto* par l'intermédiaire de son délégué pour contrôler les dissensions internes, arbitrer les conflits aigus, et trouver collectivement une issue. En fournissant les instances de médiation et d'arbitrage pour tous les domaines de la vie sociale, l'espace du religieux constitue le cadre privilégié de structuration et de régulation sociale

⁴¹ Inversement, les hindous recourent généralement au tribunal civil pour arbitrer leurs litiges.

⁴² Dans une famille industrielle d'Ambur, un conflit d'héritage directement porté à la court a entraîné deux générations dans une série interminable de procès stériles, pour finalement trouver son issue dans le jugement du *muthuvelli*.

fondé sur la primauté de la famille. Une fois encore, il apparaît comme la clef de voûte de l'édifice socio-économique local dans lequel l'activité industrielle est enchâssée.

24. Stratégies industrielles et logiques de production

L'industrie de la chaussure en Inde est structurée sur une relation de sous-traitance pour des donneurs d'ordres occidentaux. Elle est caractérisée par une forte spécialisation technologique et des capacités de production limitées. Les plus grandes entreprises d'Ambur travaillent avec un nombre restreint de clients, souvent trois ou quatre, parfois un seul.

CONTRAT – Le processus de réalisation d'un contrat se déroule en trois étapes, sur des cycles de six mois environ. Durant la première étape (trois mois), le client envoie un prototype de chaussure. L'entreprise en réalise une copie qu'elle renvoie au client. Ce dernier évalue la conformité du produit et adresse en retour des instructions de correction. L'entreprise renvoie une seconde copie qui tient compte des précisions et des exigences formulées. Si cette nouvelle copie est conforme aux souhaits du client, le contrat de production est alors signé. La seconde étape (deux mois) consiste à définir les besoins et à commander le cuir dans les tanneries. La troisième étape (un mois) est celle de la production⁴³ et de la livraison.

DONNEUR D'ORDRES – L'accroissement des capacités de production et de la flexibilité permettant de répondre à une diversité croissante de commandes s'effectue par l'externalisation des tâches les moins qualifiées, en reportant la relation de sous-traitance vers le niveau inférieur. Trois ou quatre grandes entreprises prennent ainsi le statut de donneur d'ordres pour une profusion de petites unités alentours. Certains exigent l'exclusivité de la sous-traitance afin de s'assurer la qualité du service. Ainsi, ces unités bénéficient de la garantie des commandes, mais leur existence dépend de leur donneur d'ordres. D'un autre côté, les unités de sous-traitance qui travaillent avec plusieurs clients sont sujettes à une précarité des contrats et à de fréquentes absences de commandes pendant des périodes plus ou moins longues.

SOUS-TRAITANCE – Dans les situations non contrôlées par le client final, la chaîne de sous-traitance peut descendre jusqu'à deux, voire trois niveaux en dessous du premier contractant, tel que nous le montre l'exemple suivant. Roméo, un industriel italien, sous-traite la production de ses chaussures à *Deccan Shoes*, une grande entreprise de Bangalore. *Deccan Shoes* sous-traite la production des *uppers* à Ahmed, une petite entreprise d'Ambur qui emploie 80 personnes. Ahmed prend plus de commandes qu'il ne peut en traiter lui-même. Il en garde une partie et confie le reste à Shafee ainsi qu'à trois autres unités de sous-traitance qui emploient chacune de 15 à 20 personnes. Mais Shafee trouve que le tressage des lanières sur le parement du *upper* est une opération manuelle qui monopolise trop de temps dans son unité. Il décide alors de confier cette opération à ses ouvrières hors de leur temps de travail. Ces dernières en effectuent une partie, et distribuent le reste aux femmes de leur famille (sœurs, cousines, mère, tantes...) et à leurs voisines. Le quatrième et dernier niveau de la sous-traitance des chaussures italiennes Roméo est donc la *joint family* des ouvrières des petites unités de travail. Mais lorsque Roméo vient inspecter la production, c'est la catastrophe. L'empilage de sous-traitance entraîne une déperdition des instructions de travail et un taux de défauts exorbitant. Deux pièces sur trois sont rejetées. La concurrence récente de pays avoisinants (Chine, Indonésie, Bangladesh), après l'euphorie des années quatre-vingts, n'est pas étrangère à cette situation nouvelle de précarité. La seconde moitié des

⁴³ Les séries varient entre 250 et 5000. Une entreprise de 1000 employés produit environ 2500 paires de chaussures complètes par jour, soit environ 62.000 par mois.

années quatre-vingt-dix impose en effet des logiques industrielles et de marketing auxquelles toutes les entreprises ne sont pas préparées. Le désir de réaliser du profit à court terme conduit beaucoup d'entre elles à recourir systématiquement à la sous-traitance au lieu de bâtir une stratégie industrielle qui permettrait d'exploiter au mieux leur potentiel et assurer leurs commandes. Les industriels d'Ambur justifient cette démultiplication de la sous-traitance en soulignant la solidarité communautaire qui motive la relation client-fournisseur. Les donneurs d'ordres évoquent leurs débuts comme "petits" et affirment leur souhait d'aider les nouveaux "petits" à croître. De leur côté, les unités espèrent croître dans le sillage des grands afin de les égaler un jour. Dès qu'elles atteignent la taille critique permettant de produire 500 paires par jour, ces unités reproduisent le système de la sous-traitance vers le niveau inférieur, pour grimper tout autant dans la hiérarchie locale des entreprises que dans celle des familles. Ainsi, la motivation de s'élever socialement, et l'absence de réelle formation managériale, peuvent conduire à exploiter des combines à court terme sans planification de leurs conséquences à plus long terme.

INTEGRATION VERTICALE – De leur côté, les entreprises les plus importantes (*large scale*) cherchent à s'émanciper du statut de sous-traitant. Les industriels indiens considèrent la dépendance vis-à-vis des clients occidentaux comme un avatar de la situation coloniale. Les plus dynamiques d'entre-eux entendent construire leur autonomie pour se positionner directement sur le marché international de la chaussure, sans intermédiaire. Cette émancipation se construit dans la logique initiale des stratégies d'intégration verticale mises en œuvre à partir du développement des tanneries : cuir semi-fini => cuir fini => production de *uppers* => production de chaussures. La nouvelle phase correspond à l'intégration de l'activité de développement de modèles de chaussures. Les équipes de *design* sont constituées de deux à trois techniciens formés au CLRI. Les modèles sont réalisés avec l'assistance de consultants et d'agences de *design* étrangers qui, chacune pour leur pays, renseignent les entreprises sur la tendance de la mode et sur les opportunités du marché. Les foires internationales du cuir (Milan, Frankfurt, Hong Kong...) sont également investies pour présenter les produits et engranger des commandes. L'entrée sur ce marché et l'autonomie acquise ne semblent pas modifier pour autant la destination des exportations. Par contre, elles permettent aux entreprises de travailler avec des clients non spécialistes de la chaussure et d'acquérir des commandes volumineuses, en particulier dans le secteur de la grande distribution.

JOINT-VENTURES – Enfin, quelques rares entreprises construisent leur stratégie sur la base d'une association avec un partenaire étranger. Cette option est toutefois marginale dans cette industrie. Il n'existe que deux *joint-ventures* à Ambur. La première, « *large scale* », emploie aujourd'hui un millier de personnes. Elle est créée en 1979 avec un gros industriel américain de la chaussure. Elle produit des chaussures de ville et de loisir de gamme moyenne (500-700 FF) pour la marque du partenaire américain. Ce dernier détient 35% du capital de l'entreprise. Du côté indien, le capital provient de l'autonomisation d'une partie de l'activité du groupe jusqu'alors le plus important d'Ambur. Le magnat a en effet donné sa seconde fille en mariage à un de ses brillants cadres, diplômé de commerce, issu d'une importante famille de propriétaires terriens d'Ambur. En 1979, à la veille de l'expansion de l'industrie de la chaussure à Ambur, le gendre propose à son beau-père de gérer séparément les activités destinées aux Etats-Unis, en particulier pour ce gros client américain. Il constitue son propre groupe avec plusieurs usines, dont la principale est cette *joint venture*. Celle-ci jouit d'une grande autonomie industrielle grâce à une filiale à 100%, installée à proximité, qui fournit les composants synthétiques et métalliques (semelles, rivets, lacets...). L'intégralité des salariés de l'entreprise est indienne. L'action du partenaire américain se limite au contrôle de gestion à

distance. Cette *joint-venture* est certifiée ISO9000. La seconde *joint-venture*, « *medium scale* », emploie 400 personnes. Elle est créée au début de l'essor industriel, en 1985, avec un partenaire allemand qui détient 40% de son capital. Elle produit des chaussures de confort haut de gamme vendues sur catalogue en Allemagne et dans quelques pays limitrophes. Les deux partenaires se sont rencontrés par l'intermédiaire d'un des industriels les plus importants d'Ambur, qui exporte beaucoup vers l'Allemagne. Il reçoit une proposition pour créer une *joint-venture* de taille modeste mais n'est pas intéressé pour s'engager dans cette voie. Son gendre – qui est également le fils de sa sœur – dirige un petit groupe constitué d'une tannerie et d'une petite usine de chaussures, sans réelle stratégie ni grande ambition. L'industriel lui propose de saisir cette opportunité. La gestion à moyen terme relève du propriétaire indien (calcul des besoins) et du partenaire allemand (choix des matériaux et de leur origine). La production et la gestion quotidienne de l'entreprise sont dirigées par un technicien allemand expatrié. Tous les autres salariés sont indiens. Cette entreprise entame aujourd'hui une démarche qualité conduite par le technicien expatrié pour obtenir la certification ISO9000. Cependant, malgré le succès apparent des ces deux *joint ventures* créées au début du *boom* de la chaussure à Ambur, et malgré les avantages offerts par la formule (sécurité d'entrée sur un marché convoité mais inconnu et incertain, assurance de rentabilisation des investissements de départ, etc.), ce type de partenariat demeure marginal. Les autres entreprises le critiquent, considérant qu'il réduit les champs de liberté et qu'il constitue un frein aux initiatives. Le partenaire indien de la *joint-venture* américaine laisse lui-même entendre des regrets, suggérant avoir peut-être fait une erreur. L'individualisme entrepreneurial et ses implications sociales dans la sphère de la famille et de la communauté s'accommodent donc encore mal des impératifs de contrôle du partenaire ou de cogestion. Ceux-ci sont vécus comme des intrusions intempestives qui dépassent amplement le simple cadre professionnel des affaires.

25. La formation au management d'entreprise

FORMATION PROFESSIONNELLE – Les industriels prennent une part active dans la promotion de l'instruction générale jusqu'au niveau du baccalauréat, et la poursuite ensuite d'études supérieures. Cette action est menée en animant et en finançant les associations musulmanes d'enseignement (*Muslim Educational Societies*) qui encadrent les écoles et les *colleges* (universités locales) ouvertes à tous mais plutôt investies par les musulmans. Loin d'être récent, cet investissement puise ses origines dans l'action politique de la communauté musulmane au début du XX^{ème} siècle, alors faiblement instruite, et doublement dominée par les britanniques et les hautes caste hindoues qui monopolisent les postes dans l'administration et l'enseignement. Ce mouvement dit de réforme sociale est, d'une part une réponse au programme d'alphabétisation britannique perçu comme menaçant l'identité communautaire, d'autre part une tentative d'émancipation de la domination sociale hindoue. Aujourd'hui, les *Muslim Educational Societies* affichent un programme de développement et d'encouragement des études s'adressant à tous, indépendamment des appartenances religieuses. Mais les intentions affichées s'inscrivent dans un discours égalitariste puisant explicitement ses références dans le Coran et l'Islam. L'un des objectifs majeurs est d'élever le niveau d'enseignement de la communauté musulmane, statistiquement moins portée vers les études que les hindous. La mutation industrielle opérée à partir des années soixante-dix s'est accompagnée d'une élévation du niveau de scolarité des nouveaux patrons. De façon générale, l'entrée dans les affaires s'effectue par le biais de l'apprentissage professionnel au sein de la famille ou de la communauté après une scolarité plus ou moins courte. Les tanneurs suivent particulièrement ce modèle en abandonnant souvent la scolarité après le *10th standard* (classe de seconde), ou éventuellement après une formation technique correspondant à notre Brevet d'Enseignement Professionnel (BEP). Chez les industriels de la chaussure, on constate que le

niveau général de scolarité est plus élevé. Plusieurs d'entre eux ont une formation technique ou commerciale supérieure de deux ans après l'équivalent du baccalauréat.

FORMATION A L'ETRANGER – La troisième et dernière génération des industriels de la chaussure est encore en gestation. La plupart d'entre eux ont étudié à l'étranger, notamment aux États-Unis après une scolarité à l'institution jésuite Don Bosco de Madras. Leur formation supérieure reste modeste. La plupart ne vont pas au delà d'un *Bachelor of Business Administration* (licence de gestion). Une fois encore, on constate la propension à imiter la pratique d'un original ou d'un novateur : l'envoi des enfants à l'étranger est initié par un chef d'entreprise et aussitôt suivi par l'ensemble des autres. (Le conformisme conduit à envoyer les progénitures les uns après les autres dans la même université après les avoir envoyés dans la même école.) On pourrait supposer que cette formation supérieure va entraîner une remise en question des pratiques managériales par l'introduction de nouveaux modèles. Cependant, ce cycle d'études est modeste et ne suffit pas à former des professionnels du management. En réalité, les études sont en elles-mêmes un objectif secondaire. Le fils est envoyé à l'étranger pour qu'il y découvre la « culture occidentale » et ses enjeux, pour qu'il comprenne aussi « la façon occidentale de penser ». De retour en Inde, à la tête de l'entreprise, il comprendra ainsi les exigences de ses clients et sera mieux à même d'y répondre. Dans le microcosme des industriels de la chaussure, les jeunes patrons qui ont séjourné en occident constituent une sorte d'aristocratie par rapport à leurs aînés, engagés directement dans les responsabilités de l'entreprise. Ces derniers revendiquent avec plus de force le modèle traditionnel en réaction à celui qui s'impose progressivement.

3. Vie et management de l'entreprise

31. Dedans, dehors : la ville, l'usine et la société

AMBUR – Le management des usines de production de chaussures doit se comprendre dans le contexte de l'industrialisation récente de ce secteur et des bouleversements sociaux et culturels soudains que cette mutation a entraînés. La ville d'Ambur, où a été conduit l'essentiel de cette enquête, compte maintenant 100 000 habitants, dont approximativement 50% de musulmans, 25% d'intouchables et 25% de castes *Shudra* et *Vaishia*. L'industrie du cuir est de loin le premier moteur économique : elle emploie aujourd'hui entre 18 000 et 20 000 personnes dans la ville et les villages alentours. Hormis ses usines, toutes les activités professionnelles et la structure de l'emploi reflètent la structure et les règles de la société.

HIERARCHIE DES EMPLOIS – La spécialisation professionnelle des castes et des communautés assigne aux individus les secteurs d'activités dans lesquels ils doivent prendre place (cf. § I-21). Les tanneries fonctionnent également suivant cet ordre social et ses principes de hiérarchisation : les tâches dégradantes (désalage des peaux, rasage, enlèvement des chairs...) sont confiées à des intouchables, les tâches plus qualifiées sont assumées par des musulmans. Quelques hindous des castes dominantes de la région (*Mudaliyar, Vaniyar, Chettiar*), formés au CLRI, sont parfois recrutés pour les tâches les plus qualifiées (laboratoire, direction technique...) lorsque les propriétaires ne trouvent pas ce personnel spécialisé dans leur propre communauté. L'encadrement de la production est presque exclusivement musulman, et toujours masculin, les femmes étant employées aux tâches d'exécution.

EMPLOI DES FEMMES – L'essor des usines de chaussures introduit un bouleversement avec l'emploi massif des femmes. Aujourd'hui, elles sont deux à trois fois plus nombreuses que les

hommes, et 80% d'entre elles sont hindoues alors que 80% des hommes sont musulmans. Les hommes musulmans occupent l'ensemble des postes d'encadrement de la production (cadres, grande maîtrise et maîtrise) ainsi que les fonctions administratives. Quelques uns occupent également des postes d'ouvriers. Les femmes sont employées comme ouvrières. On observe donc la structure suivante⁴⁴ :

	Encadrement	Exécution
Sexe	exclusivement masculin	très majoritairement féminin
Religion	exclusivement musulman	très majoritairement hindou

Cette entrée des femmes à l'usine a des répercussions qui ne se limitent pas à la situation de travail ni au cadre professionnel, car l'opposition public-privé très marquée en occident n'est pas aussi délimitée en Inde (cf. § I-13). Tout bouleversement affectant la sphère du travail bouleverse ici l'ensemble de la structure sociale. Les propriétaires et les directeurs des usines, tenus pour responsables de ces bouleversements sociaux, sont attentifs aux critiques plus ou moins véhémentes qui leurs sont adressées, notamment par plusieurs leaders politiques et religieux de la ville, hindous comme musulmans. La mixité au travail est en effet la pierre angulaire de la critique sociale des usines.

FEMMES, USINES ET SOCIETE – « Le travail à l'usine suppose que la femme sorte du foyer, qu'elle soit vue d'étrangers, en contact avec des individus de milieux différents dans des interactions non contrôlables par les familles. Or la confrontation quotidienne de jeunes femmes ou de femmes mariées à un environnement masculin va à l'encontre des règles sociales en vigueur » [Venou 1999]. Cette question est particulièrement problématique pour les femmes musulmanes soumises au *Purdah*, qui limite leurs contacts directs aux membres masculins de leur famille proche. Lorsqu'elles sortent du foyer, elles doivent revêtir le voile et la *Burqa* (manteau noir). Mais à l'usine, le visage découvert, elles côtoient des collègues masculins. Au début des années soixante-dix, lorsque la première usine de chaussures est créée, avec une main d'œuvre exclusivement féminine et un encadrement masculin, les protestations véhémentes des centrales syndicales sont relayées dans les mosquées par les responsables des mouvements religieux *Tablighi Jamaat* et *Jamaat Islami*. L'entrepreneur incriminé rétorque que les femmes employées sont de basse condition, pauvres, veuves, et que l'emploi qui leur est proposé est une forme d'œuvre sociale permettant d'améliorer leur situation. Dans la décennie suivante, malgré les protestations insistantes des leaders religieux, l'emploi des femmes dans les usines se généralise. Cette situation introduit un bouleversement de leur statut dans la famille et dans la société. Dans la famille, elles ont un revenu régulier, souvent plus élevé que les autres membres. Dans certains cas, ce salaire constitue même l'unique revenu du foyer. Dans la société, le « risque » de mariages non arrangés (*love marriages*) que favorise la promiscuité hommes-femmes au travail constitue le principal argument d'une critique sociale conduisant à désigner les ouvrières comme des femmes « de mauvaises mœurs ». Le mariage non arrangé conduit en effet à une perte de contrôle de la relation maritale par les familles, donc à une émancipation du couple vis-à-vis de la *joint-family* et des solidarités qui la structurent (cf. § I-1). Le mariage non arrangé implique souvent une alliance hors caste ou, plus grave, hors de la communauté religieuse⁴⁵.

⁴⁴ Le paragraphe suivant sur les modalités du recrutement explique les raisons de cette distribution, notamment pour les femmes.

⁴⁵ Les militants extrémistes hindous propagent la rumeur selon laquelle, pour compléter leurs fins de mois, certaines ouvrières sont invitées à passer des week-ends dans la *guest house* de l'entreprise située hors de la ville pour se prostituer aux acheteurs étrangers pour le compte des patrons musulmans.

SURVEILLANCE DE LA MIXITE – Dans l'usine, le groupe social tente de conserver son emprise sur les individus grâce à une surveillance par les parents et voisins qui y travaillent. Si une relation est jugée suspecte, elle peut être rapportée à la famille, qui va ensuite s'en plaindre au directeur de l'usine afin qu'il éloigne les individus concernés. De son côté, le chef d'entreprise doit s'efforcer de construire la respectabilité de son usine à partir de signes visibles de l'extérieur : des bus de ramassages séparés pour les femmes ; une porte de sortie différente pour les deux sexes. Ces pratiques conduisent certains leaders religieux à considérer que dans ces usines, le *Purdah* est respecté, alors qu'il n'en n'est rien. La quotidienneté des relations entre hommes et femmes introduit même une certaine familiarité entre eux, qui peut également affecter les relations hiérarchiques entre le directeur de l'usine et les ouvrières. Cependant, la suspicion générale portée par l'extérieur sur l'état des relations sociales dans l'usine conduit l'ensemble de ceux qui y travaillent à masquer la réalité des rapports internes : lorsque deux collègues de sexe opposé se croisent dans la rue, chacun affecte d'ignorer l'autre.

HIERARCHIE EN QUESTION – Enfin, contrairement aux tanneries dont les ouvriers sont intouchables, les usines de chaussures recrutent dans plusieurs castes. Numériquement dominants dans la ville, les intouchables *Paria*⁴⁶, les *Vaniyar* et les *Mudaliyar (Shudra)*, sont les plus représentés. Mais plusieurs hommes et femmes de castes plus élevées, telles que les *Chettiar* et les *Achari*, sont également employés. Cette situation implique une révision de la hiérarchie des castes associée au travail et introduit de nouvelles équivalences entre leurs ressortissants. A l'exception de quelques individus qui marquent une distance vis-à-vis des intouchables, le voisinage des castes dans les situations de travail ne constitue pas réellement un problème tant qu'il n'entraîne pas le risque d'aventures amoureuses ou de mariages non arrangés, potentiellement hors caste. L'usine introduit ainsi une situation sociale nouvelle dans laquelle l'appartenance de caste s'efface au profit d'une sociabilité de travail déterminée par l'organisation interne de la production. Chez les cadres comme chez les ouvriers, hindous et musulmans acceptent de manger à la même table, et vont jusqu'à échanger de la nourriture. Pour autant, ceci n'empêche pas que les distances se reconstruisent hors du travail, parfois d'autant plus fortement qu'elles ont été effacées dans l'usine. Les hommes hindous, chefs de famille, affirment souvent la nécessité de construire leur foyer dans un environnement social « acceptable » qui exclue tout voisinage musulman.

32. Modalités du recrutement

RECRUTEMENT DANS LA FAMILLE – Le recrutement de la main d'œuvre et de l'encadrement est régi plus ou moins strictement par la règle des cercles concentriques de solidarité : famille proche, famille éloignée, communauté religieuse, ville... Le premier cercle de recrutement est donc celui de la famille proche et éloignée. Les fonctions opérationnelles (direction d'usine, chefs d'ateliers, contremaîtres) et l'administration générale de l'usine sont ainsi généralement attribuées aux parents proches (frères, gendres, cousins germains) et éloignés dont le niveau de scolarité importe peu au moment du recrutement. Par contre, leur proximité par rapport au chef d'entreprise détermine fortement leur perspective de carrière. Les parents les plus proches se voient confier un premier poste dans la hiérarchie intermédiaire ou dans le service administratif, à partir duquel ils se familiarisent avec le fonctionnement de l'entreprise ; puis ils gravissent la hiérarchie en se formant "sur le tas". Les parents éloignés bénéficient généralement d'un emploi plus modeste d'ouvrier ou d'employé de bureau. Parmi ces derniers, quelques uns peuvent espérer parvenir un jour à un poste de grande maîtrise. La proximité

⁴⁶ Ce terme est interdit au Tamil Nadu. Ces intouchables sont appelés *harijan* (terme donné par Gandhi signifiant les enfants de Dieu) ou *Adi Dravida* (les premiers Dravidiens).

parentale avec le chef d'entreprise détermine également le degré de complaisance que ce dernier accorde à son parent en lui offrant un poste. De l'aveu de patrons, certains de leurs proches sont inutiles dans l'entreprise, au point qu'il serait plus rentable de leur verser une pension pour qu'ils restent chez eux. Mais la position familiale de ces salariés (par exemple fils du frère aîné du père du chef d'entreprise) interdit ce genre de mesure. En revanche, les cousins éloignés sont soumis à plus d'exigence pour parvenir au-delà du premier poste qui leur a été offert (toutefois, à zèle égal, c'est un parent plutôt qu'un non apparenté qui sera promu). On retrouve ici une attitude observée à l'égard des parents sous-traitants et fournisseurs : il est de la seule responsabilité du bénéficiaire de faire fructifier la chance de départ qui lui a été offerte. La solidarité communautaire n'engage pas le chef d'entreprise au delà du premier geste effectué. Si la faveur d'un emploi relève des règles prescrites de solidarité, le chef d'entreprise attend en retour que l'employé présente les qualités et les compétences justifiant une éventuelle promotion⁴⁷. La compétence technique acquise avec l'expérience est un critère prépondérant ; mais la première de ces qualités est l'entière disponibilité dont l'individu doit faire preuve vis-à-vis de son emploi, exprimée par le mot d'ordre « travailler dur et sincèrement ».

RECRUTEMENT DANS LA COMMUNAUTE – Après la famille proche et la famille éloignée, la communauté musulmane constitue le deuxième grand cercle de solidarité. C'est à ce cercle que certains chefs d'entreprise préfèrent recourir pour embaucher un directeur d'usine diplômé (ingénieur, licence ou maîtrise de commerce, MBA...) plutôt que de confier l'encadrement à un membre de la famille. Cependant, la plupart des ces professionnels sont natifs de la ville ou apparentés à une de ses familles. Avant d'être recrutés, ils ont des expériences variées de direction d'entreprise ou de départements dans des secteurs divers (aéronautique, banque, chimie...). La communauté musulmane de la ville est également l'espace dans lequel est recruté l'essentiel de la main d'œuvre masculine et une part de la main d'œuvre féminine. L'emploi ouvrier est obtenu grâce à la recommandation d'un intermédiaire. Dans la plupart des cas il s'agit d'un parent proche (père, mère, oncle, tante, beau-frère) du postulant. Cette personne est soit un employé de l'usine, soit un parent éloigné ou une connaissance du propriétaire.

RECRUTEMENT DES FEMMES – Le troisième cercle de recrutement se situe hors de la communauté musulmane, mais dans la ville et les villages voisins. Il s'agit de la majorité de la main d'œuvre féminine de communauté hindoue. La préférence pour une main d'œuvre féminine est déterminée par la docilité et l'efficacité des femmes ainsi que l'absence de syndicalisation. Au cours des années quatre-vingts, les usines donnent la préférence à leur communauté, mais deux raisons contribuent au fait que la main d'œuvre féminine est très majoritairement hindoue. Premièrement, la population féminine musulmane, partiellement retenue par le *purdah*, est moins disponible. Deuxièmement, au cours des années quatre-vingt-dix, les usines fixent un niveau de scolarité minimal à l'embauche équivalent à la classe de seconde (*10th standart*) : cette exigence pénalise les femmes musulmanes de basse condition dont le niveau d'instruction est faible, équivalent à la fin de l'école primaire (*5th standart*). Le processus de recrutement des femmes hindoues part d'une famille nécessiteuse qui envoie une de ses filles en usine et brise ainsi l'interdit social qui prévaut dans son entourage immédiat (« le travail à l'usine comporte le risque d'aventures amoureuses et de mariages non arrangés »). La garantie d'une rémunération régulière et élevée par rapport aux revenus familiaux l'emporte finalement sur les tabous. La jeune fille – ou femme – entraîne ensuite ses parentes et ses voisines en les recommandant au directeur de l'usine. Ainsi,

⁴⁷ Mais nous avons vu qu'une telle exigence n'est pas forcément possible dans le cercle de la famille restreinte qui continue d'imposer ses propres règles dans l'entreprise, règles auxquelles se soumet le chef d'entreprise.

certaines rues ou certains quartiers sont peuplés d'ouvrières d'usines alors que d'autres, de même condition socio-économique, en sont totalement dépourvus. L'une des motivations de l'emploi des femmes en usine est la constitution de la dot qui permettra leur mariage. Par conséquent, la plupart des ouvrières quittent l'usine sitôt mariées. D'autres, de condition très modeste continuent de travailler après le mariage. Leur salaire constitue souvent le principal sinon l'unique revenu du foyer, ce qui leur confère parfois le statut implicite ou reconnu de chef de famille.

RECRUTEMENT DES SPECIALISTES – Enfin, la communauté hindoue fournit certaines compétences spécialisées non disponibles chez les parents ou dans la communauté musulmane. La plupart des comptables sont hindous, souvent de hautes castes. Il en va de même pour certains postes techniques, notamment dans les fonctions de création et de développement, nécessitant des techniciens ou des ingénieurs formés au CLRI, ou dans les fonctions de maintenance.

33. Encadrement et structure du pouvoir

331. Le siège

CENTRALISATION DE LA DECISION – Le fonctionnement de l'entreprise repose sur un mode de gestion centralisé et familial. Même dans la *joint-venture* indo-américaine, dont l'encadrement est assumé par des professionnels diplômés, le président du groupe revendique la primauté de la dimension familiale dans le contrôle de l'ensemble du processus. Se distinguant du modèle familial qui prime dans les autres entreprises, le partenaire indien affirme le principe d'un « professionnalisme contrôlé ». Comme dans les autres entreprises familiales plus traditionnelles, le contrôle familial est présenté comme une garantie du fonctionnement rationnel de l'organisation. Dans toutes les entreprises, l'ensemble des décisions est centralisé au siège, partagé entre le propriétaire – le président du groupe –, le fils qui a hérité de l'usine et qui intervient en tant que directeur général, et le directeur des achats, souvent un parent proche du chef d'entreprise.

PRESIDENCE – Le président intervient à tous les niveaux de l'entreprise, de la stratégie du groupe aux ateliers de production des usines. D'une part, il définit la politique générale du groupe et son fonctionnement. Il élabore les axes de prospective en s'appuyant éventuellement sur les organisations de promotion des exportations de cuir dans lesquelles il siège. D'autre part, il assure un contrôle permanent du fonctionnement des usines et des tanneries en se rendant au moins deux jours par semaine sur les lieux de production.

DIRECTION GENERALE – Son fils dirige l'usine à partir du siège. Son domaine d'action privilégié est le marketing et la gestion de la clientèle. Il définit également l'organisation de la production et gère directement le recrutement des cadres et du personnel qualifié. Ses actions sont étroitement contrôlées par son père. Les décisions stratégiques – par exemple, le choix d'une diversification ou d'un repli sur une gamme restreinte de produits – nécessitent l'aval de ce dernier.

DIRECTION DES ACHATS – Le troisième personnage au siège est le directeur des achats. Entre autres responsabilités, il est en charge de la définition des besoins et des approvisionnements en cuir. Ce matériau entre pour plus de 60% dans le coût de production d'une chaussure. De ce fait, le directeur de achats doit parfaitement maîtriser les réseaux commerciaux et connaître intimement ses fournisseurs afin d'éviter les mauvaises surprises (cuir de mauvaise qualité,

mauvaise interprétation de la commande...). Certains ne se fournissent que dans leur propre tannerie. Mais, la plupart d'entre elles ne produisent que du cuir de chèvre, utilisé pour la partie intérieure de la chaussure. Le cuir de vache ou de buffle, qui constitue la partie supérieure, vient de Ranipet et surtout de l'étranger (Etats-Unis, Amérique Latine ou Europe). Il est difficile d'obtenir des informations précises sur les risques et les garanties de ces transactions. Pour le cuir d'importation, les échanges semblent normalement garantis par le respect du contrat écrit. Pour le cuir de provenance locale, il semble que la sécurité des transactions dépende en grande partie de dispositifs de régulation familiaux et communautaires. Aussi, le contrôle de cette relation est supervisée par le chef d'entreprise, souvent de l'extérieur, à partir d'instances familiales et communautaires : par exemple, les cérémonies de mariage sont des occasions privilégiées de rencontre et de traitement des affaires. Celles-ci sont enchâssées dans la structure familiale et socio-religieuse. Seule cette connaissance intime, de l'intérieur, semble susceptible de garantir la qualité du produit et les délais de livraison. Au sein de l'entreprise, le directeur des achats exerce également un contrôle draconien en centralisant l'ensemble des autorisations d'achats. Dans certaines entreprises, il est présent plusieurs jours par semaine sur les lieux de production et surveille directement leur fonctionnement.

DIRECTION D'USINE – Le directeur d'usine a peu de pouvoir. Il représente l'autorité centrale et fait appliquer les directives émanant du siège. Il est chargé de la gestion quotidienne, de l'administration et de la comptabilité, et contrôle éventuellement la tenue des délais.

332. L'usine

COMMANDEMENT PYRAMIDAL – L'usine fonctionne selon une organisation pyramidale, de type fayolienne : la division fonctionnelle et hiérarchique du travail en unités de commandement suppose que chacun ne reçoit l'ensemble de ses ordres que d'un seul supérieur hiérarchique : horaires de travail, méthodes de travail, quantité de travail... Ceci entraîne un cloisonnement de la vie sociale des ateliers basée sur une forte identification des individus à leur corps de métier.

ENCADREMENT DU PERSONNEL – En observant attentivement les relations hiérarchiques dans les ateliers, il apparaît que le pouvoir de l'encadrement repose sur deux règles sociales fondamentales, extérieures à l'espace de production. L'obéissance des ouvrières repose sur l'infériorité sociale assignée au statut de la femme. On remarque notamment que dans plusieurs situations de travail problématiques suscitant les récriminations des ouvriers, les ouvrières préfèrent trouver une solution par elles-mêmes plutôt que risquer de déranger le contremaître ou le chef d'atelier. « C'est toujours comme ça, même à la maison » expliquent-elles. Du côté des hommes, le pouvoir des supérieurs hiérarchiques est enchâssé dans les mécanismes de la solidarité familiale et communautaire. Les termes d'adresse sont issus du registre de la parenté (cf. § I-1) : un supérieur hiérarchique est appelé « grand frère » (*Ahmed-bay* ou *Baya*) ; selon son âge, un directeur d'usine peut être appelé « grand frère » ou « père ». La sagesse réputée du directeur de l'une des plus importantes usines d'Ambur lui vaut le terme d'adresse de « maître » (*hazrat*). L'observation prolongée permet également de remarquer que l'expression du lien familial dépasse les seuls ressortissants de la communauté musulmane. Les femmes hindoues utilisent également ces termes d'adresse issus de l'urdu, langue parlée par les musulmans, alors qu'elles sont tamoulophones.

PATERNALISME – Pour les dirigeants des entreprises, il est fondamental de maintenir ce lien social fondateur. Le directeur de l'usine joue ici un rôle important et doit être garant de cet

ordre social vis-à-vis du chef d'entreprise. Les mésaventures d'autres usines alentours montrent que lorsque cet ordre social interne fondé sur l'affirmation d'un lien familial collectif se relâche, les organisations syndicales se développent à l'intérieur – ou entrent de l'extérieur – et bouleversent les rapports en introduisant l'idée de lutte des classes. Les relations hiérarchiques deviennent alors conflictuelles, la critique des conditions de travail et la contestation syndicale glissent vers la « grève du zèle » chronique, et l'ensemble de l'organisation s'en trouve rapidement déréglée. Pour contrer ce risque, certains directeurs d'usines favorisent le *leadership* d'un ouvrier qu'ils instituent représentant de ses collègues. Il est intéressant d'observer combien les rapports entre eux deux sont assimilables à une relation père-fils, emprunts de morale paternaliste d'un côté – « Vos revendications doivent être justes et raisonnables » – et de déférence de l'autre : « Notre directeur est un homme bon. Grâce à sa bonne gestion, il nous permet d'avoir du travail toute l'année. »

333. La gestion des ressources humaines

PROMOTIONS – Les opportunités de promotion concernent exclusivement les membres de la famille et de la communauté, à condition – comme nous l'avons vu plus haut – que les individus méritent cette ascension par leur dévouement à la tâche et des compétences techniques démontrées. Au niveau supérieur de la hiérarchie de l'usine, les hindous sont *a priori* exclus des processus promotionnels : ils sont recrutés pour leurs compétences acquises par leurs études supérieures et une expérience professionnelle antérieure, mais ne doivent pas espérer la moindre évolution de carrière. Ensuite, plus on s'éloigne du cercle familial du chef d'entreprise, plus ces opportunités sont faibles. La promotion des individus engage la reconnaissance durable des bénéficiaires à l'égard du supérieur hiérarchique qui leur a offert cette opportunité. Il se crée ainsi un système de clientélisme, particulièrement développé dans les ateliers, qui cimente la relation de commandement. Au niveau le plus bas, ce clientélisme est entretenu grâce à la hiérarchisation des ouvriers en fonction de leurs performances (quantité et qualité). Chacun est incité à se hisser vers le haut de cette hiérarchie par l'attribution d'heures supplémentaires aux meilleurs, où à ceux que l'on veut encourager à progresser. Les opportunités d'ascension sont extrêmement rares et la mobilité dans l'usine est presque inexistante. Ainsi, constatant l'impossibilité de progresser au delà de leur poste, de nombreux chefs d'ateliers et contremaîtres promus quittent leur emploi à l'usine au bout de quinze ou vingt ans afin de créer leur propre unité de sous-traitance.

PROMOTION DES FEMMES – A côté de ce système traditionnel de hiérarchisation et de promotion individuelle, il est important d'observer un phénomène plus collectif contribuant à redéfinir la division sexuelle du travail et les hiérarchies sociales dans les emplois ouvriers initialement masculins. Traditionnellement, les femmes occupent des fonctions inférieures à celles des hommes. Par exemple, dans la section « coupe », les hommes pilotent les machines (*operator*) alors que les femmes trient et classent les pièces (*helper*). Mais progressivement, il apparaît à l'encadrement que les femmes sont autant capables que les hommes d'assumer ces tâches qualifiées, et donnent des résultats meilleurs. L'une des raisons de cette transformation rapide tient à l'importante rotation de la population féminine combinée à l'exigence récente d'un niveau minimal de scolarité : la population féminine se renouvelle d'un tiers par an alors que la population masculine, initialement recrutée avec un niveau généralement inférieur à la classe de troisième, reste relativement stable. La scolarité fournit un équipement intellectuel, une capacité de conceptualisation et d'abstraction des situations – qui permet de formuler des hypothèses et de procéder à des déductions – dont sont souvent dépourvus les ouvriers faiblement scolarisés et parfois illettrés. L'ascension des femmes vers les postes qualifiés des ateliers tient en partie à cet équipement intellectuel qui leur donne une plus grande autonomie

que leurs collègues masculins et une capacité à prendre des initiatives et à résoudre directement des problèmes courants dans les situations de travail.

MANAGEMENT REMODELE – Les modèles traditionnels de hiérarchisation et de promotion des employés subissent également des remises en question à travers l'introduction de nouvelles techniques managériales (voir aussi § I-32). Certaines entreprises misent de plus en plus sur le développement des ressources humaines en organisant des séances de formation et de *coaching* du personnel (ouvriers et encadrement) afin de développer un esprit d'équipe et une cohésion interne. Les séances sont organisées à partir d'exercices ludiques de dynamique de groupe et de conférences interactives, au cours desquels les participants sont amenés à utiliser les mots clefs et les messages que l'entreprise entend valoriser. Le message concernant la cohésion d'équipe contient implicitement la notion d'une égalité homme-femme, contrevenant aux préceptes traditionnels et creusant un peu plus le fossé par rapport aux règles sociales extérieures à l'entreprise. L'introduction de ces nouvelles techniques managériales relève en partie des jeunes chefs d'entreprises qui prennent aujourd'hui la direction des usines. Mais les clients jouent également un rôle prépondérant. Nous avons vu précédemment que ces usines travaillent avec un nombre réduit d'acheteurs. Ces derniers ont un pouvoir important sur les processus de production et le fonctionnement interne de l'entreprise. Les clients qui s'engagent dans des collaborations durables exigent la mise en place de dispositifs d'assurance de la qualité touchant en particulier aux ressources humaines. Cette démarche est organisée selon deux axes stratégiques : le développement de compétences multiples permettant la mobilité des ouvriers sur les postes de travail, et la normalisation des procédures de travail pour accroître la standardisation de la production. Mais ces nouvelles mesures rencontrent les récriminations de l'encadrement intermédiaire qui ne peut plus exercer le même pouvoir sur les ouvriers : l'expertise technique et les ressorts clientélistes du pouvoir perdent leur emprise avec ces nouvelles techniques de gestion et de formation de la main d'œuvre. Ces situations sont aujourd'hui trop récentes pour pouvoir en tirer des conclusions véritables. Il faut en observer l'évolution pour savoir si ces problématiques subiront un développement semblable à celles que nous avons pu observer en France à partir du début des années quatre-vingts [Sainsaulieu 1990], ou si la composante culturelle est susceptible de leur donner une configuration différente.

Conclusion

La culture joue un rôle prépondérant dans le développement et le mode de management des entreprises. Pour autant, le caractère dynamique de l'entrepreneuriat *Labbai*, volontiers revendiqué par ses ressortissants, doit être relativisé. Les facteurs socio-politiques semblent prépondérants et les innovations individuelles dans ce secteur sont rares. Les changements sont conduits par quelques leaders qui rompent avec les pratiques en vigueur, ou les bouleversent, éventuellement par une contrainte indirecte comme celle exercée par le Comité *Seetharamiah*. Autour, la majorité affiche une réaction conservatrice se traduisant par une observation frileuse des innovations, avant d'opter pour une reproduction conformiste et massive du modèle lorsqu'il semble offrir toutes les garanties de réussite.

Avec la nouvelle génération, le management de l'entreprise se caractérise par un assouplissement de la primauté familiale et communautaire, et le souci de s'entourer de professionnels compétents. Toutefois, ceux-ci restent autant que possible recrutés dans les sphères privilégiées de solidarité. Dans cette perspective, on assiste à une remise en question des emplois de complaisance accordés aux parents proches. Mais le véritable apprentissage

du management s'effectue « sur le tas », dans l'entreprise familiale, sous l'autorité du père qui définit les orientations et les règles. Les pratiques restent profondément attachées aux valeurs familiales et communautaires. Les processus de changement sont ici très longs car ils ne se limitent pas uniquement à l'espace de production, mais affectent profondément la structure de la société environnante et ses mécanismes traditionnels de cohésion.

Désormais, le management de l'entreprise est inscrit dans la problématique du changement social. Le principal bouleversement qu'introduit l'usine est la création d'un espace de sociabilité qui s'autonomise peu à peu du reste de la société. Les règles sociales qui prévalent à l'intérieur de l'espace de travail sont proscrites à l'extérieur. Ce bouleversement correspond à la confrontation de deux structures sociales : une structure de classe introduite par l'industrialisation et le salariat, et la structure de caste préexistante. Cette confrontation est conflictuelle dans la mesure où elle engage une remise en question de l'ordre social traditionnel. Pour autant, elle ne semble pas conduire au remplacement d'une structure par l'autre, mais plutôt à leur coexistence durable. Attentifs à ces enjeux – même s'ils ne sont pas envisagés en ces termes –, les leaders industriels sont conscients que la cohésion sociale au sein de l'entreprise passe désormais par une action managériale menée hors de ses murs. Cette intervention sur l'environnement social prend la forme d'actions sanitaires et sociales, décrites plus haut. L'éthique musulmane légitime cette intervention et lui donne sa forme particulière. Mais au-delà de la dimension culturelle et religieuse, ces actions visent à réduire les ruptures sociales émergentes. Les acteurs économiques dominants promeuvent ainsi une forme locale « d'entreprise citoyenne », chargée de piloter un changement social inéluctable dans une orientation souhaitable, du moins acceptable.

CONCLUSION GENERALE

Au cours de la révolution industrielle en Europe, la gestion des entreprises et du capital devient un enjeu essentiel du développement des sociétés. Cet enjeu est associé à l'idée de modernité. La conception qu'en a Max Weber est sans doute la plus répandue : la modernité relève de la rationalisation des pratiques de production et, plus largement, de la gestion politique et économique de la société. Aujourd'hui, modernité et mondialisation sont étroitement associées [Giddens 1992], pour signifier l'extension permanente de la rationalisation et l'internationalisation des rapports sociaux. Ceux-ci se détachent progressivement de leur ancrage local et de leur spécificité culturelle pour s'inscrire dans un processus global gouverné par deux types de macro-systèmes. L'un relève de l'économie. Il s'exprime à travers l'uniformisation des modes de création et d'échange des richesses (par exemple, l'économie de marché, ou encore la monnaie informatique). L'autre relève du politique. Il correspond à des dispositifs de régulation exerçant un rôle croissant sur la structuration des sociétés (par exemple, l'Organisation Mondiale du Commerce, ou encore les normes ISO). Ces deux systèmes de rationalisation au niveau global interviennent sur le local en modifiant les modes de vie et les rapports sociaux (les pratiques de consommation, les moyens de communication, l'accès à l'information, les formes de travail...). Ainsi, les rapports sociaux apparaissent subordonnés aux processus de régulations politiques et économiques qui interviennent sur les fondements culturels et les altèrent. En Inde, cette subordination au politique et à l'économique existe, comme bien des points de l'histoire de cinq grandes familles industrielles le démontrent (cf. § II). Mais cette relation économique-politique *versus* social/culturel est loin d'être aussi marquée qu'ailleurs. Elle serait même plutôt inversée, comme cela apparaît avec évidence dans l'exemple de l'industrie du cuir à Ambur (cf. § III) : les formes de production et les formes du pouvoir sont subordonnées à des structures socio-religieuses qui organisent les rapports sociaux, définissent les possibilités de coopération et déterminent les stratégies ; la puissance économique est renforcée par l'acquisition d'une position dominante dans la vie religieuse et familiale qui structure les communautés.

Cette schématisation doit évidemment être maniée avec précaution. Les ensembles que nous démarquons ne sont pas si évidents, tout comme les relations de cause à effet que nous leur attribuons. Ceci est d'ailleurs – et assurément – ce que nous enseignons avant tout l'Inde, et son extraordinaire capacité à bouleverser nos catégories autant qu'à transformer les siennes. Au centre de réseaux commerciaux pendant des siècles, elle n'a en effet pas manqué d'intégrer très tôt des comportements, des doctrines, des idées ou des valeurs étrangères, notamment occidentales. Mais bien souvent, ces emprunts ne se sont pas simplement substitués aux notions et comportements traditionnels. Ils s'y sont au contraire ajoutés, formant d'intimes combinaisons parfois surprenantes. Ou bien ils ont coexisté avec eux, en occupant un nouveau domaine d'existence et de pensée modernisée plus ou moins bien distinct de l'ancien, et inscrit dans des rapports particuliers au temps, à l'espace, à la nature, aux machines, aux divinités, à l'argent (cf. § I).

Pour nous aider à saisir d'une autre manière la réalité indienne, et pour la rapprocher de la nôtre, peut-être pouvons nous alors essayer de réfléchir en termes de « grandeur » et de

« mondes », comme nous y invitent Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans un essai sur nos sociétés [Boltanski et al. 1991]. Il ne s'agit alors plus d'associer un monde de valeurs à des groupes de personnes, comme le fait souvent la sociologie classique, mais de considérer à l'inverse que les êtres humains, à la différences des objets, peuvent se réaliser dans différents mondes. Boltanski et Thévenot distinguent à ce titre six grands mondes, c'est à dire six ensembles cohérents et autosuffisants d'organisation de la grandeur. La grandeur est la façon dont on exprime les êtres et les choses, dont ont les incarne, dont on les comprend ou encore dont on les représente. Ainsi, un être ou une chose peut être « petit » dans un monde, et « grand » dans l'autre. Dans le « monde marchand » par exemple,

« Les gens sont en état de petit lorsqu'ils ne produisent pas d'utilité, qu'ils sont *improductifs*, lorsqu'ils fournissent peu de *travail*, en raison de leur *absentéisme*, de leur *turn-over*, ou parce qu'ils sont *inactifs*, *chômeurs*, *handicapés*, ou encore lorsqu'ils fournissent un travail de mauvaise qualité, qu'ils sont *inefficaces*, démotivés, *déqualifiés*, *inadaptés*. Les choses sont petites lorsqu'elles sont *subjectives*. Les êtres sont également petits lorsqu'au lieu d'ouvrir sur l'*avenir*, ils gardent la marque du passé, en restant peu *évolués*, *statiques*, rigides, *inadaptés* » [Boltanski et al. 1991 : 254-255]. « Dans le monde marchand, les gens sont donc *détachés* les uns des autres (notamment de tout lien domestique), *libérés*, en sorte qu'ils se prêtent de bonne grâce à toute occasion de *transaction*. En bref, les sujets sont aussi *disponibles* que les biens sur le *marché* » [Boltanski et al. 1991 : 248].

Dans le « monde domestique » au contraire, ou plutôt dans la « cité domestique » de laquelle il s'inspire⁴⁸,

« La grandeur des gens dépend de leur position hiérarchique dans une chaîne de dépendances personnelles à l'intérieur d'un univers ordonné et hiérarchisé par la pensée de Dieu avec des rangs et des degrés.../... La personne individuelle ne peut, dans ce modèle, être dissociée de son appartenance à un corps, conçu lui-même comme une personne caractérisée par son rang. Elle est elle-même définie par son appartenance à une lignée, dotée d'une identité propre, supérieure à celle des individus qui la réalisent dans le temps, en sorte que le testateur et l'héritier peuvent être considérés de droit comme ne formant qu'une seule personne.../... La personne individuelle est un maillon dans la « grande chaîne des êtres » et chacun se trouve pris entre un supérieur dont il reçoit, par l'intermédiaire d'une relation personnelle, une puissance d'accès à la grandeur, et des inférieurs qu'il englobe et qu'il incarne. Dans cette cité domestique, le lien entre les êtres est conçu comme une génération du lien familial : chacun est père pour ses subordonnés et entretient des relations filiales avec l'autorité. Mais l'analogie familiale fait moins référence ici aux liens du sang qu'à l'appartenance à une même maison, comme territoire dans lequel s'inscrit la relation de dépendance domestique.../... Les êtres se distribuent selon la relation qu'ils entretiennent avec [cette] maison.../... et, à l'intérieur de la maison, selon la part qu'ils prennent à la reproduction de la lignée. Ce mode de distribution neutralise la division des âges, les enfants se distinguant moins des adultes.../... qu'ils ne s'opposent les uns aux autres, à l'intérieur d'une même unité domestique, selon qu'ils sont en position d'aîné.../... ou de cadets, condamnés à chercher fortune loin de la maison.../... Connaître son rang, c'est connaître sa grandeur et se connaître : l'« honnête homme ».../... est apprécié pour son aptitude à ne pas se « méconnaître » (ce qui, dans la logique de cette cité, est la marque de la folie) c'est à dire pour l'exactitude avec laquelle il sait apprécier sa grandeur en la rapportant à la place

⁴⁸ Chez Boltanski et Thévenot, les mondes communs découlent chacun d'un idéal théorisé, d'un modèle de justice, d'une sorte de philosophie politique qui, dans le cas de la cité domestique dont on extrait ici une partie de la description, s'appuie sur des analyses ou citations d'auteurs comme Auerbach, Bloch, Bossuet, Claverie et Lamaison, Condorcet, de Bonald, Kantotowicz, La Bruyère, Mousnier, Tocqueville...

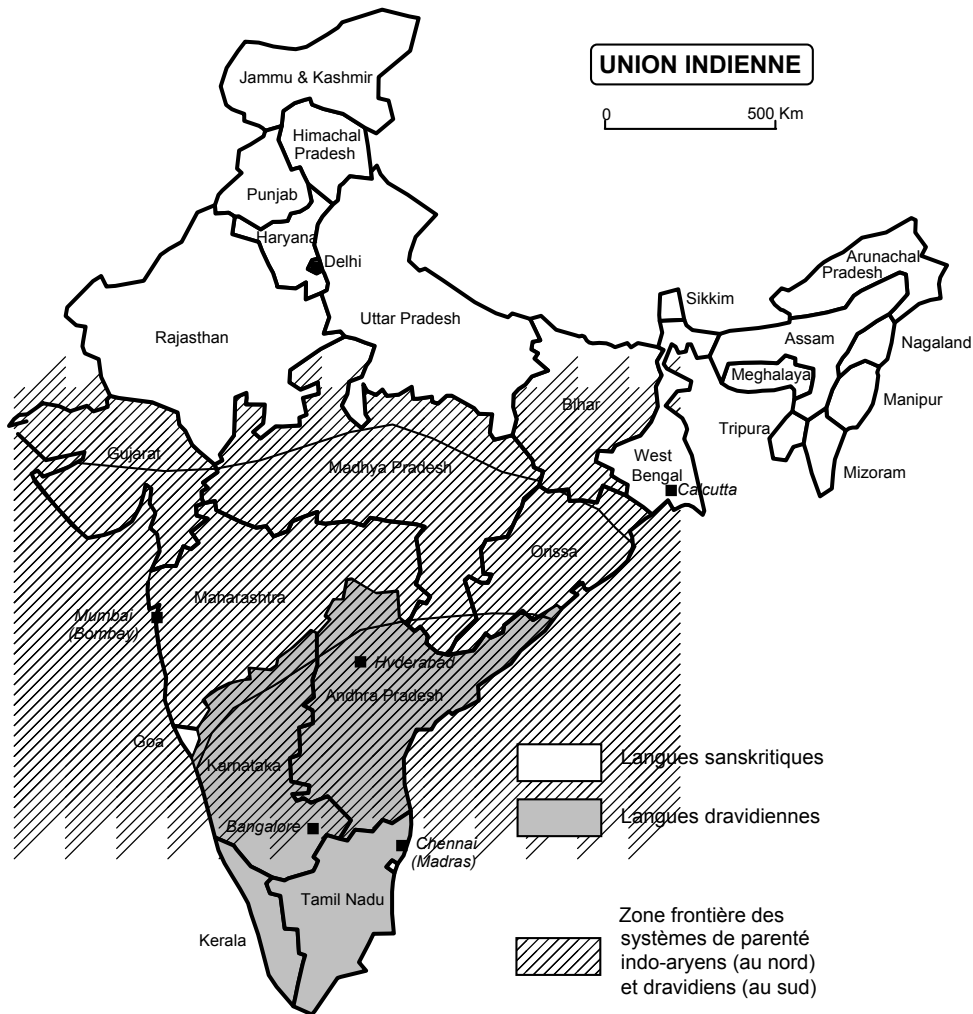
qu'il occupe dans la chaîne des liens de dépendance personnelle. Il n'est jusqu'aux domestiques qui participent encore, dans l'état misérable qui est le leur, de la grandeur de leur maître et de ses biens » [Boltanski et al. 1991 : 116-117].

Cette cité domestique est bien sûr une construction théorique, une sorte de caricature philosophique. Mais la résonance de sa description avec notre sociologie du patronat indien est frappante, d'autant plus que nous avons insisté, comme annoncé en introduction, sur des logiques et des comportements indiens que nous qualifions aujourd'hui de « traditionnels ». Détrompons nous cependant : la cité domestique inspire aussi chez nous un monde de logiques et de comportements communs, y compris au sein de l'entreprise, et il suffit de lire d'autres pages de Boltanski et Thévenot pour s'en persuader. Une grande différence avec l'Inde demeure néanmoins : notre capacité à nous réaliser simultanément dans le monde marchand et le monde domestique est très limitée, car ces deux mondes sont particulièrement conflictuels, alors qu'en Inde, on cherche encore à les concilier, ou tout simplement à ne pas les dissocier ni les opposer.

ANNEXES

Annexe 1

Répartition approximative par Etats indiens des systèmes de parenté et des langues dravidiennes et sanskritiques



Source : Adaptée de "Approximate geographical distribution of the Dravidian and Indo-Aryan kinship systems", TRAUTMANN Th.R., "The Study of Dravidian Kinship", in UBEROI Patricia (éd.) : *Family, Kinship and Marriage in India*, Oxford University Press, Delhi, 1993, p. 85

Note : Les frontières de l'Union Indienne indiquées ici ne sont pas celles officiellement reconnues par le gouvernement indien, certaines zones au Nord du pays étant sous occupation étrangère

Le laboratoire de géomatique de l'Institut Français de Pondicherry et Mme M.-C. Guero sont ici remerciés pour avoir préparé une carte que malheureusement il n'a pas été possible d'intégrer pour des raisons techniques.

Annexe 2

Les cinquante premiers groupes familiaux indiens par chiffre d'affaires (1995/96)

CA en crores (= 10 millions de Rs, ou environ 1,5 million de FF en 1995/96)

Sources CA : *BUSINESS TODAY, India's Business Houses 1947-1997*, 22 Août- 6 Sept., 1997

N°	HOUSES	CA	Chairman	Communautés	Siège	Sociétés
1	TATA	31 471	Tata R. N.	Parsi	Mumbai	TISCO, TELCO
2	BIRLA B.K.-K.M.	11 422	Birla B.K. & K.M.	Marwari, Maheshvari	Calcutta & Mumbai	Century Textiles, Grasim, Hindalco
3	AMBANI	8 468	Ambani D.H.	Gujarati,	Mumbai	Reliance Industries
4	GOENKA R.P.	5 641	Goenka R.P.	Marwari, Agarwal	Calcutta	Ceat, CESC, RPG Telecom, Spencers
5	THAPAR L.M.	3 984	Thapar L.M.	Punjabi, Khatri	Delhi	Karam Chand Thapar & Bros., APR Ltd., Crompton Greaves
6	SPIC-MAC	3 896	Chidambaram M.A.	Chettiar Nagarattar	Chennai	Tamil Nadu Petroproducts, MAC Industries, Manali Petrochemicals
7	BAJAJ	3 771	Bajaj Rahul	Marwari, Agarwal	Pune	Bajaj Auto, Bajaj Electricals, Maharashtra Scooters
8	M & M	3 472	Mahindra Keshub	Punjabi, Khatri	Mumbai	Mahindra & Mahindra, Mahindra UGINE Steel, Mahindra Engg.
9	BIRLA G.P.-C.K.	3 126	Birla G.P.	Marwari Maheshvari	Calcutta & Delhi	Hindustan Motors, Orient Paper, Hyderabad Indus.
10	ESCORTS	2 865	Nanda H.P.	Punjabi	Delhi	Escorts, Escorts Automotives, n Escorts JCB, Goetze
11	JINDAL	2 770	Jindal O.P.	Marwari	Delhi	Jindal Strips, Jindal Ferro Alloys, Shalimar Paints
12	JUMBO	2 693	Chhabria M.R.	Sindhi	Dubai	Dunlop India, Falcon Tyres, Maharashtra Distilleries, Shaw Wallace
13	KIRLOSKAR	2 667	Kirloskar Vijay	Brahmane, Karhada	Bangalore	Kirloskar Bros., K. Copeland, K. Electric, KOEL, K. Pneumatic
14	BIRLA K.K.	2 492	Birla K.K.	Marwari, Maheshvari	Delhi	Hindustan Times, Gobind Sugar, Oudh Sugar, Chambal Fertilisers
15	UB	2 484	Mallya Vijay	?	Bangalore	United Breweries, Best & Crompton, Mangalore Chemicals
16	DHOOT	2 482	Dhoot Venigopal S.	Marwari	Mumbai	Videocon Appliances, V. Narmada Electronics, V. International
17	MURUGAPPA	2 471	Subbiah M.V.	Chettiar Nagarattar	Chennai	Carborundum Univ., Cholamandalam Inv., Tube Invests of India
18	DUNCAN.	2 440	Goenka G.P.	Marwari	Calcutta	Andhra Cements, Duncans Industries, NRC, Star Paper Mills
19	MAFATLAL A.	2 374	Mafatlal Arvind	Gujarati, Patel	Mumbai	Gujarat Gas, NOCIL, Mafatlal Industries
20	USHA	2 227	Rai Vinay	Punjabi, ?	Delhi	Usha India, Gordon Herbert, Information Technologies
21	BPL	2 148	Nambiar T.P.G.	Malayali, Nair	Bangalore	BPL, BPL Engineering, BPL Refrigeration
22	WADIA	2 120	Wadia Nusli	Parsi	Mumbai	Bombay Dying, AFCO Industrial, Bombay Burma Trading
23	MRF	2 011	Mappilai K.M.M.	Chrétien syrien	Chennai	MRF, Funskool
24	ISPAT	2 004	Mittal M.L.	Marwari	Calcutta	Ispat Profiles, Ispat Alloys, Ispat Industries
25	LALBHAI	1 971	Lalbhair Arvind	Gujarati, Jaïn	Ahmedabad	Arvind Mills, Atul, Cibatul, Amtrex Appliances
26	SINGHANIA H.S.	1 969	Singhania H.S.	Marwari, Agarwal	Delhi	JK Industries, JK Corp., JK Pharmachem, Central Pulp Mills
27	SIEL	1 908	Shriram Siddharth	Punjabi, Agarwal	Delhi	Shriram Honda Power Equipment, Shriram Pistons, Siel
28	GODREJ	1 872	Godrej S.P.	Parsi	Mumbai	Godrej Soaps, G.Hicare, Swadeshi Detergents
29	HINDUJA	1 830	Hinduja S.P.	Sindhi, Shikarpuri	London	Ashok Leyland, Hinduja Finance, Astra-IDL, Gulf Oil India
30	WILLIAMSON MAGOR	1 786	Khaitan B.M.	Marwari	Calcutta	Bishnauth Tea, Eveready Industries, G. Williamson, India Foils
31	LLOYDS	1 755	Gupta Raj Narayan	Brahmane	Mumbai	Lloyds Steel Inds., Lloyds Metal & Engineers
32	AMALGAMATION	1 750	Sivasaliam A.	Brahmane, Tamoul	Chennai	Amco Batteries, Bimetal Bearings, India Pistons, Simpson & Co.
33	BIRLA M.P.	1 702	Birla Priyamvada	Marwari, Maheshvari	Calcutta	Assam Jute, Unbiversal Cables, Birla Corp.

34	SINGHANIA V.	1 694	Singhania Vijaypat	Marwari, Agarwal	Mumbai	Raymond Synthetics, JK Chemicals, JK Helene Curtis
35	TORRENT	1 665	Metha Uttambhai	Gujarati	Ahmedabad	Ahmedabad Electricity, Surat Electricity, Torrent Cables
36	BIRLA S.K.	1 578	Birla Sudarshan K.	Marwari, Maheshvari	Calcutta	Birla VXL, Mysore Cements, Sidarth Soya Products
37	RUCHI	1 435	Shahra K.C.	?	Indore	Ruchi Soya Industries, R. Strps & Alloys, Madhya Pradesh Glymchem
38	INDO RAMA	1 397	Lohia M.L.	Marwari	Delhi	Indo Rama Synthetics, Uniworth Interntinal, Woolworth
39	DALMIA Sanjay	1 393	Dalmia Sanjay	Marwari, Agarwal, Jaïn	Delhi	Bharat Explosives, Dalmia Cement, Gujarat Heavy Chemicals
40	MODI	1 357	Modi Vinay Kumar	Marwari, Agarwal	Delhi	Modi Rubber, Modistone
41	NAGARJUNA	1 341	Raju K.S.	Raju	Hyderabad	Nagarjuna Fertilizers & Chemicals, Nagarjuna Steels
42	APOLLO	1 289	Kanwar Onkar S.	Punjabi, Sikh	Delhi	Apollo Tyres, Premier Tyres
43	PREMJI	1 287	Premji Azim H.	Musulman Bohra	Mumbai	Wipro, Wipro Finance
44	THAPAR M.M.	1 234	Thapar Man Mohan	Punjabi, Khatri	Delhi	JTC, JTC Electronics
45	DOSHI V.	1 226	Doshi Vinod L.	Gujarati, Jaïn, Digambara	Mumbai	Premier Auto Electric, Walchandnagar Industries
46	ESSAR	1 214	Ruia Sashi	Marwari	Mumbai	Essar Oil, Essar Shipping, Essar Steel, South India Shipping Corp.
47	MUKAND	1 211	Shah Viren J.	Gujarati	Mumbai	ISPL Industries, Mukand, Mukand Engineers
48	KALYANI	1 187	Kalyani N.A.	?	Pune	Bharat Forge, Automotive Axles, Kalyani Brakes
49	RANBAXY	1 182	Singh Parvinder	Punjabi, Sikh	Delhi	Ranbaxy Drugs, Ranbaxy Laboratories, Solus Pharmaceuticals
50	NEPC	1 161	Khemka Ravi P.	Marwari, ?	Chennai	NEPC India, NEPC Textiles, South India Cements

NB : Les résultats de l'exercice 1999/2000 font apparaître une hiérarchie différente, notamment dans le peloton de tête, le groupe Ambani devançant le groupe Tata.

Annexe 3

Les cinquante premiers groupes familiaux indiens par communautés

CA en crores (= 10 millions de Rs, ou environ 1,5 million de FF en 1995/96)

Sources CA : *BUSINESS TODAY, India's Business Houses 1947-1997*, 22 Août- 6 Sept., 1997

N°	HOUSES	CA	Chairman	Communautés	Siège	Sociétés
I	Marwari, Maheshvari	51 399				
2	BIRLA B.K.-K.M.	11 422	Birla B.K. & K.M.	Marwari, Maheshvari	Calcutta & Mumbai	Century Textiles, Grasim, Hindalco
4	GOENKA R.P.	5 641	Goenka R.P.	Marwari, Agarwal	Calcutta	Ceat, CESC, RPG Telecom, Spencers
7	BAJAJ	3 771	Bajaj Rahul	Marwari, Agarwal	Pune	Bajaj Auto, Bajaj Electricals, Maharashtra Scooters
9	BIRLA G.P.-C.K.	3 126	Birla G.P.	Marwari, Maheshvari	Calcutta & Delhi	Hindustan Motors, Orient Paper, Hyderabad Indus.
11	JINDAL	2 770	Jindal O.P.	Marwari	Delhi	Jindal Strips, Jindar Ferro Alloys, Shalimar Paints
14	BIRLA K.K.	2 492	Birla K.K.	Marwari, Maheshvari	Delhi	Hindustan Times, Gobind Sugar, Oudh Sugar, Chambal Fertilisers
16	DHOOT	2 482	Dhoot Venigopal S.	Marwari	Mumbai	Videocon Appliances, V. Narmada Electronics, V. International
18	DUNCAN.	2 440	Goenka G.P.	Marwari	Calcutta	Andhra Cements, Duncans Industries, NRC, Star Paper Mills
24	ISPAT	2 004	Mittal M.L.	Marwari	Calcutta	Ispat Profiles, Ispat Alloys, Ispat Industries
26	SINGHANIA H.S.	1 969	Singhania H.S.	Marwari, Agarwal	Delhi	JK Industries, JK Corp., JK Pharmachem, Central Pulp Mills
30	WILLIAMSON MAGOR	1 786	Khaitan B.M.	Marwari	Calcutta	Bishnauth Tea, Eveready Industries, G. Williamson, India Foils
33	BIRLA M.P.	1 702	Birla Priyamvada	Marwari, Maheshvari	Calcutta	Assam Jute, Unibersal Cables, Birla Corp.
34	SINGHANIA V.	1 694	Singhania Vijaypat	Marwari, Agarwal	Mumbai	Raymond Synthetics, JK Chemicals, JK Helene Curtis
36	BIRLA S.K.	1 578	Birla Sudarshan K.	Marwari, Maheshvari	Calcutta	Birla VXL, Mysore Cements, Sidarth Soya Products
38	INDO RAMA	1 397	Lohia M.L.	Marwari	Delhi	Indo Rama Synthetics, Uniworth Internatinal, Woolworth
39	DALMIA Sanjay	1 393	Dalmia Sanjay	Marwari, Agarwal, Jaïn	Delhi	Bharat Explosives, Dalmia Cement, Gujarat Heavy Chemicals
40	MODI	1 357	Modi Vinay Kumar	Marwari, Agarwal	Delhi	Modi Rubber, Modistone
46	ESSAR	1 214	Ruia Sashi	Marwari	Mumbai	Essar Oil, Essar Shipping, Essar Steel, South India Shipping Corp.
50	NEPC	1 161	Khemka Ravi P.	Marwari, ?	Chennai	NEPC India, NEPC Textiles, South India Cements
II	Parsi	35 463				
1	TATA	31 471	Tata R. N.	Parsi	Mumbai	TISCO, TELCO
22	WADIA	2 120	Wadia Nusli	Parsi	Mumbai	Bombay Dying, AFCO Industrial, Bombay Burma Trading
28	GODREJ	1 872	Godrej S.P.	Parsi	Mumbai	Godrej Soaps, G.Hicare, Swadeshi Detergents
III	Punjabi, Khatri, ...	18 161				
5	THAPAR L.M.	3 984	Thapar L.M.	Punjabi, Khatri	Delhi	Karam Chand Thapar & Bros., APR Ltd., Crompton Greaves
8	M & M	3 472	Mahindra Keshub	Punjabi, Khatri	Mumbai	Mahindra & Mahindra, Mahindra Ugine Steel, Mahindra Engg.
10	ESCORTS	2 865	Nanda H.P.	Punjabi	Delhi	Escorts, Escorts Automotives, n Escorts JCB, Goetze
20	USHA	2 227	Rai Vinay	Punjabi, ?	Delhi	Usha India, Gordon Herbert, Information Technologies
27	SIEL	1 908	Shriram Siddharth	Punjabi, Agarwal	Delhi	Shriram Honda Power Equipment, Shriram Pistons, Siel
42	APOLLO	1 289	Kanwar Onkar S.	Punjabi, Sikh	Delhi	Apollo Tyres, Premier Tyres
44	THAPAR M.M.	1 234	Thapar Man Mohan	Punjabi, Khatri	Delhi	JTC, JTC Electronics
49	RANBAXY	1 182	Singh Parvinder	Punjabi, Sikh	Delhi	Ranbaxy Drugs, Ranbaxy Laboratories, Solus Pharmaceuticals

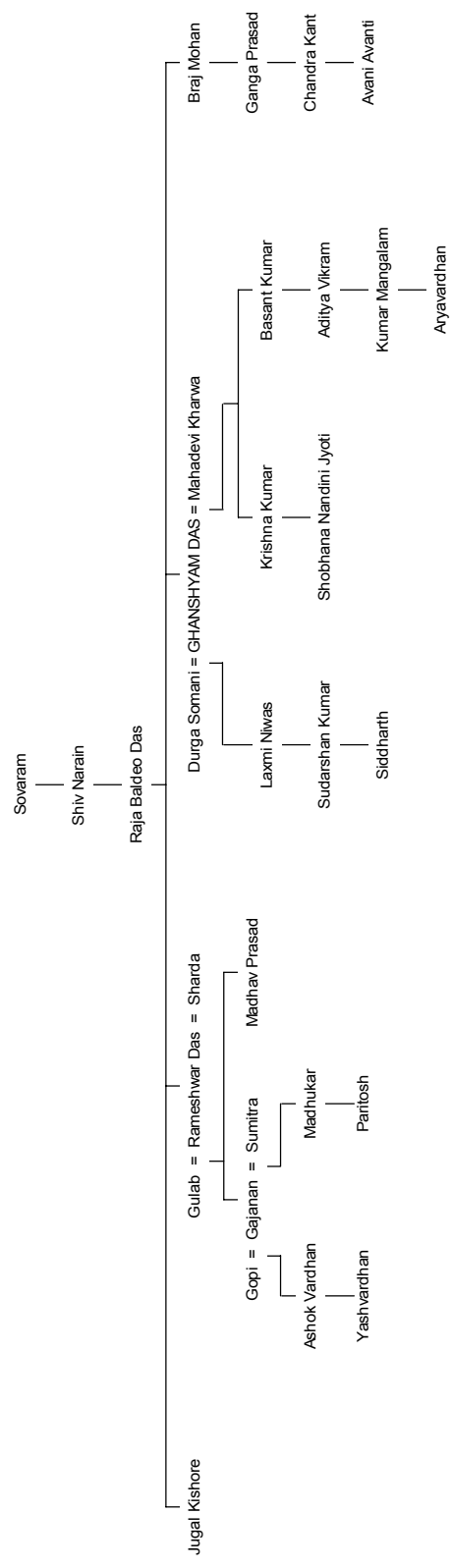
IV	Gujarati, Jain, ...	16 915				
3	AMBANI	8 468	Ambani D.H.	Gujarati,	Mumbai	Reliance Industries
19	MAFATLAL A.	2 374	Mafatlal Arvind	Gujarati, Patel	Mumbai	Gujarat Gas, NOCIL, Mafatlal Industries
25	LALBHAI	1 971	Lalbhai Arvind	Gujarati, Jain	Ahmedabad	Arvind Mills, Atul, Cibatul, Amtrex Appliances
35	TORRENT	1 665	Metha Uttambhai	Gujarati	Ahmedabad	Ahmedabad Electricity, Surat Electricity, Torrent Cables
45	DOSHI V.	1 226	Doshi Vinod L.	Gujarati, Jain, Digambara	Mumbai	Premier Auto Electric, Walchandnagar Industries
47	MUKAND	1 211	Shah Viren J.	Gujarati	Mumbai	ISPL Industries, Mukand, Mukand Engineers
V	Chettiar Nagarattar	6 367				
6	SPIC-MAC	3 896	Chidambaram M.A.	Chettiar Nagarattar	Chennai	Tamil Nadu Petroproducts, MAC Industries, Manali Petrochemicals
17	MURUGAPPA	2 471	Subbiah M.V.	Chettiar Nagarattar	Chennai	Carborundum Univ., Cholamandalam Inv., Tube Invests of India
VI	Brahmane	6 172				
13	KIRLOSKAR	2 667	Kirloskar Vijay	Brahmane, Karhada	Bangalore	Kirloskar Bros., K. Copeland, K. Electric, KOEL, K. Pneumatic
31	LLOYDS	1 755	Gupta Raj Narayan	Brahmane	Mumbai	Lloyds Steel Inds., Lloyds Metal & Engineers
32	AMALGAMATION	1 750	Sivasaliam A.	Brahmane, Tamoul	Chennai	Amco Batteries, Bimetal Bearings, India Pistons, Simpson & Co.
VII	Sindhi	4 523				
12	JUMBO	2 693	Chhabria M.R.	Sindhi	Dubai	Dunlop India, Falcon Tyres, Maharashtra Distilleries, Shaw Wallace
29	HINDUJA	1 830	Hinduja S.P.	Sindhi, Shikarpuri	London	Ashok Leyland, Hinduja Finance, Astra-IDL, Gulf Oil India
VIII	Autres					
15	UB	2 484	Mallya Vijay	?	Bangalore	United Breweries, Best & Crompton, Mangalore Chemicals
21	BPL	2 148	Nambiar T.P.G.	Malayali, Nair	Bangalore	BPL, BPL Engineering, BPL Refrigeration
23	MRF	2 011	Mappilai K.M.M.	Chrétien syrien	Chennai	MRF, Funskool
37	RUCHI	1 435	Shahra K.C.	?	Indore	Ruchi Soya Industries, R. Strps & Alloys, Madhya Pradesh Glymchem
41	NAGARJUNA	1 341	Raju K.S.	Raju	Hyderabad	Nagarjuna Fertilizers & Chemicals, Nagarjuna Steels
43	PREMJI	1 287	Premji Azim H.	Musulman Bohra	Mumbai	Wipro, Wipro Finance
48	KALYANI	1 187	Kalyani N.A.	?	Pune	Bharat Forge, Automotive Axles, Kalyani Brakes

NOTES: Catégories communautaires par ordre de précision croissante: régionales (Gujarati, Malayali ou Keralite, Marwari, Punjabi, Tamoul,), de caste (Brahmane), de *jati* (Agarwal, Maheshvari, Nagarattar, Raju), de religion autre qu'Hindou (Chrétien, Musulman, Parsi, Sikh, Jain), de secte (Bohra, Digambara).

Annexe 4

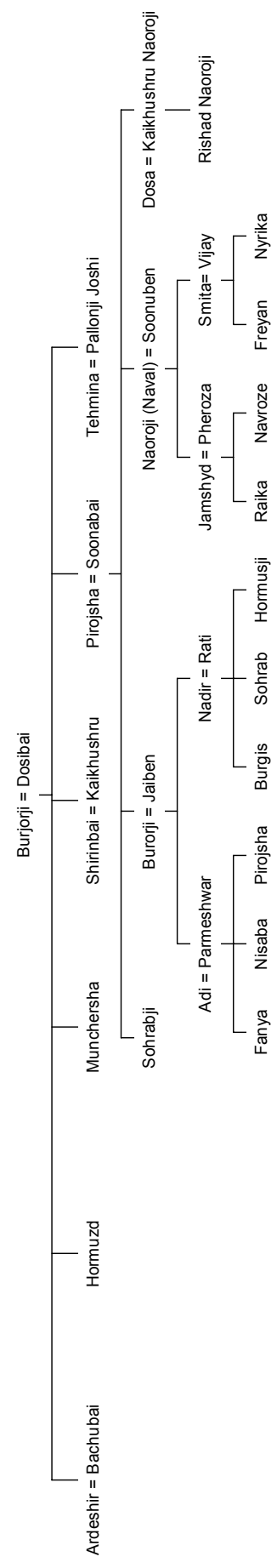
Arbre généalogique des Birla

Sources : Piramal Gita, *Business Legends*, Penguin Books, New Delhi, 1998



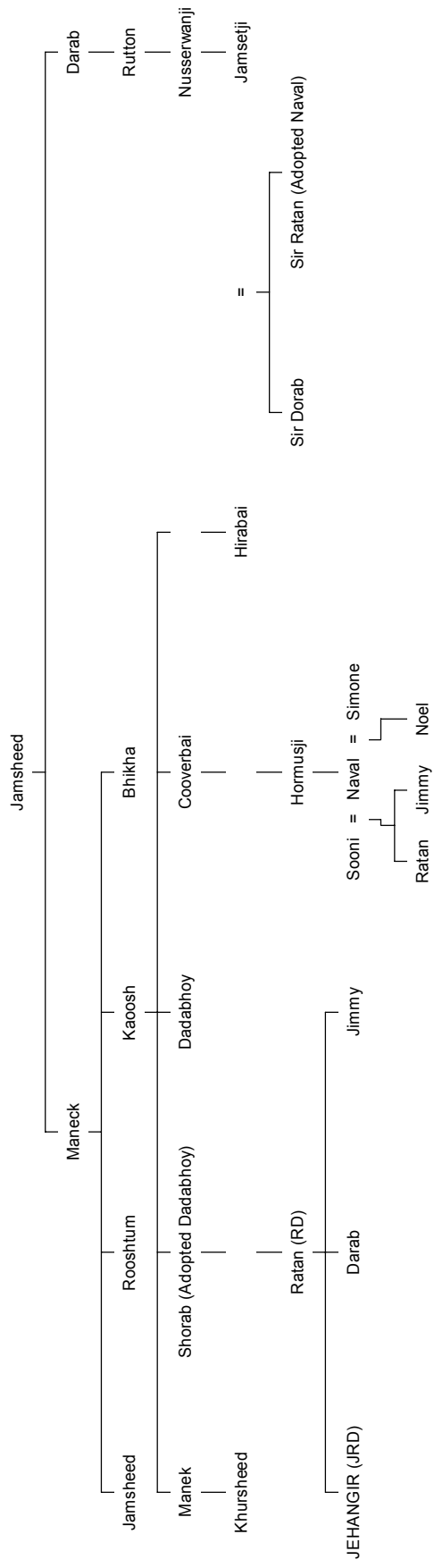
Arbre généalogique des Godrej

Sources : Karanjia B.J., *Godrej, A Hundred Years (1897-1997)*, Viking, New Delhi, 1997



Arbre généalogique des Tata

Sources : Piramal Gita, *Business Legends*, Penguin Books, New Delhi, 1998



Annexe 5

Chronologie des événements politiques

1947	Indépendance du Pakistan et de l'Inde. Nehru devient Premier ministre
1951	Début du premier plan quinquennal. Début des premières élections générales
1952	Fin des premières élections générales
1955	Session du parti du <i>Congrès</i> à Avadi. Adoption d'une résolution déclarant que le but de la planification indienne est l'établissement d'une société socialiste.
1956	Début du deuxième plan quinquennal.
1957	Deuxièmes élections générales. Nehru est réélu
1961	Début du troisième plan quinquennal.
1962	Troisièmes élections générales.
1964	Mort de Nehru. Lal Bahadur Shastri prend la succession. Scission du parti communiste indien.
1966	Début du quatrième plan quinquennal. Indira Gandhi devient Premier Ministre.
1971	Cinquièmes élections générales. Indira Gandhi est réélue.
1974	Début du cinquième plan quinquennal
1975	Proclamation de l'état d'urgence par Indira Gandhi
1977	Fin de l'état d'urgence. Morarji Desai (Janata party) devient Premier ministre.
1978	Fondation du <i>Congrès-I</i> par Indira Gandhi
1979	Scission du Janata Party et démission du gouvernement Desai.
1980	Début du sixième plan quinquennal. Septième élections générales. Scission du Janata Party qui donne naissance au BJP.
1984	Huitièmes élections générales. Rajiv Gandhi devient Premier ministre.
1989	Neuvièmes élections générales. V.P. Singh est élu.
1990	Onzièmes élections générales. P.V. Narasimha Rao (<i>Congrès-I</i>) devient Premier ministre. Il présente au Parlement les grands axes d'une politique économique nouvelle plus libérale.
1991	Faillite financière en juillet et début du Plan d'Ajustement Structurel
1992	Début du huitième plan quinquennal.
1997	Début du neuvième plan quinquennal
1998	Douzièmes élections générales. Constitution d'un gouvernement de coalition dirigé par Atal Behari Vajpayee. Il poursuit les orientations économiques engagées sous Rao.
1999	Treizièmes élections générales. Vajpayee reconstitue un gouvernement de coalition (24 formations sont représentées).

Lexique des partis politiques

Indian National Congress (INC)

Fondé en 1885, le parti du *Congrès* est la plus ancienne formation politique de l'Inde indépendante. Il a dominé la scène politique nationale et régionale pendant près de cinq décennies de 1947 à 1997. En 1969, le *Congrès-O* (O pour organisation) naît d'une scission du parti du *Congrès*. Indira Gandhi crée alors le *Congrès-R* (pour « ruling » gouvernant). Le *Congrès R* conserve la majorité des congressistes, le *Congrès-O* se compose des notables qui avaient servi de relais du parti au niveau local. En 1978, Indira Gandhi fonde le *Congrès (I)* (I pour Indira). Ce parti est resté au pouvoir au centre presque sans interruption jusqu'en 1996.

Bharatiya Jana Sangh (BJS)

Créé en 1951, le Jana Sangh est le parti qui défend les intérêts des nationalistes hindous. Ses fondateurs sont issus du *Rashtriya Swayamsewak Sangh*, (association des volontaires hindous) fondée en 1925. Il essaima à travers ses branches régionales dans de nombreux Etats d'Inde du nord

Janata Party

L'ensemble des forces partisans de la gauche non communiste, du centre et de la droite ; auxquels s'ajoutaient d'anciens membres du parti du *Congrès* se sont unis durant et après la fin de l'état d'urgence (1975-77) pour former un nouveau parti, le Janata party. Les programmes et les politiques du Janata Party s'inspirent des politiques agraires de Charan Singh en faveur de la promotion de l'agriculture, une paysannerie auto-suffisante et la petite industrie. Le Janata party est l'avocat d'une décentralisation de la planification. Il a connu son heure de gloire sous Morarji Desai, Premier ministre de 1975 à 1977. Cependant, le Janata Party, coalition lâche d'intérêts divers a connu des transformations trop rapides qui expliquent son délitement prématuré.

Janata Dal (JD)

Le Janata Dal , l'une des formations politiques issues du Janata Party a fait une percée politique au Centre en novembre 1989 lorsque Vishwanath Pratap Singh devient Premier Ministre. Ecarté du pouvoir en décembre 1990, le parti a connu une certaine désaffection dont le BJP a été le principal bénéficiaire.

Bharatiya Janata Party (BJP)

Fondé en 1980, héritier du Jana Sangh, le BJP se revendique comme l'héritier des valeurs du Janata Party. Son président, Atal Behari Vajpayee, revendique cette filiation en vertu de l'attachement des ex-Jan-sanghi aux valeurs du Janata Party. De 1989 à 1992, le BJP émerge en tant qu'une des forces les plus dynamiques du pays. Il joue largement la carte nationaliste hindoue. Il constitue son premier gouvernement au Centre en 1998. Renversé, il est réélu en octobre 1999. Sa politique économique ne se démarque pas de la ligne

Communist Party of India (CPI)

Fondé en 1925, le parti communiste indien, bien qu'au Bengale classé parmi les formations politiques nationales, a *de facto* un caractère régional. Particulièrement influent durant la marche à l'indépendance, il n'est aujourd'hui réellement présent que dans ses bastions du Bengale Occidental, du Kerala et du Bihar.

Communist Party of India-Marxist (CPI-M)

En 1964, d'une scission du Communist Party of India naît le CPI M. Il est au pouvoir au Bengale occidental et dans l'Etat voisin de Tripura pendant dix ans. En 1967, le Communist Party of India Marxist-Leninist, affilié au mouvement naxalbari, d'obédience maoïste, voit le jour au Bengale.

Swatantra Party (SWA)

Parti libéral apparaît à la fin des années 1950. Fondé par d'anciens congressistes, dont C. Rajagopalachari, le leader de l'indépendance, le leader paysan N.G. Ganga et K.M. Munshi- en association avec les défenseurs de la libre entreprise comme R.M Masani un ancien du groupe Tata devenu farouchement anti-communiste. Il prône une réduction du rôle de l'Etat dans l'économie et reçoit le soutien des milieux d'affaires et de nombreux princes. En 1962, le Swatantra Party remporte 18 sièges à la Lok Sabha avec 7,9% des suffrages.

BIBLIOGRAPHIE

- AGARWAL Satya P. : *The Social Role of The Gita, How & Why*, Motilal Banarsidas Pub. Pvt. Ltd. Delhi, 1993, 2d reprint 1997, 475 p.
- ANNUSSAMY David : "La personnalité juridique de l'idole hindoue", *Revue historique de droit français et étranger*, Sirey, Vol. 57, 1991, pp. 611-21
- ASSAYAG Jackie : *The Making of Democratic Inequality, Caste, class, lobbies and politics in Contemporary India (1880-1995)*, Pondy Papers in Social Sciences N°18, French Institute of Pondicherry, 1995, 80 p.
- AUROBINDO Shri : *La Bhagavad-Gita*, Trad. Camille Rao et Jean Herbert, Préface de Jean Herbert, Albin Michel 1970 (Orig. 1942), 378 p.
- BAYLY Susan : *Caste, Society and Politics in India From The Eighteenth Century To The Modern Age*, The New Cambridge History of India, Cambridge university Press, 1999, 421 p.
- BIRLA G.D. : *The Plan Explained*, Bombay, 1944
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent : *De la justification – Les économies de la grandeur*, nrf essais, Gallimard, Paris, 1991, 483 p.
- BUSINESS INDIA* : "Business India, Super 100", 23 octobre 1995
- BUSINESS INDIA* : "Steady it grows" (Sarosh BANA), 23 Août-5 Sept. 1999, p. 101
- BUSINESS INDIA* : "Temple Trusts : The Case of Tirupati", 10-23 Sept. 1984, pp. 86-95
- BUSINESS INDIA* : "Temples are Business Assets", 27 Jan.- 9 Fév. 1997, p. 157
- BUSINESS TODAY* : "India's Business Families : Can They Survive?", Special Double Issue, Jan. 7, Feb. 6, 1998, 502 p.
- BUSINESS TODAY* : "India's Business Houses 1947-1997", 22 Août- 6 Sept., 1997
- BUSINESS WORLD* : "The Maharishi and His Millions", 7-21 Octobre 1988, pp. 114-115.
- CADENE Philippe, HOLMSTRÖM Mark. (éd.) : *Decentralized production in India*, Sage, Delhi, 1998, 412 p.
- CHAKRABARTI Vibhuti : *Indian Architectural Theory, Contemporary Uses of Vastu Vidya*, Oxford University Press, Mumbai, 1999, 212 p.
- CHAKRABORTY S.K. : *Ethics in Management, Vedantic Perspectives*, Oxford University Press, Delhi, 1995, 294 p. (Paperback 1996)
- CHAKRABORTY S.K. : *Managerial Effectiveness and Quality of Work-life, Indian insights*, Tata Mc. Graw-Hill Pub. Comp. Ltd., New Delhi, 1987
- CHENTSAL RAO P. : *Lakshmiapat Singhania, His Concepts and Creations*, Vikas Pub. House Pvt.Ltd., 1986
- DESAI Ashok V. : "The Origins of Parsi Enterprise", in RAY, Rajat Kanta, ed. : *Entrepreneurship and Industry in India 1800-1947*, Oxford University Press, Delhi, 1992, 263 p., pp. 99-108
- DESAI Rajiv : *Indian Business Culture*, Viva Books, New Delhi, 1999, 151 p.
- DIWAN Paras & Peeyushi : *Hindu Law*, Wadhwa & Company, Allahabad, 1995, 1426 p.
- DORIN Bruno : *L'économie oléifère de l'Union Indienne – Evaluation d'une stratégie d'autonomie*, Thèse de doctorat en économie, Université Montpellier I, 1994, 334 p. (typo)
- DUMONT Louis : *Homo hierarchicus*, Gallimard, Paris, 1966, 449 p.
- DUPUIS Jacques : *Madras et le Nord Coromandel*, Librairie d'Amérique et d'Orient Adrien Maisonneuve, Paris 1969
- DUTTA Sudipt : *Family Business in India*, Response Books, Sage, New Delhi, 1997, 267 p.
- ENGINEER A.A. : *The Muslim Communities of Gujarat, An explanatory Study of Bohras, Khojas and Memmons*, Ajanta Pub., Delhi, 1989, 275 p.
- ERDMAN Howard L. : *The Swatantra Party and Indian Conservatism*, Cambridge University Press, Cambridge, 1967, 248 p.
- FORTUNE INDIA* : "Licence to Kill", 15 Sept., 1996
- FRANKEL Francine : *India's Political Economy (1947-1977)*, Princeton University Press, Princeton, 1978, 600 p.
- GANDHI M.K. : *Autobiographie ou mes expériences de vérité*, PUF, 3ème éd. 1982 (Orig. 1950, An Autobiography or The Story of my Experiments with True), 676 p.
- GIDDENS Anthony : *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1992
- GREWAL J.S. : "Business Communities of Punjab", in TRIPATHI D., ed. *Business Communities of India, A Historical Perspective*, Manohar, 1984, 288 p., pp. 186-209
- GUHA Amendu : "More about the Parsee Sheths, 1650-1918", in D. TRIPATHI, ed. *Business Communities of India, A Historical Perspective*, Manohar, 1984, 288 p., pp. 109-150

- GURCHARAN DAS : "Divided we may fall, But united we are unassailable", in *MARWAR* (A chronicle of Marwari history and achievements) : ed. Amishi DHANUKA, Arpan Publishing, Mumbai, Vol. 1, 1996, 200 p. environ, pp. 72-81
- GURCHARAN DAS : "The Problem", in *SEMINAR*, "Family Business", n°482, Oct. 1999, pp. 12-21
- HANSON A. H. : *The Process of Planning*, Oxford University Press, London, 1966
- HARRIS Frank : *Jamsetji, Nusserwanji Tata - A Chronicle of his life*, Blackie and Sons, India Ltd, Mumbai, 1958
- HAYNES Douglas E. : "From Tribute to Philanthropy : The Politics of Gift Giving in a Western Indian City", *The Journal of Asian Studies*, May 1987, pp. 339-360
- HUMBERT Philippe : *Inde – Les années Rajiv Gandhi (1984-1989)*, L'Harmattan, 1990, 282 p.
- JAFFRELOT Christophe : *La Démocratie en Inde*, Fayard, Paris, 1998, 318 p.
- JAJU Ram Niwas : *G.D. Birla : A Biography*, Vikas Publishing House, New Delhi, 1985, 322 p.
- JALAN Bimal : *The Indian Economy, Problems and Prospects*, Viking, New Delhi, 1992
- JHABVALA NOSHIRVAN H. : *Principles of Hindu Law*, C. Jamnadas & Co., Bombay, revised 18th ed., 1996, 308 p.
- KAMATH M.V. : *Gandhi's coolie – Life and times of Ramakrishna Bajaj*, Allied Publishers, 1995
- KARANJIA B.J. : *Godrej, A Hundred Years (1897-1997)*, vol 1., 2, Viking, New Delhi, 1997, 368 p.
- KARVE Iravati : "The Kinship Map of India", in UBEROI Patricia, ed. : *Family, Kinship and Marriage in India*, Oxford University Press., Delhi, 1993, 502 p., pp. 50-73
- KIRLOSKAR S.L. : *Cactus and Roses, An Autobiography by Kirloskar S.L.*, xii, 297 p. Pub. C.G. Phadke, Pune, 1982
- KIRLOSKAR S.L. : *Selected Speeches and Writings*, Pub. C.G. Phadke, Pune, 1983, 329 p.
- KOCHANNEK Stanley : *Business and Politics in India*, University of California Press, Berkeley, 1974, 382 p.
- KULKE Eckehard : *The Parsees in India, a minority as agent of social change*, Vikas Pub., New Delhi, 1978 (Weltforum Verlag GmbH. Munich 1974), 300 p.
- LACHAÏER Pierre : "Vers un management hindou ? Présentation et analyse du livre de S.K. Chakraborty, 'Managerial Effectiveness and Quality of Worklife, Indian Insights', Tata Mac Graw-Hill Pub. Comp. Ltd., New Delhi, 1987, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, déc., n°33, 1993, pp. 56-63
- LACHAÏER Pierre : *Firmes et entreprises en Inde, La firme lignagère dans ses réseaux*, EFEO-IFP-Karthala, 1999, 402 p.
- LALA R.M. : *Beyond the Last Blue Mountain : A Biography of J.R.D. Tata (1904-1993)*, Viking Books, New Delhi, 1995, 209 p.
- MADAN T.N. : "The Hindu Family and Development", in UBEROI Patricia, ed. : *Family, Kinship and Marriage in India*, Oxford University Press., Delhi, 1993, 502 p., pp. 416-434
- MANU, *The laws of* : trad. Wendy DONINGER with Brian K. SMITH, Penguin Books, 1991, 362 p.
- MARKOVITS Claude : *Indian Business and Nationalist Politics, 1931-39*, Cambridge, 1985, 230 p.
- MARKOVITS Claude : *Indian Business and the Congress Provincial Governments, 1937-39*, Modern Asian Studies XV, 1981
- MARWAR* (A chronicle of Marwari history and achievements) : ed. Amishi DHANUKA, Arpan Publishing, Mumbai, Vol. 1, 1996, 200 p. environ
- MCCI : *Who's Who in Pune Industry*, Mahratta Chamber of Commerce and Industries, Pune, 1984
- MESHROVB Jacob Sheth : *Armenians in India, From the earliest times to the present day, A work of original research*, Oxford & IBH Pub. Co. New Delhi, reprint 1983 (Orig. 1937, Armenian Holy Church of Nazareth, Calcutta), 629 p.
- MILBERT Isabelle : *L'Inde. Evolution politique, économique et sociale*, Notes et études documentaires, n°s 4639-4640, la Documentation française, Paris, 1981, 244 p.
- MINES Matison : « Social stratification among muslims in Tamil Nadu », in, Ahmad Imtiaz, *Casts and social stratifications among muslims in India*, Manohar, New Delhi, 1978
- NAYAR Baldev Raj : *India's Mixed Economy*, New Delhi, 1989, 421 p.
- NISHIMURA Yuko : *Gender, Kinship and Property Rights*, Oxford University Press, Delhi, 1998, 343 p.
- PAPANNEK Hanna : "Pakistan's New Industrialists and Businessmen : Focus on the Memmons", in Milton SINGER ed. *Entrepreneurship and Modernization of Occupational Cultures in South Asia*, Comparative Studies on Southern Asia, Monograph N°12, Durham, Duke Uni., 1973
- PIRAMAL Gita : "In The Pursuit of Laxmi", in *MARWAR, A Chronicle of Marwari history and achievements*, Vol. 1, 1996, pp. 91-97
- PIRAMAL Gita : *Business Maharajas*, Viking by Penguin Books India, 1996, 474 p.
- PIRAMAL Gita : *Business Legends*, 1998, 654 p.
- PIRAMAL Gita : "The rise and Fall of Clans", *BUSINESS WORLD*, 3 Janvier, 2000, pp. 35-36
- POCOCK D.F. : "The Hypergamy of the Patidars", in UBEROI Patricia, ed. : *Family, Kinship and Marriage in India*, Oxford Uni. Press., Delhi, 1993, 502 p., pp. 330-340

- RAY Rajat Kanta (ed.) : *Entrepreneurship and Industry in India 1800-1947*, Oxford University Press, Delhi, 1992, 263 p.
- RUDNER, David West : *Caste and Capitalism in Colonial India, The Nattukottai Chettiars*, Munshiram Manoharlal Pub. Pvt. Ltd., New Delhi, 1995 (First ed. Regents of the California 1994), 341 p.
- RUDOLPH Lloyd I., HOEBER RUDOLPH Susanne : *In Pursuit of Lakshmi, The political Economy of the Indian State*, Orient Longman, 1987, 529 p.
- SAINSAULIEU Renaud (éd.) : *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1990, 356 p.
- SEMINAR, "Family Business", n°482, Oct., 1999
- SHAMASASTRY R. : *Kautilya's Arthashastra*, Mysore Printing and Pub. House Mysore, 1967 (First ed. 1915), 494 p.
- SHRINIVAS M.N. et al. : "A sociological study of Okhla Industrial Estate", in *Small Industries and Social Change*, New Delhi, UNESCO Research Center, 1966
- SINGER M. : « The Indian Joint Family in Modern Industry », in COHN BS & SINGER M., eds., 1968, pp. 423-452
- SINGER M. : *When a Great Tradition Modernizes, An Anthropological Approach to Indian Civilization*, Foreword by M.N. Shrinivas, Vikas Pup. House Pvt Ltd., 1972, 430 p.
- SINGH K.S., General (ed.) : *India's Communities*, People of India Series, Anthropological Survey of India, Vol. IV A-G, Vol.V H-M, Vol.VI N-Z, Oxford University. Press, 1998
- SINGH N.K. : "800 kg ghee burnt to 'purify' Bhopal!", *Indian Express*, Bombay, mardi 14 janvier 1986
- SINGHANIA Hari Shankar : *Economic Issues Global & National- A Business Perspective*, Vikas Publishing House, New Delhi, 1995, 393 p.
- SINHA Dharni P. : *Business Scenarios for the 90s, Strategic perspectives*, Vikas Publishing House, New Delhi, 1991, 241 p.
- SRIDHARAN E. : « Toward State Funding of Elections in India ? A Comparative Perspective on Possible Options », *Policy Reform*, Vol.3, October, 1999, pp. 229-254
- SUBRAMANIAM V. : *The Managerial Class of India*, All India Management Association, New Delhi, 1971, 91 p.
- TATA J.R.D. : « The future of the Private Sector », *Journal of The Indian Merchant's Chamber*, 1971
- THINGALAYA N.K. : *The Banking Saga, History of South Kanara Banks*, Corporation Bank Economic Development Foundation, Corporation Bank, Mangalore, 1999, 386 p.
- TIRMIZI S.A.I. : "Muslim Merchants of Medieval Gujarat", in TRIPATHI D., ed., *Business Communities of India, A Historical Perspective*, Manohar, 1984, 288 p.
- TODD James Col. : *Annals and Antiquities of Rajasthan*, 1914
- TRAUTMANN Th. R. : "The Study of Dravidian Kinship", in UBEROI Patricia, ed. : *Family, Kinship and Marriage in India*, Oxford University Press., Delhi, 1993, 502 p., pp. 74-90
- TRIPATHI D., METHA M.J. : « Class Character of the Gujarati Business Community », in TRIPATHI D. ed. 1984, pp. 151-17
- TRIPATHI D., METHA M.J. : *Business Houses in Western India, A Study in Entrepreneurial Response, 1850-1956*, Manohar, 1990, pp. 105-115
- TRIPATHI Dwijendra (ed.) : *The Dynamics of a Tradition*, Kasturbhai Lalbhai and His Entrepreneurship, Manohar, 1981, 243 p.
- TRIPATHI Dwijendra (ed.) : *Business Communities of India, A Historical Perspective*, Manohar, 1984, 288 p.
- TRIPATHI Dwijendra : *Business and Politics in India a Historical Perspective*, Manohar, New Delhi, 1991, 375 p.
- TRIPATHI Dwijendra (ed.) : "Change and Continuity", in SEMINAR, *Family Business*, n°482, Oct., 1999, pp. 29-32
- TRIVEDI M.L. : *Government and Business*, Multi-tech Publishing Co. Bombay, 1980, 750 p.
- UBEROI Patricia (éd.) : *Family, Kinship and Marriage in India*, Oxford University Press., Delhi, 1993, 502 p.
- VENKATASUBBAIAH H. : *Enterprise and Economic Change : 50 years of FICCI*, Vikas, New Delhi, 1977, 176 p.
- VENOU Fabienne : « Le mariage à l'épreuve du travail en usine : ouvrières de l'industrie de la chaussure en Inde du Sud », *Journal des anthropologues*, N°77-78, 1999, pp. 123-140
- VIVEKENANDA Swami : *Jnana Yoga*, Trad. de l'Anglais par J. Herbert, Albin Michel 1972, 446 p., et *Les Yogas pratiques (Karma, Bhakti, Raja)*, ed. Jean Herbert, Albin Michel, 1972
- ZINS Max-Jean : *Histoire politique de l'Inde indépendante*, PUF, Paris, 1992, 336 p.

POUR APPROFONDIR...

Les références non précisées des livres cités ci-dessous sont dans la bibliographie générale

GENERALITES

Le *Dictionnaire de la civilisation indienne*, de Louis FREDERIC, Robert Laffont, Collection Bouquins, 1987, 1277 p., est d'un abord facile

Deux grands philologues français ont publié un manuel à caractère encyclopédique, unique en son genre : Louis RENOUE et Jean FILLIOZAT, *L'Inde classique, Manuel des études indiennes*, Tome I, 670p., Tome II, 758 p., EFEF, 1985

Pour l'histoire du sous-continent indien, voir *History of India*, Vol. I, Romila THAPAR, Penguin Books UK 1966, 381 p., Vol. II, Percival SPEAR, Penguin Books UK, revu en 1978, 298 p.

Le livre de Francis WATSON, agréablement illustré et plus concis : *A Concise History of India*, with 182 illustrations, Thames and Hudson, London, 1974 (il existe une édition plus récente), 192 p.

L'ouvrage écrit sous la direction de Christophe JAFFRELOT, *L'Inde contemporaine de 1950 à nos jours*, publié chez Fayard en 1996 (742 p.) est enfin une bonne introduction aux différentes dimensions de l'Inde d'aujourd'hui.

PARENTE ET FAMILLE

Les articles édités par P. UBEROI forment un manuel où des auteurs réputés abordent les principaux thèmes de la parenté et de la famille. On trouvera des compléments juridiques élémentaires dans tous les manuels de droit courants sur la loi hindoue, ou musulmane.

LES GRANDES MAISONS D'AFFAIRES

Le récent livre du journaliste économiste S. DUTTA s'efforce de faire une synthèse des différents aspects sous lesquels les grandes familles d'affaires sont connues.

Les dernières enquêtes de la revue Business Today sur les 50 et 100 plus grands groupes familiaux, et celle sur leur performances, sont les plus complètes qui existent à ce jour.

La journaliste et historienne des affaires Gita PIRAMAL a fait avec talent les portraits économico-psychologiques bien informés de plusieurs grands hommes d'affaires contemporains.

CASTES ET COMMUNAUTES

La communauté des banquiers Nagarattar Nattukottai Chettiar a été particulièrement bien étudiée par l'américain D.W. RUDNER (histoire et sociologie jusqu'en 1947), et par la japonaise Y. NISHIMURA (la vie domestique contemporaine). Ces excellentes monographies peuvent à elles seules illustrer presque tous les autres thèmes abordés dans les sections *Parenté et famille* et *Idées et valeurs* (cf. § I)

IDEES, REPRESENTATIONS ET VALEURS

CHAKRABARTI Vibhuti a écrit une présentation bien informée du Vastu non-religieux. Le livre d'ANANTH S. *The Pinguin Guide to Vaastu, The Classical Indian Science of Architecture and Design*, 1999, 197 p., en donne une présentation simplifiée parmi les meilleures actuellement disponibles.

Le commentaire modernisé de la Bhagvad Gita d'AUROBINDO, dont il existe une traduction française, apparaît le plus abordable.

Le réformateur néo-hindouiste VIVEKENANDA a présenté simplement les grandes voies de salut dans ses conférences. Le Mahatma GANDHI nous a laissé une description de la voie de salut qu'il s'est forgée dans son autobiographie disponible en français.

On trouvera dans les ouvrages de CHAKRABORTY S.K. une explicitation minimale et modernisée des Buts de l'homme et autres valeurs classiques indiennes.

GLOSSAIRE

- agarbati** : bâtonnet d'encens que l'on brûle devant les idoles et images pieuses
- ahimsa** : non-violence, doctrine de la non-violence
- Arjun** : héros du clan *Pandava*, interlocuteur de *Krishna* dans la *Bhagavad Gita*,
- artha** : le deuxième des buts de l'homme, intérêt matériel et politique
- Arthashastra** : ensemble de textes classiques traitant de l'*artha*
- atman** : l'entité suprême en l'homme, le Soi
- bania** : marchand, caste de marchands, marchand *goujarati* en particulier
- Bhagavad Gita** : "Le chant du Seigneur", poème philosophico-religieux inséré dans le *Mahabharata*, et dont on dit qu'il est "La Bible de l'Inde"
- Bhaktimarga** : voie de salut par la dévotion et l'amour de la divinité
- bhoomipuja** : rituel fait sur l'emplacement d'un bâtiment avant d'en commencer la construction
- Brahmane** : entité suprême, conscience cosmique universelle, identique à l'*atman*
- brahmane** : prêtre, ordre ou caste sacerdotale, le premier des *varna*
- burqah** : robe noire accompagnée d'un voile cachant le visage, que portent les musulmanes
- chandala** : nom donné dans les textes classiques à tous ceux considérés impurs
- clan** : lignages de grande profondeur généalogique se reconnaissant un ancêtre ultime à caractère mythique qui peut être plus ou moins divinisé
- Coparcener** : terme du droit anglo-indien, propriété indivise de la *Joint Hindu Family*
- crore** : unité de mesure monétaire signifiant 10 millions, ou 100 *lakhs* (1 *lakh* = 100 000)
- Dassara** : fête en l'honneur de la déesse *Durga*
- Dayabhaga** : ensemble de textes juridiques classiques, école d'interprétation de textes juridiques, reconnue au Bengale, cf. *Mitakshara*
- dharma** : ordre socio-cosmique et moral, le premier des buts de l'homme
- dharmadan** : don charitable
- Dharmashastra** : ensemble de textes classiques traitant du dharma
- dharshan** : vue, "vision participative" d'une divinité au temple, d'un saint, etc.
- dharshana** : traités de philosophico-religieux classiques, point de vue sur le *Brahmane*
- digambara** : secte *jaïne* dont les ascètes circulent nus
- Diwali, Dipavali** : festival de fin d'année selon les calendriers hindous
- Durga** : déesse associée à Shiva, combat les démons
- Ganesh(a), Ganapati** : divinité à tête d'éléphant, fils de Shiva et de Parvati, écarte les obstacles
- gaddi** : coussin d'honneur, trône, siège du marchand, par extension siège d'une firme
- Harijan** : enfants de Dieu, nom donné par Gandhi aux Intouchables
- hundi** : effet de commerce, tronc dans les temples
- hypergamique (alliance)** : alliance de mariage où le mari est originaire d'un groupe de statut social supérieur à celui de son épouse (au Nord de l'Inde en particulier)
- isoganique (alliance)** : alliance de mariage entre parents de lignées déjà alliées et de statut équivalent (au Sud de l'Inde en particulier)
- Jaïn, Jaïnisme** : religion fondée au VI-Vème siècle avant J.C. ; groupe social professant cette religion, cf. *Digambara, Svetambara*
- jamaat islami** : mouvement islamique international fondé en Inde à la fin des années 50 par Maududi
- jamaat** : communauté, quartier correspondant à une mosquée (équivalent d'une paroisse), mouvement religieux, cf. *tablighi jamaat, jamaat islami*
- jati** : subdivision endogame d'une caste, groupe social empiriquement réalisée

Jnanamarga, Dnyanamarga : voie de salut par la connaissance, gnose

Kaliyuga : ère actuelle dans la cosmologie brahmanique, ère la plus mauvaise

kama : le troisième des buts de l'homme, jouissance et plaisirs sensuels

Kamasutra : littérature traitant du *kama*

karma : effets produits par les actes et déterminant des futures réincarnations

karmamarga, karmayoga : voie de salut par les œuvres, par l'action

karmayogi : celui qui poursuit le *karmamarga*, ou *karmayoga*, ou qui a atteint la libération par cette voie

karta : chef de la *Joint Hindu Family*, d'une entreprise, ou d'un groupe d'entreprises familial

Kaurava : clan en lutte contre ses cousins *Pandava* dans le *Mahabharata* et la *Bhagavad Gita*

Krishna : importante divinité, avatar de Vishnou, interlocuteur d'*Arjun* dans la *Bhagavad Gita*

kshatriya : deuxième *varna*, ordre, état ou classe des princes et des guerriers dans la littérature normative classique

kuldevata, kuldeva(i) : divinité de lignage

Labh : inscription signifiant "bonne fortune" sur les livres de comptes, les meubles, etc. pendant le festival de Divali, et en particulier pendant la *Lakshmi puja*

Lakshmi : déesse de la prospérité et de la fortune, associée à Vishnou, objet d'un culte pendant le festival de Divali

lignage : parents issus d'un même ancêtre

lignée : petit lignage de deux à quatre générations

Mahabharata : l'un des deux grands poèmes épiques indiens, dont la *Bhagavad Gita* est un chapitre, cf. *Ramayana*

mandir : temple, lieu de culte

marga : voie de salut, cf. *yoga*

matrilinéaire : continuité des générations reconnue de mère en fille (au Sud de l'Inde en particulier)

maya : illusion cosmique, manifestation empirique voilant le *Brahmane*

Mitakshara : ensemble de textes juridiques classiques, école d'interprétation de textes juridiques, cf. *Dayabhaga*

moksha : le plus élevée des buts de l'homme, la libération de la condition humaine, la réalisation de l'identité de l'*atman* et du *Brahmane*

Muthuvelli : responsable administratif de la *jamaat*

nakshatra : terme d'astrologie, constellations et maisons lunaire

nirvana : équivalent bouddhique du *moksha*

nishkam karma : acte dans fruit dans la voie de salut du *karmamarga*

panchang : nom populaire des almanachs publiés chaque année

Pandava : clan auquel appartient *Arjun*, en lutte contre ses cousins *Kaurava* dans le *Mahabharata* et la *Bhagavad Gita*

patrilinéaire : continuité des générations reconnue de père en fils

polygamie : *polygynie* (un homme et plusieurs épouses) ou *polyandrie* (une femme et plusieurs maris)

prasad : reste des oblations comestibles consacrées offertes aux participants à la fin d'un rituel

puja : tout culte, ou rituel

pujaroom : de l'anglo-indien, salle ou chambre de prière domestique

punya : mérites au sens religieux

pardah : principe de séparation des sexes dans la vie sociale ; interdiction faite aux hommes extérieurs à la proche famille de voir les femmes de celle-ci.

purushartha : les buts de l'homme : *dharma, artha, kama* et *moksha*.

Rama : héros du *Ramayana*, divinité

Ramayana : l'un des deux grands poèmes épiques indiens, dont les héros sont *Rama* et *Sita*, cf. *Mahabharata*

samsara : cycle infini des renaissances régi par la loi du *karma*

Samvat : système de datation, calendrier commençant en 56-57 avant J.C.

Sanatana Dharma : le *Dharma* (ou la religion) éternel(le), notion développée par le courant réformateur néo-hindouiste du XIXème siècle.

Sangh Parivar : fédération de mouvements, d'organisations et de groupuscules hindouistes liés au Bharatiya Janata Party

Saraswati : déesse des arts, de la musique et du savoir, associée à la divinité *Brahma*

Satya : la vérité, le vrai, un aspect de la Réalité ultime

seva : service de la divinité ; aujourd'hui, œuvre philanthropique ou action altruiste

Shaka : système de datation, calendrier commençant en 78-79 après J.C.

Shakti : énergie féminine, principe actif féminin, divinités associées aux dieux

Shubh : inscription signifiant "gain, profit" sur les livres de comptes, les meubles, etc. pendant le festival de Divali, et en particulier pendant la *Lakshmi puja*

shudra : quatrième *varna*, ceux qui sont au service des trois premiers *varna*

sikh : religion ou secte d'inspiration musulmane et hindoue fondée par Nanak en 1469 et surtout représentée au Punjab.

svastika : ancien symbole védique ayant la forme d'une croix gammée

svetambara : secte *jaine* dont les ascètes circulent vêtus de blanc

swadharma : devoir, *dharma* propre à un groupe social (*jati*), ou à un individu

Swami : titre de respect donné aux maîtres et à certains religieux

Swaminarayan : secte fondée au Gujarat vers 1817 par Swami Narayana, dont les adeptes tendent à provenir de communautés marchandes et des classes moyennes

Tablighi jamaat : mouvement islamique international fondé en Inde à la fin des années 20 par Mohamed Ilias.

Upanishad : ensemble de textes spéculatifs et philosophiques dont les plus anciens font suite au Veda

vaishya : producteurs, professionnels et surtout marchands, troisième *varna*

varna : castes, ordres, états ou classes hiérarchisés, cf. *brahmane*, *vaishya*, *kshatriya*, *shudra*

vastushastra, vastuvidya : nom général donné aux traités d'art et d'architecture

Venkateshvaran : divinité vishnouite du temple de Tirupati, Andhra Pradesh

Vishvakarma : architecte de l'univers, divinité des architectes, artisans, ouvriers

wakf : dons de particuliers au profit de la communauté, *jamaat*

yagna, yagya : sacrifice, rituel sacrificiel

Yama : divinité de la mort, des morts

yantra : figure géométrique représentant l'univers, support de méditation, instrument

yantra-mandir : ici, temple des machines

yantra-yuga : ici, ère des machines, ère technologique

yoga : systèmes philosophiques et pratiques enseignant les techniques de libération, voie de salut, cf. *marga*

yuga : ère dans la cosmologie brahmanique

INDEX

<i>A. Beese & Co</i>	40	<i>BPL</i>	25
<i>Agarwal</i>	15, 20, 21, 25	<i>Brahmane</i>	8, 9, 16, 17, 19, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 59, 61
Ahmedabad	20, 25, 39, 40, 42	BRAHMANE	23
AÎNES ET CADETS	8	<i>Burmah Shell</i>	40
<i>Air India</i>	48, 50, 53	BUSINESS HOUSES	24
<i>Alexandra Mills</i>	39	BUTS DE L'HOMME	30
<i>Ambani</i>	21, 24, 26, 35, 51, 53, 57	Calcutta	20, 22, 25, 37, 44, 52, 60
AMBANI 1 ^{ère} génération	40	<i>Calcutta Chamber of Commerce</i>	44
AMBANI 2 ^{ème} génération	41	CALENDRIERS	27
AMBANI ET LE BJP	53	CASTES	16
AMBUR	64, 72	CASTES ET MONDE MARCHAND	18
Amritsar	21	CENTRALISATION DE LA DECISION	76
Andhra Pradesh	19, 22, 29	CENTRALISATION DES SIEGES SOCIAUX	64
Arménien	19	<i>Century</i>	37
<i>Arora</i>	10, 21, 25	CHAKRABORTY	33
ARTHA	31	CHAMBRES DE COMMERCE	43
<i>Arvind Mills</i>	20	<i>Chettiar</i>	10, 11, 19, 20, 25, 26, 43, 61, 72, 74
<i>Ashok Leyland</i>	22	<i>Chettiar Nagarattar</i>	8, 10, 22, 25
Assam	20	<i>Chettiar Nattukottai</i>	22
ASSOCHAM	56	<i>Chhabria</i>	15, 25
ASSOCIATIONS DE CASTE	18	CHIFFRES D'AFFAIRES	24
<i>Bachhraj & Co.</i>	36	CHOIX DE LA BRU	66
<i>Bajaj</i>	12, 13, 14, 15, 20, 23, 33, 35, 47, 53, 57	CHOIX DES PARTENAIRES	66
BAJAJ 1 ^{ère} génération	36	CHOIX DU GENDRE	65
BAJAJ 2 ^{ème} génération	36	CHRETIEN	23
BAJAJ 3 ^{ème} génération	36	Chrétien	18, 19, 25, 29, 30
BAJAJ 4 ^{ème} génération	37	CII	36, 55, 56
<i>Bajaj Auto</i>	36	<i>Cipla</i>	23
BAJAJ ET GANDHI	42	Cochin	24
<i>Bajaj Tempo</i>	36	Coimbatore	18, 22
Bangalore	25, 64	COMITE GUPTA	55
<i>Bania</i>	19, 20, 31	COMMANDEMENT PYRAMIDAL	77
Bengal	11, 20, 23, 37, 42, 92	COMMUNAUTE DE FONDS	13
<i>Bhatia</i>	19	COMMUNAUTE DE VIE	13
BHATIA	22	COMPARTIMENTATION	26
Bhopal	29	CONCENTRATION DES ENTREPRISES	63
<i>Bhoruka</i>	15	CONTRAT	69
Bikaner	20	COPARCENARY	11
<i>Birla</i> ..	15, 20, 21, 24, 25, 30, 33, 35, 47, 48, 49, 50, 52, 56, 57, 89	<i>Daga</i>	25
BIRLA 1 ^{ère} génération	37	<i>Dalmia</i>	20
BIRLA 2 ^{ème} génération	37	<i>Deccani</i>	59
BIRLA 3 ^{ème} génération	37	Delhi	20, 21, 25, 30, 44, 52
BIRLA 4 ^{ème} génération	38	DETTES	12
<i>Birla Brothers</i>	37	DHARMA	31
BIRLA ET GANDHI	42	<i>Dhirubhai Ambani Foundation Trust</i>	41
BIRLA SOUS INDIRA	49	<i>Digambara</i>	19, 20
BJP ET PATRONAT	55	DIRECTION DES ACHATS	76
<i>Bohra</i>	23, 26	DIRECTION D'USINE	77
Bombay9, 10, 13, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 30, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 51, 52, 54		DIRECTION GENERALE	76
BOMBAY CLUB	52	DISSOCIATIONS DES FAMILLES	15
BOMBAY PLAN	44	DIVERSIFICATION DES ACTIVITES	15
Bouddhiste	11, 31, 32	DIVERSIFICATION DES GROUPES MARCHANDS	26

DIVISIONS ET ALLIANCES.....	25	INDUSTRIAL POLICY RESOLUTION	45
DONNEUR D'ORDRES.....	69	INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE	60
DROIT HINDOU.....	11	<i>Infosys Technologies</i>	26
<i>Eastern Spinning</i>	37	INTEGRATION VERTICALE.....	70
EGALITE DE TRAITEMENT	13	ISLAMISATION	58
EMPLOI DES FEMMES.....	72	<i>Ispat</i>	13
<i>Empress Mills</i>	39	<i>Iyer</i>	23
ENCADREMENT DU PERSONNEL.....	77	Jain.....	9, 11, 17, 19, 20, 25, 27, 29, 31, 32
ENDOGAMIE	9, 59	Jaipur.....	20
ENJEU DE LA PARENTE.....	65	Jamnagar	41
<i>Escorts</i>	22, 33	Jamshedpur.....	39, 40, 43, 50
ETHIQUE MUSULMANE.....	63	JATI	17
EXOAMIE	9	<i>Jhunjunwala</i>	25
FAMILLE ET CASTE.....	16	<i>Jnana Prabhodini</i>	33
FAMILLE ET ENTREPRISE.....	12	Jodhpur.....	20
FEMME, USINE ET SOCIETE	73	<i>Joint Hindu Family</i>	11, 12, 14
FINANCEMENT DES COALITIONS.....	54	JOINT-VENTURES	70
FINANCEMENT DU CONGRES.....	54	Juif.....	19
FORMATION A L'ETRANGER.....	72	JUIF.....	24
FORMATION PROFESSIONNELLE	71	<i>Kamma Naidu</i>	18, 19, 26
FRERES ET SOEURS.....	9	KAMMA NAIDU	22
GANDHI ET PATRONAT.....	42	Kanpur.....	25, 30
<i>Gaud Saraswat</i>	23	Karachi	20
<i>Godrej</i>	12, 21, 35, 48, 53, 57, 89	Karnataka	23
GODREJ 1 ^{ère} génération	38	KARTA	11
GODREJ 2 ^{ème} génération	38	Kerala	23, 24
GODREJ 3 ^{ème} génération	38	<i>Khatau</i>	22
<i>Godrej and Boyce Steel Business</i>	39	<i>Khatri</i>	10, 21, 25
<i>Godrej Boyce</i>	38	<i>Kirloskar</i>	15, 23, 30, 33
<i>Godrej Soaps</i>	38	<i>Kohja</i>	23
<i>Goenka</i>	15, 20, 24, 25, 30	Kolhapur.....	16
GRANDE ET PETITE TRADITIONS.....	26	<i>Kunbis</i>	20
<i>Grasim Industries</i>	56	<i>Labbai</i>	23
Gujarat 8, 19, 20, 21, 22, 23, 31, 36, 39, 40, 42, 47, 54		LABBAI.....	59
<i>Gujarat Godrej Innovative Chemicals</i>	39	<i>Lakshmi</i>	22
<i>Gujarati</i>	10, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 43	LAKSHMI PUJA	29
GUJARATI.....	20	<i>Lalbhai</i>	20
Gwalior	37	LICENSE RAJ	48
<i>Gwalior Rayon</i>	38	LIGNAGES.....	8
Hazira.....	41	<i>Lohana</i>	8, 19, 22
HERITAGE.....	65	LOHANA.....	22
<i>Hero</i>	21	Ludhiana.....	21
HIERARCHIE DES EMPLOIS.....	72	<i>M.A. Chidambaram</i>	22
HIERARCHIE EN QUESTION	74	Madhya Pradesh.....	21, 37
<i>Hindalco</i>	38, 49	Madras.....	15, 22, 23, 25, 26, 52, 60, 61, 62, 63, 72
<i>Hinduja</i>	9, 22, 25, 30	Maharashtra.....	10, 17, 20, 21, 22, 23, 36, 39, 47
<i>Hindustan Computer</i>	23	<i>Maharishi University of Management</i>	28
<i>Hindustan Housing Company</i>	36	<i>Maheshwari</i>	10, 20, 25
<i>Hindustan Iron and Steel Products</i>	36	MANAGEMENT REMODELE	79
<i>Hindustan Lever</i>	26	Mangalore	23
Hyderabad.....	20, 25	<i>Mangalore Refineries and Petrochemical</i>	38
<i>Indian Hotels</i>	53	<i>Mappila</i>	23
<i>Indian Merchants Chamber</i>	44, 48	<i>Marakkayar</i>	23
<i>Indian Rayon</i>	38	MARIAGE.....	9
<i>Indica</i>	40	<i>Marwari</i> ..	10, 19, 20, 24, 25, 26, 36, 37, 42, 43, 47, 49
INDIRA ET PATRONAT	49	MARWARI	20
INDIRA GANDHI.....	50	<i>Memon</i>	19, 23
<i>Indo-Gulf Fertilisers</i>	38	<i>Meshri</i>	20
Indore.....	10, 25	Mithapur.....	39

<i>Mittal</i>	12, 13, 14, 15
<i>Modi</i>	32
MOKSHA.....	31
<i>MRF</i>	23
<i>Mukand Iron and Steel Works</i>	36
<i>Munjral</i>	21
<i>Murugappan</i>	22
Musulman 10, 18, 19, 25, 30, 43, 58, 59, 61, 72, 74	
MUSULMAN.....	23
MUTHUVELLI.....	68
Mysore.....	20
<i>Nadar</i>	18, 19
NADAR.....	23
NAGARATTAR.....	22
Nagpur.....	20, 39
<i>Nair</i>	25
<i>Nambiar</i>	25
<i>Nanda</i>	22
NATIONALISATIONS.....	47
NEHRU ET PATRONAT.....	46
<i>New India Insurance Company</i>	36
<i>Nirma</i>	21
Nord.....	10, 20, 32, 58, 59, 60, 61
ŒUVRE SANS FRUIT.....	32
Orissa.....	53
<i>Oswal</i>	20
PARCOURS DE CADRE.....	62
PARENTE ET CAPITAUX.....	10
<i>Paria</i>	74
<i>Parsi</i>	12, 19, 21, 24, 25, 26, 38, 42, 43
PARSI.....	21
PARTAGE DES RESPONSABILITES.....	14
<i>Patel</i>	10, 19, 20
PATERNALISME.....	77
<i>Patidar</i>	10, 20
PATRONAGE SOCIAL.....	63
<i>Petit</i>	21
PHILANTHROPIE.....	30
<i>Pitty</i>	25
PLAN QUINQUENNAL I.....	45
PLAN QUINQUENNAL II.....	46
PLAN QUINQUENNAL III.....	46
POLITIQUE DU CUIR.....	60
POLLUTION.....	28
Pondicherry.....	17, 28
<i>Premier Automobile</i>	20
PRESIDENCE.....	76
<i>Procter & Gamble</i>	53
PROMOTION.....	78
PROMOTION DES FEMMES.....	78
PROPRIETE INDIVISE ET SEPEREE.....	12
Pune.....	9, 13, 20, 21, 23, 25, 30, 33, 36
Punjab.....	21
<i>Punjabi</i>	19, 24, 25
PUNJABI.....	21
PURIFICATION.....	28
QASI.....	68
Rajasthan.....	19, 20, 37
RAJIV GANDHI.....	51
<i>Raju</i>	18, 25
<i>Ranbaxy</i>	22, 26
Ranipet.....	61, 64
RAWTER (J.M.).....	61
<i>Rawther</i>	23
RECRUTEMENT DANS LA COMMUNAUTE.....	75
RECRUTEMENT DANS LA FAMILLE.....	74
RECRUTEMENT DES FEMMES.....	75
RECRUTEMENT DES SPECIALISTES.....	76
<i>Reddy(ar)</i>	18
REFORMES DE 1991.....	52
REGLES D'ALLIANCE.....	65
<i>Reliance</i>	21, 40, 54
RELIANCE.....	51
RELIGIONS ET JATI.....	17
<i>Ruia</i>	25
SANSKRITISATION ET OCCIDENTALISATION.....	18
Sassoon.....	24, 36
SELF-MADE MEN.....	62
SEVA.....	30
<i>Shah</i>	9
Sholapur.....	20
<i>Shravak</i>	20
SIEGES SOCIAUX.....	25
Sikh.....	11, 17, 19, 21, 32
Sindh.....	23
<i>Sindhi</i>	9, 18, 19, 22, 24, 25, 26
SINDHI.....	22
<i>Singhania</i>	20, 25, 30, 32
SOCIALISME NEHRUVIEN.....	45
<i>Somaiya</i>	22
SOUS-TRAITANCE.....	69
SPECIALISATION DES USINES.....	64
SPECIALISATION PROFESSIONNELLE.....	59
STATUT ET CLASSE.....	16
STATUT ET FONCTION.....	14
Sud.....	8, 10, 20, 22, 23, 24, 43, 58, 59, 65
Surat.....	20, 21
SURVEILLANCE DE LA MIXITE.....	74
<i>Svetambara</i>	19
<i>Swaminarayan</i>	21
<i>Syrian Catholic Bank</i>	23
<i>T.V. Sundaram Iyengar</i>	23
<i>Taj Mahal Hotel</i>	39
Tamil Nadu	10, 17, 18, 22, 23, 43, 58, 60, 61, 64
<i>Tamilnadu Mercantile Bank</i>	23
TANNERIES EUROPENNES.....	59
TANNERIES MODERNES.....	60
TANNERIES MUSULMANES.....	60
<i>Tata</i> ...	20, 21, 23, 24, 33, 35, 36, 47, 48, 51, 56, 57, 90
TATA 1 ^{ère} génération.....	39
TATA 2 ^{ème} génération.....	39
TATA 3 ^{ème} génération.....	39
TATA 4 ^{ème} génération.....	39
TATA 5 ^{ème} génération.....	40
<i>Tata Airlines</i>	39
<i>Tata Chemicals</i>	39, 40
TATA ET LE CONGRES.....	53
TATA ET LE JANATA.....	50

TATA ET NEHRU	43	<i>Unilever</i>	53
<i>Tata Hydro-Electric Power Supply Company</i>	39	UNIONS PREFEREES	10
<i>Tata Industries</i>	40	<i>Vaid</i>	25
<i>Tata Oil Mills</i>	53	VARNA	17
<i>Tata Sons</i>	39, 40, 53, 56	VASTUSHASTRA	28
TATA SOUS INDIRA.....	48	Vellore.....	58, 63
<i>Tata Tea</i>	40, 53	Visakhapatnam.....	22
TELCO.....	21, 39, 40, 53	VOIES DE SALUT	31
TIRUPATI	29	<i>Wadia</i>	21
TISCO	21, 39, 40, 49, 50, 53	<i>Walchand</i>	20
TRUSTS ELECTORAUX	56	<i>Wipro</i>	23
<i>Tuticorin Mills</i>	23	WORK IS WORSHIP	33
TVS.....	23	<i>Zoroastrian Co-operative Bank</i>	12

TABLE DES MATIERES

PREFACE.....	2
PREAMBULE	3
LES AUTEURS	4
INTRODUCTION GENERALE	5
I - L'UNIVERS SOCIO-CULTUREL DU PATRONAT INDIEN	8
Famille, communauté, idées-valeurs.....	8
1. La famille indienne	8
11. Filiation et mariage	8
12. La Joint Hindu Family dans les textes.....	11
13. La Joint Hindu Family au quotidien.....	12
14. La Joint Hindu Family en évolution.....	14
2. Castes et communautés	16
21. Famille, caste et classe	16
22. Castes et communautés	16
23. Les castes marchandes	18
231. Castes et communautés marchande du Nord.....	20
232. Castes et communautés marchandes du Sud	22
233. Brahmanes, Musulmans, Chrétiens et Juifs.....	23
24. Castes et grandes maisons d'affaires contemporaines	24
3. Idées-valeurs	26
31. La Petite Tradition : faits et gestes quotidiens.....	26
32. La Grande Tradition : idées et valeurs classiques	30
Conclusion	34
II - LE PATRONAT INDIEN DANS L'ESPACE POLITIQUE.....	35
Histoire et logiques d'action des grandes familles industrielles.....	35
1. Origines, implantations et stratégies de développement	36
11. Deux vieilles familles marwari : Bajaj et Birla	36
12. Deux empires industriels parsi : Godrej et Tata	38
13. Le jeune groupe Ambani.....	40
2. Le patronat indien dans la lutte anti-coloniale	42
21. Un comportement différencié vis-à-vis du politique.....	42
22. Une solidarité et une logique partagée d'action économique.....	43
3. Le patronat indien sous la férule du Congrès	45
31. Le socialisme nehruvien.....	45
32. Le License Raj d'Indira Gandhi	47
33. Les années creuses et le maintien des grands groupes	50
34. Le changement de cap des années quatre-vingts.....	50
4. Les grandes familles et la libéralisation	52
41. Face-à-face avec la concurrence étrangère.....	52
42. Patronage politique et financement électoral	54
Conclusion	57

III - LE PATRON INDIEN AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	58
L'industrie sous-traitante et exportatrice du cuir au Tamil Nadu.....	58
1. Population musulmane et entrepreneurs musulmans	58
11. La communauté Labbai et l'Islam	58
12. Genèse et développement de l'industrie du cuir	59
13. Un modèle entrepreneurial	61
131. La figure locale du self-made man.....	61
132. L'éthique musulmane et le patronat social.....	63
2. Structures et dynamique de l'industrie	63
21. Le district industriel	63
22. Les logiques familiales de gestion du capital	65
23. Conflits et régulations internes.....	68
24. Stratégies industrielles et logiques de production	69
25. La formation au management d'entreprise	71
3. Vie et management de l'entreprise	72
31. Dedans, dehors : la ville, l'usine et la société	72
32. Modalités du recrutement.....	74
33. Encadrement et structure du pouvoir.....	76
331. Le siège	76
332. L'usine	77
333. La gestion des ressources humaines.....	78
Conclusion	79
CONCLUSION GENERALE.....	81
ANNEXES.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	93
GLOSSAIRE.....	97
INDEX.....	100
TABLE DES MATIERES	104

Ambassade de France en Inde
(Mission Economique et Financière)
Aérospatiale – EADS
Alcatel Trade International
Alstom Limited
Crédit Lyonnais
Faurecia
Indo-French Chamber of Commerce and Industry
Lafarge Inde
Pernod Ricard India Liaison Service
Sanofi India Liaison Office
Société Générale Inde
SOFEMA
Suez Lyonnaise-des-Eaux
Thomson CSF Liaison Office
Schneider Electric India

Centre de Sciences Humaines
2 Aurangzeb road, New Delhi 110 011, India
Tel : +91 (11) 23 01 62 59 / 23 01 41 73
Fax : +91 (11) 23 01 84 80
Email : public@csd-delhi.com
<http://www.csh-delhi.com>