

# LES GRANDES MAISONS D’AFFAIRES ET L’ÉCO- NOMIE INDIENNE

*Revue de la littérature et de  
la presse d’affaires indiennes,  
cinquante ans après  
l’Indépendance*

PAR PIERRE LACHAÏER

*École française d’Extrême-Orient - Centre d’Histoire et d’Archéologie - Pondichéry*

*Alors qu’au jour de son Indépendance, l’Inde disposait d’une base industrielle plus importante qu’aucun des pays coloniaux d’Asie ou d’Afrique et ne manquait pas de grands entrepreneurs, depuis 1969 ce patrimoine a été systématiquement bradé sur l’autel d’un régime inefficace, opprimant et omniprésent. Désormais, et malgré la crise asiatique, l’Inde a déjà dix ans de retard sur la Chine et les pays de l’ASEAN, malgré les réformes libérales mises en œuvre depuis le lancement de la Nouvelle Économie Politique en 1991.*

À l’occasion du cinquantenaire de l’Indépendance de l’Union indienne (1947-97), plusieurs revues et journaux économiques ont publié des éditions spéciales (1) contenant des enquêtes et de longs articles consacrés aux hommes d’affaires indiens et aux principales firmes et conglomérats qu’ils contrôlent. Il s’est souvent agi d’exa-

miner leur contribution au développement économique de l’Inde indépendante pour mieux sonder un avenir qui reste incertain, même si les réformes libérales mises en œuvre depuis le lancement de la Nouvelle Économie Politique (NEP) en 1991 ont été suivies de quelques effets jugés positifs. Dès 1996, plusieurs journalistes de cette même presse

économique, ont aussi publié quelques livres conséquents, dont *Family Business in India* de Sudipt DUTTA et *Business Maharajas* de Gita Piramal (2).

En général, cette presse économique anglophone est dédiée au secteur «organisé» et elle n'aborde que rarement les activités de l'économie dite «informelle», même lorsque celle-ci tient une place importante dans un secteur donné, comme c'est le cas du textile par exemple.

## UN REGARD RÉTROSPECTIF : ATMOSPHÈRE DU CINQUANTENAIRE

### Triste bilan : «Shame to us !»

En cette fin d'année 1997 (avant la crise financière et monétaire des pays de l'Asie du Sud-est), et contrairement à la période 95-96, le monde des affaires et de l'industrie est porté à un pessimisme mesuré : bien que plusieurs fondamentaux de l'économie indienne restent solides, l'industrie s'est ralentie, les stocks sont élevés, le budget réformateur du Ministre P. Chidambaram (3), accueilli avec enthousiasme il y a peu, sera en déficit... et l'on reporte ses espoirs sur une relance attendue au premier trimestre 1998. Ce pessimisme conjoncturel se nourrit aussi du triste bilan que plusieurs auteurs dressent des politiques de développement de l'Inde indépendante.

Au moment de l'Indépendance, en dépit de la pauvreté du pays, l'Inde dispose déjà d'une base industrielle plus importante qu'aucun des pays coloniaux d'Asie ou d'Afrique et elle ne manque pas de grands entrepreneurs, comme les Birla, Tata, Walchand Hirachand, Shri Ram, etc., souligne G. Omkar (4). En 1965, le secteur industriel de l'Inde est encore bien supérieur à ceux des pays du Sud-est asiatique et reste avantageusement comparable à celui de la Corée du Sud. Mais, depuis 1969, et plus encore après 1973, il a été systématiquement bradé sur l'autel d'un régime inefficace, opprimant et omniprésent, si bien qu'au moment où intervient la Nouvelle Économie Politique, en 1991, l'Inde a déjà dix ans de retard sur la Chine et les pays de l'ASEAN. Pourtant, et malgré tout, l'industrie s'est développée : thème récurrent que ce retard relatif de l'Inde, que l'historien des affaires D. Tripathi traite en détail dans son dernier livre «*Historical Roots of Industrial Entrepreneurship in India and Japan*» (5). Tripathi s'efforce de corriger ce qu'il estime être les erreurs d'appréciation que font ceux qui opposent sans nuance les développements de l'Inde et du Japon. Ayant replacé ces développements dans une perspective historique comparative, l'auteur soutient que, même si le Japon était relativement moins industrialisé que l'Inde, il était aussi, contrairement à celle-ci, socialement et politiquement prêt, dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, pour

son rapide décollage industriel. Tripathi ne s'attarde pas sur les autres pays asiatiques où le développement a été rapide depuis une vingtaine d'années.

«*Les Indiens expatriés doivent-ils célébrer l'Indépendance de l'Inde et que sommes nous vraiment en train de célébrer ?*», s'interrogent, avec une amertume proche du désespoir, les éditorialistes Ajit Dayal et Suketu Metha (6) dans *Business India*. Pour Dayal : «*En tant qu'Indien, je me sens perdu, solitaire et floué. Dans l'ensemble, l'on pense que les Indiens sont des gens intelligents, mais le pays et son organisation passent pour un foutoir, on suspecte et méprise tout détenteur d'un passeport indien. Cela n'a rien à voir avec le discours de Nehru ou le combat de Gandhi pour la liberté... Pendant que le monde s'efforce à plus de progrès économique, je vais dormir silencieusement sachant que, non seulement l'Inde a perdu la course économique, mais qu'elle a aussi abandonné le manteau spirituel qui lui fut si cher pendant si longtemps. Puisseons-nous nous pardonner et essayer encore. Vive l'Inde !*».

Metha, journaliste expatrié depuis vingt ans et vivant à New York, s'interroge âprement : «*En Amérique, les Indiens ont des revenus per capita plus élevés qu'un quelconque autre groupe ethnique - plus élevés que les Blancs, que les Juifs, plus élevés que les Chinois. On se demande parfois, pourquoi nous avons pu y arriver, pourquoi ceux restés au pays n'y parviennent-ils pas ?*». Les Indiens non-résidents (NRI) n'ont quitté l'Inde ni pour des raisons politiques, ni pour embrasser la culture supérieure de l'Occident, mais pour gagner plus d'argent : «*De quel droit devrions-nous participer à la fête ?*» Et un autre éditorialiste encore, Malvira Singh, de lancer : «*Shame to us... !*», «*Honte à nous, c'est nous, l'élite, les privilégiés cultivés de l'Inde... qui sommes responsables de son écroulement... en ayant complaisamment toléré, voire encouragé, la décadence morale et la corruption...*» (7), ce qu'illustre par un résumé chronolo-

(1) *Business Today*, August 22 Sept.6, 1997, 232p., *Business India*, August 11-24, 1997, 264p., et Nov. 3 to 6, 1997.

(2) DUTTA Sudipt, *Family Business in India*, Response Books, Sage Pub., New Delhi, 1997, 267p. PIRAMAL Gita : *Business Maharajas*, Viking by Penguin Books India 1996, 474p.

(3) Ministre des finances du gouvernement United Front, coalition de partis de gauche et du Congrès qui s'oppose au Bharatiya Janata Party, nationaliste et hindouiste.

(4) GOSWANI Omkar : «The Fall and Rise of India's Companies», *Business India*, August 11 to 24, 1997 : «1947-1997», pp : 52-56.

(5) TRIPATHI Dwijendra, *Historical Roots of Industrial Entrepreneurship in India and Japan, A comparative Interpretation*, Manohar, New Delhi, 1997, 162p.

Tripathi a aussi écrit le bref article «The Dynamics of The Business Family», dans *Business Today*, 1997, *ibid.*, pp : 202-207.

(6) DAYAL Ajit, «A slip of destiny, As India marks 50 years of Independence, what are we really celebrating ?», *Business India*, Aug. 1997, *ibid.*, p.37 ; METHA Suketu, «From the outside, Should NRI's be celebrating Indian Independence», *Business India*, Aug. 1997, *ibid.*, p.39.

(7) SINGH Malvika, «Shame on us, It's time we shed our complacency and open our minds», *Business India* Aug. 1997, *ibid.*, p.33.

«Les Indiens expatriés  
doivent-ils célébrer  
l'Indépendance de  
l'Inde...»

WALLIS/SABA/RÉA

gique compact des scandales politico-financiers des cinquante dernières années l'article «*50 years of scams and scandals*» (8) de la même revue. Notons que ces auteurs, sauf Tripathi, ont tous écrit dans *Business India* : on sent moins de componction dans *Business Today* où l'on célèbre la famille entrepreneuriale et les grandes dynasties d'affaires.

### La faute, mais quand ? «*Faulty Beginnings*»

L'on s'accorde généralement à incriminer le carcan des réglementations, le régime restrictif des licences, (Licence Raj), que le gouvernement a mis en place après l'Indépendance pour contrôler et limiter le développement de la grosse industrie privée, au nom d'une politique qui visait prioritairement l'équité sociale et économique du développement : les entreprises publiques ayant à «commander de haut» l'industrie privée, l'ensemble du secteur industriel devait s'efforcer de substituer progressivement les produits indiens aux coûteuses importations. I. Pan, auteur de «*Faulty Beginnings*» (9) attribue les échecs économiques aux politiques commerciale et industrielle que l'Inde a suivies. Mais comment en est-on arrivé là ? N'est-ce pas ce Bombay Plan (10) conçu en 1944 par, entre autres, les deux plus grands industriels de l'Inde, JRD Tata et GD Birla, qui initia et orienta la planification future ? I. Pan le mentionne s'en trop s'y arrêter ; mais le grand industriel K. Mahindra, qui commença sa carrière au moment de l'Indépendance, se souvient du patriotisme des années quarante et du mouvement de libération (11) : il est vrai, dit-il, qu'en général les industriels ont participé à l'élaboration du Bombay Plan, qu'ils ont été séduits par l'idée néhrouienne du socialisme et qu'ils ont d'abord encouragé la création du secteur public avant de commencer à s'y opposer dans les années soixante. Oubliant que, depuis les années trente, Nehru était obsédé par le mode de développement soviétique, ils auraient mal interprété sa pensée et ses intentions, pense Mahindra.

Pour Cl. Markovits, spécialiste de l'histoire de l'Inde (12), l'idée que de grands hommes d'affaires puissent participer activement à une lutte anticoloniale semble paradoxale, mais c'est pourtant bien ce qui s'est passé en Inde. L'insistance que mettait Gandhi sur les valeurs morales et sa répudiation de la lutte des classes attirèrent beaucoup de ces capitalistes issus des castes marchandes traditionnelles, en particulier les Gujarati et les Marwari (13). En 1942, plusieurs grands capitalistes soutiennent le mouvement «Quit India» et, par la suite, les milieux d'affaires sont plus ou moins alignés sur le Congrès. Mais, reprend l'auteur, il ne faut pas exagérer leur contribution poli-

tique à la lutte anti-coloniale et, d'autre part, ces grands capitalistes partisans du Congrès avaient leurs intérêts centrés sur le marché national indien qu'ils voulaient protéger. Le genre de rapports que le Congrès développa avec les milieux d'affaires pendant la lutte indépendantiste influença la politique économique indienne de 1947 aux années quatre-vingt, une politique qui fut d'indépendance politique et d'autarcie économique. Mais au moment où les capitalistes indiens voudraient ardemment devenir des acteurs de l'économie mondiale, il conviendrait de ne pas oublier la contribution des grands milieux d'affaires à l'émergence du «Modèle de développement indien», conclut l'auteur.

### LES GRANDES FIRMES INDIENNES DEPUIS L'INDÉPENDANCE

Une série d'articles de *Business India* dresse un bilan régional du développement des grandes entreprises industrielles indiennes depuis l'Indépendance (14).

### Débâcle dans la région de l'est : Bihar, Bengale, Orissa, États du Nord-Est

Autrefois première région industrielle de l'Inde, le Bengale est aujourd'hui marginalisé. Les

(8) «50 years of scams and scandals», *Business India*, Aug. 1997, *ibid.*, pp : 16-7.

(9) PAN Indranil : «Faulty beginnings, The failings of the Indian economy lay in the industrial and trade policies she pursued», *Business India* Aug. 1997, pp : 49-50.

(10) Voir «The Bombay Plan», LALA RM, *Beyond the last blue mountain, A life of JRD Tata*, Penguin Books, new updated ed. 1993 (first pub. Viking, 1992), pp : 219-224.

(11) Interview de K. Mahindra par N. Radhakrishnan et M. Kartikeyan, «Business read Nehru wrong», *Business India*, Aug. 1997, *ibid.*, pp : 196-7.

(12) MARKOVITS Claude, «Vested interests, The contribution of big business to the anticolonial struggle», *Business India* Aug. 1997, *ibid.*, p.33. Markovits est l'auteur de *Indian Business and nationalist Politics 1931-1939, The Indigenous Capitalist Class and the Rise of the Congress party*, Cambridge University Press, 1985, 230p.

(13) Gita PIRAMAL trace un profil psychologique de Rahul Bajaj, l'un des descendants de ces industriels marwari, dans *Business Maharajas*, 1996, *ibid.*, 474p.

(14) *Business India*, Aug. 1997, *ibid.* : l'article de GOSWANI Omcar : «The Fall and Rise of India's Companies», pp : 52-56, sert d'introduction aux articles suivants :

- DUTTA Sudipt & GOSWANI Omcar : «East of Kanpur», pp : 57-59.

- MAHADEVAN Raman : «South of the Vindhya», pp : 59-61.

- GANGULI Bodhisatva : «North of the Aravallis», pp : 62-63.

- UPDHYAY Ashok : «West of Nagpur», pp : 64-66.

---

Militants communistes  
indiens, à Londres,  
réclamant  
l'Indépendance  
de l'Inde à l'occasion  
de la célébration  
d'un 1<sup>er</sup> mai dans  
les années trente.

deux premières décades d'après l'Indépendance ont pourtant vu l'industrie s'y développer : mécanique liée aux chemins de fer, implantations des firmes multinationales et croissance des investissements dans les domaines de la chimie, des pneumatiques, des tabacs, des emballages... et déploiement de grands complexes industriels du secteur public, acier, mécanique lourde, engrais chimiques..., qui sont inaugurés au début des années soixante.

À partir de 1967 commence une période de dix années de troubles politiques et de violences sociales. Nombre d'industriels et d'hommes d'affaires qui avaient fondé leur empire à Calcutta sont partis s'installer à Bombay et à Delhi.

Au Bihar, état voisin du Bengale, les centres industriels du charbon et de l'acier s'enfon-

---

(15) La situation du bassin houiller du Bihar (sous la coupe de gangs maffieux) a été décrite par Gérard HEUZE dans : *Ouvriers d'un autre monde, L'exemple des travailleurs de la mine en Inde contemporaine*, MSH 1989, 401p.

(16) Voir dans Gita PIRAMAL, *ibid.* 1996, le chapitre consacré à Mohan Kaithan, l'un des plus grands planteurs de thé d'Assam, où le genre d'exactions pratiquées ouvertement par des groupes indépendantistes sont décrites du point de vue de leurs victimes.

Les grands planteurs de thé entretiennent toujours leurs milices, voir «Planter, police, Ulfa, spy», O. GOSWAMI, S. DUTTA et al., *Business India*, Oct. 20 to Nov. 2, 1997, pp.54-60.

cent toujours plus dans l'illégalité (15), tandis qu'en Assam et dans les états tribaux du Nord-Est, l'irrédentisme des fronts de libération continue d'effrayer les plus aventureux (16).

---

### Développement industriel en pays dravidien : Andhra Pradesh, Kerala, Karnataka, Tamil Nadu

---

Au moment de l'Indépendance, Madras et Coimbatore (Tamil Nadu) sont les deux seuls grands centres industriels des états du sud. À Coimbatore, les entrepreneurs Kamma Naidu dominant alors l'industrie du coton, tandis qu'à Madras la grande banque est le domaine des Chettyar (17) et le commerce des véhicules motorisés celui des Brahmanes. Et ce sont principalement des entrepreneurs issus de ces mêmes milieux qui, après l'Indépendance, vont développer les plus grands groupes industriels du sud : c'est le cas du groupe brahmane TV Sundaram (moby-lettes, électronique, machines à laver, etc, CA de 4000 crores (18) de Rs.) et des groupes chettyar Murugappa (mécanique légère, abrasifs, bicy-

Les castes et communautés marchandes de l'Inde sont des groupes sociaux endogames comprenant plusieurs subdivisions, dont certaines sont spécialisés plus ou moins unanimement dans les activités marchandes et, aujourd'hui, industrielles. On en compte plusieurs dizaines, de diverses appartenances religieuses (hindous, jains, musulmans, zoroastriens, chrétiens, juifs). Certaines ont pratiqué le grand commerce international (Afrique orientale, Asie du Sud est, Asie Centrale) bien avant l'arrivée des Européens qui en ont longtemps dépendu. D'autres sont plus modestes et d'envergure locale. Les plus connues restent les Marwari oswal, maheshwari, etc. du Rajasthan, les Bania hindous et jains du Gujarat, les Chettyar du Tamil Nadu, les Sindhi du Sind (Pakistan), les Khattri du Penjab, les Khoja de l'Aga-Khan, etc. Les diaspora sindhi et khoja sont relativement influentes.

clettes, etc., CA de 2000 crores Rs.), Amalgamations (pièces pour véhicules automobiles, batteries, etc., CA de 2150 crores de Rs.) et MA Chidambaram (produits automobiles, pétrochimie, etc., CA de 3000 crores de Rs.).

Notons encore deux groupes de moindre importance originaires du Kerala : le fabricant de pneumatiques MRF, fondé en 1953 par des Chrétiens syriens (19), et BPL (British Physical Laboratories) qui produit des biens de consommation électroniques (CA de 1160 crores de Rs.). MRF a son siège à Madras, et BPL à Bangalore, capitale du Karnataka connue pour ses grandes entreprises publiques d'aéronautique et pour le développement de son secteur informatique dans les années quatre-vingt.

### Réfugiés du Pakistan au nord de l'Inde : Penjab, Delhi, Haryana, Himachal Pradesh, Rajasthan, Ouest de l'Uttar Pradesh

Au moment de l'Indépendance, le Penjab est l'état le plus industrialisé de la région nord, qui l'est fort peu dans son ensemble. De grands groupes fondés avant l'Indépendance (Thapar, Shahu-Jain, Singhanian, ...) siègent à Delhi, surtout, mais leurs investissements tendent à être localisés hors de la région nord. Après l'Indépendance, l'installation du fabricant d'automobiles Maruti Udyog Ltd à Gurgaon en 1983 (collaboration Suzuki et Gouvernement Central) a favorisé le développement industriel régional. Mais si le niveau de vie a

cru plus rapidement au Penjab, en Haryana et dans l'ouest de l'Uttar Pradesh que dans le reste de l'Inde, c'est en grande partie grâce aux familles ruinées des réfugiés du Pakistan - plus d'un tiers de ceux-ci sont des commerçants et des industriels - qui ont redémarré leurs activités au Penjab indien : articles de sport, de caoutchouc, instruments chirurgicaux dans le district de Jalandhar, bicyclettes et machines à coudre à Ludhiana, etc. Trois grands groupes ont émergé d'une industrie toujours dominée par des entreprises du textile et de la mécanique légère de tailles moyenne et petite : Hero Cycle, le plus grand fabricant de bicyclettes du monde, s'est établi à Ludhiana (Penjab) après avoir été fondé avant la Partition à Lahore (Pakistan), Escorts, fabricant de tracteurs issu d'une société de commerce créée en 1944, qui a commencé en assemblant une version du tracteur polonais Ursus, et Ranbaxy qui est en voie de devenir la première firme pharmaceutique multinationale indienne.

### Industriels exemplaires de l'Ouest : Maharashtra, Gujarat

Bombay, capitale du Maharashtra, et Ahmedabad, capitale du Gujarat, ont été, avec Calcutta, les premiers grands centres historiques du développement commercial et industriel de l'Inde coloniale. Plusieurs groupes et industries de Calcutta et de l'est de l'Inde en déclin sont venus s'installer dans cette région à partir des années soixante dix et, aujourd'hui, le Maharashtra et le Gujarat sont les deux états les plus industrialisés de l'Inde.

Pendant ces cinquante dernières années, l'industrie de la région ouest s'est caractérisée par plusieurs innovations d'importance. Elle a été la première en Inde à mettre en oeuvre une expansion industrielle fondée sur une planification stratégique - cas des groupes Reliance et Essar qui réussirent à se faire accorder des licences pour des capacités de production dépassant alors les besoins immédiats -

(17) La caste des Kamma Naidu est originaire de l'Andhra Pradesh ; ils dominent toujours l'industrie textile de Coimbatore. La caste des grands banquiers Nattukottai Chettyar est du Tamil Nadu, voir 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), 341p. Les brahmanes ont traditionnellement eu une vocation sacerdotale ; ils se sont aussi engagés dans diverses professions libérales, et certains dans le commerce. Il existe plusieurs castes de brahmanes.

(18) 1 crore = 10 000 000 de Roupies ; 1 \$. = 36 Rs.

(19) Les chrétiens syriens sont installés au Kerala depuis longtemps avant l'arrivée des Portugais et des Musulmans. La Syrian Catholic Bank a des succursales dans toutes les grandes villes du sud.

---

## AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

et sur l'expansion du marché par la création de marques - cas des marques Tata, Mahindra, Bajaj, Vimal, Videocon...

Au Maharashtra, Pune est devenue l'un des grands et modernes centres indiens de la mécanique, grâce aux groupes indiens Kirloskar, Bajaj, Tata..., ainsi qu'aux usines d'autres grandes entreprises de Bombay qui s'y sont décentralisées, et à celles de groupes internationaux comme Vulcan Laval, SKF... La région de Thane-Belapur, proche de Bombay, a attiré quelques géants mondiaux de la pharmacie, Sandoz, Boehringer... et des usines chimiques comme celles d'ICI et celles du groupe indien Mafatlal.

Au Gujarat, Reliance (pétrochimie, chimie organique lourde et textiles synthétiques) a connu une croissance phénoménale grâce, entre autres, à une capitalisation boursière d'une importance encore jamais vue en Inde. Fondé en 1966 par D. Ambani, le groupe est rapidement devenu l'un des trois plus grands de l'Inde avec Tata et Birla. Le dynamisme innovateur dont a fait preuve la région ouest, la mieux préparée pour se mesurer à une concurrence technologique mondiale, a été particulièrement incarné par SL Kirloskar (moteurs, générateur, etc.) et par Walchand Hirachand (sucre, automobile, etc.), deux entrepreneurs exemplaires qui ont démarré leurs affaires peu avant l'Indépendance.

L'histoire du développement commercial et industriel de l'Inde est jalonnée des réalisations concrètes d'une poignée de grands entrepreneurs fondateurs de grands conglomerats, maisons de commerce, de la finance et d'industrie, qui portent presque toujours leur nom. Quels sont leur poids et leur part dans l'économie indienne d'aujourd'hui ? Par ailleurs, certains auteurs ont souligné les origines communautaires partagées par nombre de ces entrepreneurs : c'est le cas, au Tamil Nadu, des trois «mousquetaires» chettyar et des industriels naidu du textile de Coimbatore, comme nous l'avons vu. Qu'en est-il aujourd'hui dans les autres régions de l'Inde ?

---

## LES PLUS GRANDES FIRMES INDIENNES AUJOURD'HUI

---

Selon l'enquête annuelle sur l'industrie de 1993-94 (20), 94% des établissements industriels de l'Inde relèvent du secteur privé. Mais si ce dernier emploie environ 70% de la main d'œuvre industrielle, le secteur public immobilise plus de 50% des capitaux fixes (voir les données statistiques en annexe). Selon les critères mis en avant, et sans même prendre en compte le secteur «informel» qui en dépend dans une large mesure, l'industrie privée «organisée» domine en fait l'en-

semble des activités industrielles autres que le pétrole, l'acier et les charbonnages. Plus de 90% de toutes les firmes privées sont contrôlées par des familles comme le sont, en 1994, 70 des 100 plus grands groupes indiens (21) : quelle que soit la taille et la nature des groupes ou entreprises pris en considération, le mode de possession et de contrôle dominant reste familial.

Nous commencerons par examiner la position des grandes sociétés publiques dans le dernier classement des 100 premières sociétés indiennes. Puis nous passerons au classement des 50 et des 100 premiers groupes familiaux (22).

---

## Grandes sociétés du secteur public «Navaratna»

---

Le dernier palmarès disponible des cent premières sociétés indiennes (23) (sauf les financières), classe au moins six sociétés du secteur public parmi les dix premières selon divers critères (CA, Profit, Investissements, etc.). Sauf Steel Authority of India Ltd. qui est le plus grand producteur intégré d'acier indien, elles ont toutes des activités liées au pétrole, aux carburants et à la pétrochimie : Oil & Natural Gas Commission Ltd. (exploration et forage), Indian Oil Corporation Ltd. (le plus grand complexe pétrochimique intégré), Bharat Petroleum Corporation Ltd., Hindustan Petroleum Corporation Ltd., Gaz Authority of India Ltd. Plusieurs grosses sociétés du secteur public ont été introduites en 1996 dans ce genre de palmarès (24) parce qu'elles sont, depuis peu, cotées en bourse. En effet, le ministre des finances (P. Chidambaram) du gouvernement de l'Union a conféré en 1996 à neuf grosses sociétés publiques (dont celles citées ci-dessus) un statut spécial intitulé Navaratna (25) pour les aider à devenir des acteurs capables de jouer un rôle à l'échelle mondiale ; quatre-vingt-dix-sept autres sociétés publiques déclarées «Mini-Ratna» peuvent également bénéficier, d'une façon plus limitée, du même genre de statut (26). Le gouvernement s'est enga-

---

(20) GANGULI Bodhisatva, «Lost opportunities», in *Business India*, August 11-24, 1997, pp : 203-6.

(21) *Business India*, nov. 1994, cité par DUTTA S., *ibid.*, 1997, p.9.

(22) *Business Today*, Aug. 22 - Sept. 1997, *ibid.*

(23) «*Business India* 100 super, The annual ranking of India's Top 100 corporates», *Business India*, November 3 to 6, 1997, pp : 107-148.

(24) *Business India*, «The *Business India* Super 100 Ranking», Oct. 21-Nov. 3, 1996, pp : 128-171.

(25) Navaratna signifie «Nouveaux joyaux».

(26) La revue d'intérêt général *Frontline* a commencé à publier une série d'articles sur les Navaratna : SRIDHAR S., «Pillars of the economy» Oct. 31, «The power majors», Nov. 28, «Steeling itself for change», Dec. 12, 1997.

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

Secteur public/privé	Nombre d'entreprises		Emplois		Capital fixe		Production brute	
	(N)	(%)	(N x 1000)	(%)	(Crores Rs)	(%)	(Crores Rs)	(%)
<b>Secteur public</b>	5 205	4,6	2 215	27,0	82 962	54,6	68 948	23,0
<b>Gouvt. central</b>	985	0,9	858	10,5	31 011	20,4	37 870	12,7
<b>Gouvt. des états</b>	3 232	2,9	1 270	15,5	49 827	32,8	27 099	9,1
<b>Gouvt. central &amp; états</b>	988	0,9	87	1,1	2 124	1,4	3 979	1,3
<b>Secteur mixte</b>	2 577	2,3	496	6,0	11 753	7,7	27 168	9,1
<b>Secteur privé</b>	104 401	93,1	5 483	67,0	57 187	37,7	203 080	67,9
<b>Non spécifié</b>	3	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	112 186	100,0	8 194	100,0	151 902	100,0	299 196	100,0

gé à laisser à ces entreprises de statut Navaratna, une plus grande liberté de gestion : il autorise la présence de directeurs privés, «à temps partiel» au conseil d'administration, tout en y conservant une majorité de contrôle ; elles peuvent lever des capitaux sur des marchés intérieurs et internationaux, sous réserve de l'approbation de la Reserve Bank of India, s'engager financièrement et techniquement dans des collaborations avec des partenaires indiens ou étrangers, fonder des filiales en Inde ou à l'étranger, etc.

Mais le désengagement de l'État est resté globalement faible et il devrait se poursuivre encore. Quoiqu'on dise de la gestion des entreprises publiques, il est clair que le secteur privé peut commencer à en considérer certaines comme de sérieux concurrents, voire comme d'intéressantes proies d'aubaine.

Les Navaratna ne sont pas aussi diversifiées que les grands groupes privés qui le sont sou-

vent trop ; certains auraient d'excellentes équipes de managers professionnels, et leurs actions sont maintenant recherchées en bourse.

En 1997, sur les cent premières sociétés recensées dans l'enquête de *Business India* 1997 (27), celles du secteur privé ont fait 46,3% des ventes, le secteur public 45,3% et les multinationales 8,4% ; le secteur public compte pour 40,2% des actifs et réalise 37,7% du profit après imposition.

Ce même classement montre aussi qu'un fossé se creuse entre les performances des grosses sociétés et celles des plus petites : vingt des sociétés qui figuraient parmi les cinquante premières en 1990, dont certaines très bien cotées, n'y sont plus en raison de leur mauvais management.

Elles ont cédé la place, non pas à des multinationales comme on a pu le craindre, mais à des sociétés indiennes. Les auteurs soulignent que les premières sociétés du classement sont souvent celles qui se sont concentrées sur leurs activités de base ; les restructurations par fusion et acquisition ont été nombreuses et elles vont continuer.

Bien que quinze sociétés seulement parmi les cinquante premières du classement général figurent aussi parmi les cinquante premières qui ont rapporté à leurs actionnaires un profit supérieur à 10%, la capitalisation boursière augmente et les sociétés se préoccupent, maintenant plus qu'avant, de rémunérer davantage leurs actionnaires (28).

**Secteurs manufacturiers public et privé dans la petite industrie (Small Scale Industry, SSI)**

Données de 1991-92., in «Statistical outline of India 1995-96», Tata Services Ltd., Department of Economics and Statistics. En 1993-94, le secteur des SSI (moins de 10 employés, ou moins de 20 lorsqu'il n'y a pas usage de source d'énergie), comprenait 2 380 000 unités dont 610 000 n'étaient pas enregistrées. Il employait 13 900 000 personnes et la valeur de sa production brute était de 241 648 crores Rs.

(27) *Business India*, *ibid.*, nov. 1997.

(28) Plusieurs auteurs soulignent que les grands groupes industriels privés se sont jusqu'à récemment peu souciés de rémunérer leurs actionnaires. Dans «The Business Rajahs», *Business Week* (Asian ed., April 14, 1997, Manjeet Kripalani considère que dorénavant et compte tenu du développement des marchés des capitaux d'après 1991, les grandes familles devront se préoccuper plus de leurs actionnaires que d'elles-mêmes. Ambani, fondateur du groupe Reliance, a innové en se posant comme le défenseur de ses actionnaires, voir Gita PIRAMAL 1996, *ibid.*

## Les cinquante plus grandes firmes privées indiennes : «Business Houses»

Le classement que nous venons de voir prend en considération des entités juridico-économiques sans se préoccuper des liens divers, formels ou «informels», que celles-ci peuvent entretenir entre elles (sauf, bien entendu, pour les sociétés contrôlées par l'Etat). Du fait de la large dominance de l'entreprise familiale en Inde et de la force des relations de parenté et des solidarités communautaires, il est particulièrement intéressant de comparer plusieurs recensements et classements des grands groupes d'affaires familiaux (*Business Families*) ou maisons d'affaires (*Business Houses*). Mais ceux-ci sont relativement récents et ont été peu fréquents. Selon *Business Today* (29) (*ibid.*), la plus ancienne liste de recensement utilise des données de 1939 et n'a été publiée qu'en 1985 par Cl. Markovits (30), et la dernière n'est pas postérieure à 1991 (31). La dernière liste des cent premiers groupes familiaux indiens établie par *Business Today* vient donc faire une mise au point attendue.

Les résultats de l'enquête sont présentés en détail pour les cinquante premiers groupes en une série de courtes monographies de deux pages intitulées «*The Dynasty*», comprenant un portrait du fondateur ou du responsable actuel du groupe familial et deux encadrés. L'un d'eux indique, pour 1997 et éventuellement pour 1947, le rang et les actifs du groupe et l'autre répertorie le nom du fondateur, la date de fondation, les éventuelles scissions de la famille, les noms du président actuel et des membres de la famille impliqués dans la gestion des affaires du groupe, les domaines d'activité etc. En regard de ces données, on peut lire un extrait d'un discours ou d'un ouvrage biographique du fondateur décrivant souvent comment il a démarré ses affaires (32).

Les rapports qui structurent les conglomérats familiaux sont restés discrets et confidentiels depuis la promulgation du *Monopole and Restrictive Trade Practice Act* de 1972 (33). Et même si l'amendement apporté en 1992 à ce MRPT Act a pu faciliter l'enquête, la délimitation des frontières des maisons d'affaires reste délicate, compte tenu des participations croisées et des collaborations diverses avec des partenaires indiens et étrangers. La revue a donc consacré une pleine page à décrire la méthode mise en oeuvre (34). Par ailleurs, les auteurs soulignent que certains groupes familiaux auraient été mieux classés si les familles qui les contrôlent étaient restées indivises (35). C'est, en particulier, le cas des affaires des Birla, les plus célèbres entrepreneurs de l'Inde avec les Tata (voir encadré). On peut tout d'abord constater qu'après cinquante ans de politiques industrielles qui leur ont été plutôt défavorables,

### LA SEGMENTATION LIGNAGÈRE DES AFFAIRES BIRLA

Les affaires des Birla sont aujourd'hui subdivisées en six conglomérats distincts, chacun correspondant à une branche issue du fondateur Baldeo Das Birla (1863-1956). En 1977 a lieu une première scission : Gajanam, fils de Rameshvar Das Birla, quitte la famille indivise et développe un conglomérat à la tête duquel siège aujourd'hui son jeune petit fils Yashovardhan\*. Mais c'est après la mort de Ganshyam Das (1894-1983), fils de Baldeo Das, que commence le plus important processus de segmentation des affaires de la famille indivise autrefois réunie sous son autorité \*\*. Le plus gros segment en CA de celles-ci est aujourd'hui contrôlé par Kumar Mangalam Birla\*\*\* ; le deuxième, par le fils de Brij Mohan\*\*\*\* ; Ganga Prasad, le troisième, par Krishna Kumar et ses filles ; le quatrième par la veuve de Madhev Prasad ; et le cinquième, par Sudharshan Birla. La dynamique de croissance des conglomérats familiaux est, jusqu'à un certain point, fonction de celle du lignage. Si la famille marchande indivise était aussi durable et résiliente qu'auparavant, la logique segmentaire permettrait d'envisager que le cycle se reproduise, à savoir : développement sur trois générations de chaque conglomérat et, de nouveau, fission du groupe familial et segmentation des affaires.

\* MUKERJEA DN, "The unknown Birla", *Business World*, 11-24 Dec. 1996, pp: 38-45.

\*\* Voir Gita PIRAMAL, 1996, *ibid.*

\*\*\* N RADHAKRISHNA, R. BIT et M KARTHIKYAN with DUTTA Sudipt: "Kumar Mangalam, Making of a Birla", *Business India*, Sept. 22 to Oct. 5, 1997, pp: 56-63.

\*\*\*\* TAKNET DK "BM Birla, A Great Visionary", *Indus*, 1996, Delhi.

(29) *Business Today*, Aug. 22 - Sept. 1997, *ibid.*

(30) Cl. MARKOVITS, *ibid.* L'ont suivi celle publiée par RK Hazari en 1967 (*The Structure of the Corporate Private Sector : a Study of Concentration, Ownership and Control*, Asia Pub. House, 1967, 400p.), puis celle contenue dans le Report of The Industrial Licensing Policy Committee de 1969.

(31) Les auteurs mentionnent la *Monopolies and Restrictive Trade Practices Commission*, laquelle a arrêté de publier ses recherches après 1991 (début de la NEP).

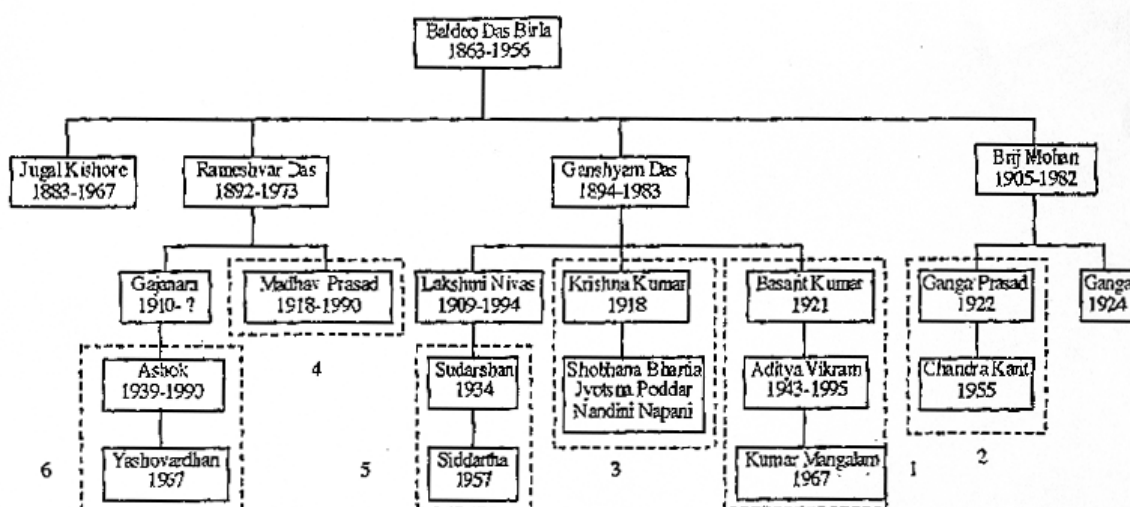
(32) Il existe une somme considérable de récits biographiques ou autobiographiques des grands capitaines d'industrie indiens et de leurs entreprises. Cela ne manque pas de surprendre, car le genre était plutôt rare dans la littérature indienne.

(33) Pour tout ce qui concerne la politique industrielle, voir SENGUPTA N.K. : *Government and Business*, 4th. revised ed. Vikas Pub. House Pv. Ltd. 1996 (First ed. 1987), 648p.

(34) Dans la mesure du possible, les données financières de 1995-96 ont été utilisées après mise à jour. Ont été exclus de l'enquête les groupes non-familiaux, nationaux ou internationaux, et ceux purement commerciaux ; seules les activités en Inde des Indiens expatriés ont été prises en compte, voir *Business Today*, 1997, *ibid.*, «The Methodology», p.217.

Les grands industriels indiens, séduits par l'idée néhrouienne du socialisme, ont d'abord encouragé le Bombay Plan, conçu en 1944 par JRD Tata et GD Birla, avant de s'opposer à la planification dans les années soixante.





### GÉNÉALOGIE ET FIRMES DU LIGNAGE BIRLA

Les firmes Birla	Rang	CA	Capital
Basant Kumar & Kumar Mangalam	2	11 422	19 498
Ganga Prasad	9	3 126	2 530
Krishna Kumar	14	2 492	3 095
Madhav Prasad	33	1 702	1 237
Sudarshan K.	36	1 578	2 080
N°6, Yashovardhan	NC	800	NC
<b>BIRLA Total</b>	<b>2</b>	<b>21 120</b>	<b>28440</b>

Données en Crores Rs.  
(1 Crore Rs. =  
10 000 000 Rs. -  
1US\$ = 35 Rs.)

- Rang, CA et capital selon Business Today.
- Informations sur Yashovardhan obtenues dans Business World ; son groupe est exclu du Total selon Business Today.
- Scission de Yashovardhan en 1977.
- Le gros de la firme de Ganshyam Das est partagé en 1986.
- Les femmes n'héritent pas de ces affaires ; les trois filles de K. Kumar et Ganga, fille de Brij Mohan, font exception.
- Schéma établi à l'aide de :
  - Taknet DK «BM Birla, A Great Visionary», Indus, 1996, Delhi.
  - Business Today, «The top 100 groups», aug. 22 - sept. 6, 1977.
  - Business World, «The unknown Birla», 11-24 dec. 1996.

---

## AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

quelques grandes familles dominent toujours une grande partie de la scène économique «organisée» de l'Inde. Sept grands groupes sont restés, depuis l'Indépendance, bien classés parmi les cinquante premiers (36), des «Patriarchies» comme les dénomme Gita Piramal qui commente les résultats de l'enquête (37). Apparues pour certaines il y a un peu plus d'un siècle, ces «Patriarchies» restent aujourd'hui dirigées par des membres de la famille de leur promoteur. En revanche, nombre d'autres empires familiaux autrefois importants (38) se sont écroulés par incapacité de s'adapter, en raison de technologies surannées ou d'un mauvais management...

En 1939, d'après la liste des cinquante premiers groupes établie par Markovits (*ibid*), trente deux étaient des agences de management britanniques. Lorsque les Britanniques retirèrent leurs capitaux après l'Indépendance, nombre de leurs affaires furent reprises par des Indiens qui édifièrent sur elles leurs empires, dont il ne subsiste, sur la liste de 1997, que sept survivants (39), et qui, tous sauf un, sont aujourd'hui installés dans la région ouest de l'Inde (et non plus dans la région de Calcutta dont ils sont souvent originaires).

Piramal constate aussi que les appartenances communautaires spécifiques des grands groupes familiaux sont toujours très fortes. Parmi les cinquante premiers groupes de 1997, quinze sont contrôlés par des familles de caste Marwari, et les groupes marwari qui ont disparu de la liste de 1969 ont été remplacés par d'autres groupes marwari : les Marwari sont donc restés fidèles à leur réputation (40) bien établie de grands hommes d'affaires. En revanche, les Bania gujarati, seconds en affaires après les Marwari, auraient plutôt décliné, n'était le groupe Reliance de DH Ambani, 3<sup>e</sup> de la liste 1997 (nous avons vu qu'il a

fait preuve d'une croissance phénoménale depuis les années soixante).

Mais, dit l'auteur qui a intitulé ce paragraphe «*New Communities*», ceci n'impliquerait pas que les communautés marchandes traditionnelles continuent de dominer l'industrie privée, car, en 1997, les cinquante premiers groupes comptent aussi une plus grande proportion de Sindhi, Parsi, Penjabi, Chettyar... et même des Brahmanes (41) : la tendance serait donc à la diversification sociale de la base entrepreneuriale de l'Inde. Or toutes ces communautés, sauf les Brahmanes en général, sont des communautés marchandes dont la vocation est bien attestée depuis longtemps avant l'Indépendance, même si leurs membres ont pu autrefois privilégier des activités commerciales et financières plutôt qu'industrielles (c'est le cas des «mousquetaires» chettyar du Tamil Nadu ci-dessus). Contrairement aux dires de l'auteur, ce qui est ici sociologiquement et historiquement pertinent, c'est bien le fait que les plus grandes maisons d'affaires indiennes sont, en général, toujours bel et bien issues des communautés et castes marchandes «traditionnelles». Leur prépondérance dans les plus grosses affaires a persisté en dépit de l'élargissement réel de la base entrepreneuriale par l'accès à la petite entreprise que la politique industrielle (42) de l'Inde indépendante a soutenue. Les communautés marchandes citées et d'autres, non représentées dans l'échantillon, contrôlent aussi, directement ou non selon les cas et la région, des pans entiers des activités industrielles et marchandes «organisées» de moindre taille, ou «informelles» (43).

Quels genre d'hommes fondent et dirigent ces grandes maisons familiales, comment prennent-ils leurs décisions ? Comment pensent-ils ?

---

(35) Cas des groupes Birla, Goenka, Thapar, Singhania, TVS, DCM, Oswal, Mafatlal, Modi, Bangur, et d'autres non cités.

(36) Tata, Birla, Lalbhai, Mafatlal, Shriram, Wadia, Walchand.

(37) PIRAMAL Gita, «A Historical Prognosis», *Business Today*, 1997, *ibid.*, pp : 11-15.

(38) Comme celui des Scindia (avec la Scindia Steamship Ltd. qui fut dans les années 60 parmi les 20 premières sociétés de l'Inde).

(39) Dont les groupes Khaitan, Goenka, Chhabria...

(40) La relative prédominance des groupes marwari avait aussi été constatée par HAZARI RK, 1967, *ibid.*, et par TIMBERG Thomas A., *The Marwaris, From Traders to Industrialists*, Vikas Pub. House Pvt Ltd., Delhi, 1978, 268p. La communauté marchande des Marwari est originaire du Marwar, Rajasthan, et celle des Bania gujarati du Gujarat ; elles comprennent plusieurs subdivisions endogames.

(41) Parmi lesquels les groupes Kirloskar de Pune et TVS du Tamil Nadu, voir ci-dessus. Les Brahmanes n'ont habituellement pas une vocation au commerce ; mais certains l'ont pratiqué depuis longtemps ; en revanche, nombre d'ingénieurs et de scientifiques sont d'origine brahmane. Les Sindhi et certains Punjabi hindous, originaires du Sindh (aujourd'hui au Pakistan) et du Penjab, sont connus comme communautés marchandes. Les Parsi sont des zoroastriens venus d'Iran il y a plus de mille ans. Ils ont été de grands entrepreneurs et marchands à Bombay à l'époque coloniale : le groupe Tata, fondé à cette époque, est parsi.

(42) Le secteur dit des Small Scale Industries (SSI) a bénéficié de diverses réservations, de prêts subventionnés, et d'aides logistiques techniques et commerciales publiques, tandis que le *Monopoly and restrictive Trade Practices Act* visait complémentarément à limiter l'expansion des grandes maisons d'affaires. Les centaines de milliers de SSI restent toujours soutenues par le Gouvernement.

(43) Voir LACHAIE P., «Aux origines de l'économie indienne contemporaine, castes, communautés et bazar», *Historiens et géographes*, APHG Paris, ed. J. Pouchepadass, n°356, Février-Mars 1997, pp : 349-362. Pour les activités financières informelles, voir : SHEKHAR, K.S. : *Banking Theory and Practice*, Vikas Pub. House, 7th revised ed. 1994 (First ed. 1974), 774p., et pour les marchés agricoles : HARRISS-WHITE Barbara : *A Political Economy of Agricultural Markets in South India, Master of the countryside*, Sage Pub., New Delhi, 1996, 425p. Aucun de ces deux auteurs ne peut guère écrire plus que quelques pages sur le rôle des discrètes communautés marchandes dont ils reconnaissent pourtant l'importance dans leur domaine d'étude.

(44) PIRAMAL Gita : *Business Maharajas*, Viking by Penguin Books India 1996, 474p.

(45) Dhirubhai AMBANI, Rahul BAJAJ, Aditya BIRLA, R.P. GOENKA, Brij Mohan KHATIAN, Bharat & Vijay SHAH, Ratan TATA.

(46) PIRAMAL, 1996, *ibid.* p. x.

HARLINGUE - VIOLLET

---

## LA MAISON D'AFFAIRES INDIENNE

---

### Profils psycho-économiques : les «New Maharadjas»

---

Quoi qu'en disent les gourous du management, Gita Piramal pense qu'ultimement, c'est l'expérience personnelle, les buts et la vision d'un individu qui fondent ses décisions les plus lourdes de conséquences. Son dernier livre «*Business Maharadjas*» (44) esquisse le profil de sept grands hommes d'affaires indiens contemporains (45) qui, ensemble, contrôlent plus de cinq cents sociétés, réalisent un chiffre d'affaires de 550 milliards de Rs. et emploient au moins 650 000 personnes.

Les uns sont des héritiers, les autres des *self-made men*, d'aucuns ont fait de hautes études, mais d'autres n'ont pas dépassé le niveau de l'enseignement secondaire, certains sont arrivés au sommet de leur carrière à trente ans, et d'autres ne l'ont entamée que dans leur cinquantaine, plusieurs se sont concentrés sur un secteur d'activité qu'ils dominent, d'autres en contrôlent plusieurs... Leurs itinéraires sont tous différents mais tous doivent leur succès à deux facteurs sur lesquels ils n'ont pas eu prise : un mentor qui les a introduits ou initiés et, au moins un coup de chance. Mais, finalement, ces «Business Maharadjas» ont peu de

choses en commun, reconnaît l'auteur qui nous confie incidemment : «Après tant d'années de recherches sur l'entrepreneuriat, plusieurs me demandent si j'ai glané quelques idées sur les raisons qui font que certains sont des gagnants et d'autres des perdants. Peut-on identifier les éléments du succès ? Je suis aujourd'hui aussi stupéfaite qu'à mes débuts il y a quinze ans» (46).

Que le lecteur ne s'attende donc pas à trouver ici la recette psychologique du grand entrepreneur !

En revanche, il y trouvera quantité de détails sur la vie des firmes, de leur chef, mais aussi de leur famille, qui valent bien qu'on en fasse le relevé ethnographique. Et c'est à partir de ce genre de matériaux que Sudipt Dutta nous propose une vue plus systématique de la famille d'affaires.

---

### Un point de vue pluridisciplinaire «The Family Business»

---

Quelle est la spécificité de la famille d'affaires indienne, si elle en a une, et quel rôle joue son environnement communautaire ? Parce qu'elles relèvent autant de l'économie que de la sociologie et de l'anthropologie, ces questions font habituellement l'objet d'approches spécialisées et partielles. Sudipt Datta a écrit le livre «*Family*

*Si la famille élargie est le premier pilier du réseau de la communauté marchande, le réseau des relations avec les beaux-parents en est le second.*

---

## AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

*Business in India*» (47) en s'efforçant de pallier cette division du travail inadéquate à son objet. Les matériaux et les informations rassemblés proviennent surtout de la presse spécialisée et des quelques six cents interviews que Dutta a faites en tant que journaliste d'affaires.

L'auteur compare parfois la maison d'affaires indienne à ses équivalents japonais (kaisha), coréen (chaebol) et chinois (jia) en s'appuyant sur des travaux d'universitaires connus (48). Toutes ces firmes asiatiques diffèrent entre elles et toutes se distinguent des modèles occidentaux : les firmes sont des organisations sociales autant qu'économiques, le marché parfait est une chimère pour plusieurs économies nationales et l'entrepreneur opère ses choix dans un environnement social, politique et économique spécifique.

La firme familiale indienne finance les projets, dont elle gardera directement ou non le contrôle, par des prêts bancaires, sur le marché des capitaux libéralisé récemment (49), par des investissements des autres compagnies qu'elle contrôle, ainsi que par des apports personnels. Ces derniers proviennent surtout des membres de la «confrérie» et, en particulier, du cercle des beaux-parents que l'auteur appelle «kutumb» : *«Si la famille élargie est le premier pilier du réseau de la communauté marchande, le réseau des relations avec les beaux-parents en est le second ; les soeurs mariées et leur familles adoptives (sic) en font partie, même si elles ne se mêlent pas directement des affaires de leur famille d'origine. Plusieurs «kutumb» sont importants pour les hommes : le beau-père d'Ego, son oncle maternel, son beau-fils, le*

*mari de la soeur d'Ego, le frère de son épouse et les soeurs de celle-ci et leurs époux. Chacun d'eux appartient à une famille différente... et chacun d'eux, à son tour, fait croître en proportion géométrique le nombre d'individus affiliés au réseau»*. N'étant pas souvent garanties ni constituées dans un cadre légal, les obligations ainsi contractées sont socialement liées, et ceci d'autant plus fortement qu'elles rehaussent le prestige du «kutumb» créateur dans son milieu proche. Celui-ci se prolonge dans un groupe social endogame plus vaste, caste ou communauté marchande. Les firmes et les entreprises sont au service du groupe familial. Celui-ci a une dynamique de croissance qui est, en dernière analyse, fonction du cycle biologique familial. Il peut donc se segmenter selon que les membres de différentes générations s'entendent bien entre eux ou non (le cas des Birla, que Dutta connaît bien, tend à illustrer en grand ce que nous avons aussi constaté pour de petites firmes traditionnelles qualifiées de «lignagères» (50).

La famille d'affaires a tendance à «écrémer» les bénéfices des sociétés qu'elle contrôle, de multiples façons et pour diverses raisons. Ces prélèvements alimentent une économie parallèle dont la gestion doit, bien entendu, rester confidentielle. La firme familiale dispose donc d'un double jeu de livres comptables, dont l'un est tenu par un membre de la famille ou, éventuellement, confié à un comptable de confiance. On peut penser que Dutta exagère l'importance de l'économie parallèle en généralisant à partir de quelques cas particuliers. Mais les événements tendent à confirmer ses dires. Ainsi, au 31 décembre 1997, un plan d'am-

Les anciennes grandes maisons d'affaires survivantes ont misé sur l'importation et le développement de technologies, plutôt que de chercher à accroître leur empire par rachats et fusions.

REVALARD

nistie fiscale a rapporté plus de 10 000 crores Rs. à l'Etat (soit plus de 6,5% de la recette fiscale totale prévue pour 1997, 153 000 crores Rs.) (51). L'origine de cet argent noir reste confidentielle ; mais il est fort probable qu'il provienne en grande partie, directement ou non, du «*Corporate World*».

Deux hiérarchies coexistent dans la firme, l'une de loyauté et de fidélité à la famille et à son chef, et l'autre de compétence : «*Pour s'élever au sommet de la firme familiale, le manager doit jouer sur les deux, bien qu'il existe des possibilités de carrière dans chacune*».

Le travail de Dutta ne doit pas être réduit à un simple rassemblement des points de vues spécialisés disponibles sur la firme, car la cohérence de l'ensemble est assurée par celle de l'objet bien réel auquel ces points de vue se rapportent tous. Autant que je sache, personne n'est aujourd'hui en mesure d'opérer plus en profondeur leur articulation : d'une part, l'anthropologue part de la caste marchande et arrive aux grandes «*maisons d'affaires*» sur lesquelles sa formation ne lui donne plus prise - lui manquent des connaissances en micro-économie et en analyse financière - tandis que, d'autre part, le spécialiste des entreprises et de l'analyse financière n'a pas les outils intellectuels qui lui permettraient de rendre compte du rôle de la famille et de la caste indiennes. En lançant un pont entre ces deux vastes domaines de spécialisation, l'auteur, qui en a senti l'urgence et la nécessité, a fait oeuvre de rassembleur. Ceci étant, les spécialistes pourront facilement lui reprocher son manque de références en histoire économique, en ethnologie de la famille indienne, en sociologie des castes marchandes, etc. Mais ils apprécieront sans aucun doute la richesse des informations que Dutta a pu obtenir par ses nombreux contacts avec les responsables des maisons d'affaires. Le livre répondra certainement aux souhaits de son auteur en devenant le «*basic reader*» de ceux qui souhaitent dépasser les approches ethnocentriques de la firme indienne.

## LE DÉBUT DE LA FIN ?

I. Pan (52), envisageant l'énormité des réformes qui restent à mettre en oeuvre, conclut dubitativement «*... pouvons-nous en cette année du cinquantenaire de l'Indépendance, espérer une nouvelle Inde ?*». On pense bien entendu d'abord aux problèmes politiques et socio-économiques. Mais qu'en est-il des grandes firmes ? Piramal (53) constate que les anciennes grandes maisons d'affaires survivantes ont misé sur l'importation et le développement de technologies, plutôt que de chercher à accroître leur empire par rachats et

fusions. Bien que les investissements dans le secteur du textile restent dominants, on a vu surgir deux groupes pharmaceutiques, Torrent et Ranbaxy, parmi les cinquante premiers groupes familiaux, ainsi que de nouveaux barons de l'acier. Quel sera leur avenir ?

Nous devrions être contents si, aux futurs palmarès des cinquante premiers, figure encore, ne serait-ce que la moitié de groupes indiens, comme c'était le cas en 1939, conclut Piramal. Autrement dit, la libéralisation sonnerait le début de la fin des maisons d'affaires indiennes qui seraient incapables de résister à la concurrence des firmes étrangères.

Pour Dutta, les firmes familiales indiennes doivent prouver leur viabilité face à la concurrence internationale, non seulement en Inde mais aussi à l'étranger : pourront-elles s'imposer, comme l'ont fait les Kaisha japonaises, les Chaebol coréens, et les Jia de la diaspora chinoise ? Les hommes d'affaires indiens issus des castes marchandes sont d'habiles commerçants et financiers, tandis que les expatriés de haute caste (des brahmanes, le plus souvent) brillent par leur professionnalisme et leur expertise : ne peut-on pas articuler les deux dans une structure intercaste qui ressemblerait à celle des conglomérats keiretsu japonais : les uns s'occuperaient des firmes commerciales (comme les shogo shosha) et les autres des entreprises techniques (comme les kaishas) ?

Il est surprenant de voir cet auteur conclure son livre en suggérant un mode d'organisation moderne qui renverrait à l'ancien système

(47) DUTTA Sudipt, *Family Business in India*, Response Books, Sage Pub., New Delhi, 1997, 267p., bibliographie, index. Ce livre a fait l'objet de compte rendus par RAO Raghavendra N. : «*Culture of Family Business*», *The Hindu*, 19-8-97, par BHANDARI Bhupesh : «*Not a Very Original Work*», *Business World*, 1-15 March 1997, p. 148-9, par RAMAN Thothatri A. : «*Family ties*», *Business India*, March 10-23, 1997, pp : 222-23, et par PADMANABHAN R. : «*Families and businesses. The Indian tradition*» *Frontline*, May 2, 1997. DUTTA Sudipt, *Family Business in India*, 1997, *ibid*.

(48) L'influence de la problématique de WHITLEY Richard : *Business Systems in East Asia*, Sage Publications, 1992 est ici évidente. L'auteur se réfère aussi à BERGER Brigitte, ed. : *Culture of Entrepreneurship*, Tata McGraw-Hill, 1992.

(49) SEN Kumal, Rajendra R. VAIDYA : *The Process of Financial Liberalization in India*, Oxford Univ. Press 11.1997, Delhi, 210p.

(50) LACHAIE P., «*La firme Lignagère Marchande et la main non-invisible*», *G. & C., Annales des Mines*, Sept. 94, pp. 67-80. (51) Voir «*Rs. 10 050 cr. tax revenue under VDIS (Voluntary Disclosure of Income Scheme)*», et «*A scheme that created 'trust'*», *The Hindu*, Jan. 4, 1997, et «*Changing complexion of Centre's finances*», *The Hindu*, 5 Jan. 1997. Plus de 450 000 personnes physiques et morales (12 millions de personnes sur 960 millions sont imposables) ont déclaré quelques 33 000 crores de Rs. d'argent noir. Du coup, le Ministre a annulé la coupe de 5% infligée aux dépenses du Plan en septembre dernier !

(52) PAN Indranil «*Faulty beginnings, The failings of the Indian economy lay in the industrial and trade policies she pursued*», *Business India* Aug. 1997, *ibid*.

(53) «*A Historical Prognosis*», *Business Today*, Aug. 22-Sept. 6, 1997, *ibid*.

Le désengagement  
de l'État est resté  
globalement faible  
et il devrait se  
poursuivre encore.  
(Usine d'automobiles  
de Maruti Udyog  
Ltd à Gurgaon.  
Collaboration Suzuki  
et Gouvernement  
Central)

d'échanges intercastes villageois jajmani (54). Pourquoi Dutta s'est-il donc retourné vers l'Inde des villages, dont on peut douter qu'il la connaisse bien ? Pour Tripathi (55), au contraire, si le système des agences de management, où les entreprises avaient un statut qui combinait le contrôle familial (la *Joint Family*) avec celui des actionnaires (le *Company Act*), a perduré pendant une quinzaine d'années après l'amendement du *Company Act* en 1956, il a maintenant pratiquement disparu pour deux raisons. D'abord parce que les institutions financières ont pris le relais des capitaux familiaux devenus insuffisants pour les grands projets, et qu'en conséquence les entreprises ne peuvent plus être gérées comme des fiefs familiaux. Puis, parce que la *Joint Family* est de plus en plus soumise à des contraintes croissantes qui entraînent sa fission. La base des maisons d'affaires a été sapée et celles-ci ont déjà dû évoluer en conséquence. Contrairement à leurs pères, les hommes d'affaires indiens contemporains sont, de plus en plus, des professionnels hautement éduqués et les réformes économiques en cours vont leur permettre de déployer leurs talents en Inde, mais aussi à l'étranger, comme AV Birla l'a déjà fait en Asie du Sud-est. Tripathi montre plus de réserve que Piramal et Dutta dans l'appréciation du devenir des grandes maisons d'affaires.

Le dernier krach financier et monétaire des pays de l'Asie du Sud-est, qui s'est répercuté en Corée et au Japon, invite certains à critiquer les firmes familiales asiatiques. Brian Dumaine, qui écrit dans *Fortune* (56), considère en bloc les firmes chinoises, indonésiennes, malaysiennes, indiennes comme relevant toutes de la catégorie des «firmes familiales asiatiques». Si celles-ci ont prospéré et construit leur pouvoir financier sur des contacts personnels, des relations familiales et une expansion opportuniste, elles seront maintenant obligées de se concentrer sur leurs domaines de plus grande compétence, d'employer plus de managers professionnels, de formaliser leur planification stratégique, d'utiliser les informations techniques pour s'organiser (plutôt que de dépendre de contacts personnels) et de ne conclure une transaction qu'après en avoir fait une étude détaillée (plutôt que de se fier à son «flair»). Selon Ph. Tose, président de Jardine, Hong Kong, cité par Dumaine, les firmes asiatiques sont au stade de

développement correspondant à celui des grandes sociétés américaines au début de ce siècle, et les gagnants seront ceux qui sauront le plus vite s'élever sur l'échelle de l'évolution. Mais, conclut Dumaine, un rien sceptique, il est troublant de constater que les firmes leader interrogées à travers presque toute la région asiatique fassent plutôt figure d'exception. Trop de firmes familiales en sont encore à nier la nécessité même du changement.

En résumé : pour Piramal, nombre de maisons d'affaires indiennes sont condamnées à court terme ; pour Dutta, la firme indienne a ses spécificités socioculturelles qui lui permettraient de briller dans ses domaines de compétence propres en misant sur les rapports interpersonnels et communautaires «à l'indienne» ; pour Tripathi, la firme familiale a déjà évolué et ses nouveaux dirigeants sont des professionnels capables d'affronter le marché mondial ; pour Those cité par Dumaine, ces firmes asiatiques devront se conformer de plus en plus au modèle anglo-saxon. Tous envisagent le marché mondial, et tous parlent de changement. Mais la vision varie énormément avec la distance de l'observateur à l'objet. Grosso modo, plus le point de vue est occidentalisé, et moins son auteur peut concevoir une firme autre : l'époque du succès des firmes japonaises aux États Unis, du «*Japan bashing*» serait-elle déjà oubliée ?

Soulignons encore la richesse de cette presse d'affaires indienne, et la finesse des analyses de ses auteurs. Mais n'oublions pas qu'elle est majoritairement de langue anglaise, qu'elle s'adresse donc à une fine couche de la population déjà occidentalisée, et qu'elle n'est pas directement concernée par le secteur informel. Son domaine de prédilection, c'est le «*Corporate world*», le monde de l'entreprise privée, dont elle contribue à faire connaître le cercle étroit des grands hommes d'affaires qui l'animent, modèles de comportement pour apprentis entrepreneurs, mais aussi héros aujourd'hui devenus populaires dans les classes moyennes. ●

(54) DUTTA, 1997, *ibid.*, p. 248.

(55) TRIPATHI D., «An Analytical Perspective», pp : 203-207, *Business Today*, 1997, *ibid.*

(56) DUMAINE Brian, «Asia's Wealth Creators Confront A New Reality», *Fortune* Dec. 8, 1997, pp : 42-52 (différent de *Fortune India*).