

et sont les détenteurs du capital qu'ils gèrent personnellement ; constamment présents dans l'usine de Sahibabad dès huit heures du matin, ils contrôlent scrupuleusement son fonctionnement quotidien et aucune décision ne peut être prise sans leur accord. L'histoire de l'entreprise se confond avec celle de la parentèle. La généalogie est au centre de la politique de promotion de l'entreprise dont l'appellation est elle-même la contraction des premières syllabes de « Doctor » et du nom des directeurs. Cette généalogie – qui n'est pas sans revêtir un caractère parfois hagiographique – a été édifiée avec soin et est exhibée dans l'ensemble des publications de l'entreprise ; ces dernières sont nombreuses : une sorte d'almanach (en hindi) comprenant de multiples articles de « Pandit » et de *Vaidya* (médecins ayurvédiques), un mensuel centré sur l'astrologie (en hindi), des pamphlets divers, etc. Un index thérapeutique de la pharmacopée ayurvédique, un ouvrage intitulé *Ayurvedic Medicine, Past and Present – Pandit Shiv Sharma* ont d'autre part été édités par l'entreprise en anglais. L'ensemble de ces textes visent à convaincre que le développement de l'*āyurveda*, la croissance de l'entreprise, l'unité, la force et la compétence du groupe familial de ses dirigeants sont si intimement liés qu'ils ne forment qu'une seule et même réalité.

Le champ idéologique que promeut l'entreprise est d'une grande cohérence : un des pôles en est l'identité socio-culturelle, à travers tout d'abord l'*āyurveda* à laquelle il est rappelé par exemple que l'indépendance nationale n'a pas apporté après la « British Rule » le soutien attendu, et que seules des entreprises comme Shritag ont permis son nouvel essor, se substituant ainsi aux défaillances de l'État national ; en deuxième lieu, la structure familiale et enfin la vocation altruiste et caritative qui est le pivot de ce que l'entreprise dénomme sa « philosophie » : apporter au peuple indien, dans les villages les plus reculés, les médicaments qui lui sont nécessaires. En ce sens, l'entreprise suit « the ideal principles to serve humanity... Manufacture and sales of medicines is a pious job and a unique combination of trade and service... ; to serve the general masses by making available high quality, effective and safe medicines and consumer products at a reasonable price... », etc.

L'emphase sur la « modernisation » constitue le second pôle de cette logique et s'applique à l'ensemble de ses termes : l'*āyurveda* n'est pas conçue comme une tradition figée ; elle est le fruit de processus historiques de recherche qui doivent être poursuivis aujourd'hui avec les outils scientifiques les plus sophistiqués ; une structure de recherche a donc été créée par l'entreprise :

« In the ayurvedic line, the emphasis is on reformulation and research among traditional product lines, the accent is on preventing the obsolescence of products in a fast changing world, for traditional products still have a great deal to give to the modern world and in rejecting them we lose some valuable assets [...] New products are sought to be formulated. Using sophisticated modern means, traditional herbs and other ingredients have been put together to form new preparations fast gaining relevance in the modern age. In this way we have made a major contribution to the modern development of the ancient science of ayurveda... etc. »

Dans la même optique un chercheur a été envoyé dans une université ayurvédique de Bénarès pour étudier la composition chimique exacte d'un des produits fabriqués (« chyawanprash »), les variations saisonnières et locales de ses éléments. Par ailleurs, un *vaidya* travaille de manière permanente à l'usine de Sahibabad.

Parallèlement, l'entreprise aurait été la première en Inde à introduire l'informatique dans sa gestion en 1956 et une salle d'ordinateurs disposant de puissants appareils à « air conditionné » a été installée dans l'usine de Sahibabad. Le laboratoire de

l'usine est d'autre part équipé d'outils d'analyse et de contrôle électroniques, importés du Japon et des USA. « Modernité » et « qualité » sont conçues comme intrinsèquement associées et l'entreprise arbore différentes médailles et distinctions honorifiques – entre autres françaises – sanctifiant la valeur de ses produits.

Les biographies des dirigeants, telles qu'elles ont été construites et sont exposées⁴ dans la « littérature » de l'entreprise, sont une synthèse illustrative de ces thèmes. A.B., le « Founder », originaire d'une famille Khatri⁵ (Kshatriya) du Penjab qui avait émigré à Calcutta, était docteur en « British Medicine » (allopathique). Il est présenté comme un homme d'une immense bonné, profondément animé par le désir de soulager ses compatriotes en proie aux pires maladies. Ce souhait le conduit à se lancer dans la recherche pharmaceutique de manière empirique et à s'intéresser à la médecine ayurvédique. Il soigne gratuitement ses patients et teste les médicaments qu'il crée ; il ouvre une petite clinique. Il aurait inventé des remèdes contre la malaria, le choléra et la peste, réussissant à sauver ainsi durant l'épidémie de 1898 à Calcutta, un grand nombre de gens. Des portraits de cet Ancêtre – caractérisé comme « a man of compassion... » ayant « a penchant for donating substantially to social causes » – trônent dans l'usine de Sahibabad et sont reproduits dans tous les textes publicitaires de l'entreprise.

Il est l'inspirateur de la tradition familiale dont les dirigeants actuels assurent la continuité. C'est son fils C.D., « Fils travailleur d'un père travailleur », qui donnera à cet élan « humaniste » sa dimension « industrielle » : l'usine sera légalement enregistrée en 1931 à Calcutta. E.F. (ex « chairman ») et G.H. (actuel « chairman »), les deux fils de C.D., travailleront ardemment à l'expansion de l'entreprise qui ouvre alors deux nouvelles usines (1951) et accède à la « célébrité ». Pour ces trois premières générations, les prépositions et les post-positions de respect, *Shri* et *Jhi*, sont toutes deux accolées aux noms des dirigeants (à l'exception de C.D.) et l'accent est très fortement mis – parallèlement à leurs qualités de chefs d'entreprises – sur les autres aspects « extra-professionnels » de leurs personnalités, principalement liées à la religion et à la caste : A.B. a créé une école « Saravast Kshatriya ». E.F., féru de tradition sanskritiste, vouait une grande partie de son temps à des recherches ayurvédiques, et était président d'une Association de caste Arora (*Arora Samaj*). G.H. manifestait un vif intérêt pour la littérature hindi et était en relation avec des écrivains réputés. Il était engagé dans un « temple trust » Hanuman à Calcutta, était membre de l'Association de caste « Saravast Kshatriya », et de son école, et participait à un niveau élevé à de nombreuses conférences, séminaires et conseils officiels chargés du développement et de la régulation nationale de l'*āyurveda*.

Une évolution apparaît dans la généalogie en ce qui concerne la primauté des légitimités des générations suivantes : la compétence, les capacités de gestionnaire, la formation et les diplômes obtenus à l'étranger, l'aptitude à développer des collaborations internationales et à contribuer au « rayonnement » de l'entreprise par sa « modernisation » permanente (publicité, marketing, management, etc.) forment l'axe majeur de la nouvelle « éthique » des dirigeants. K.L. sera le premier membre de la famille qui recevra son éducation aux États-Unis ; I.J., dont les goûts sont tournés vers le tourisme et le sport, inaugurera l'association avec les « laboratoires Boiron ». Grâce à M.N., l'usine de Sahibabad sera devenue « la plus grande usine ayurvédique du monde », et c'est à K.L. que l'entreprise doit sa « renommée internationale ». La famille qui a ainsi contribué à l'industrialisation de l'Inde, attend enfin beaucoup de son dernier membre, S.T. qui a suivi onze années d'études aux USA et est le premier

à être titulaire d'un Ph.D. Dans l'usine, on l'appelle « Doctor », désignation dont il est le seul aujourd'hui à bénéficier, et qu'il ne partage qu'avec son aïeul décédé, A.B.

La continuité imaginaire est manifeste dans le déploiement de ce siècle d'histoire de la lignée, fondée par un médecin charismatique, détenteur d'un titre légitime sous la « British Rule », et génératrice d'un docteur d'université américaine, brillant et efficace. Les deux extrémités de cette construction lignagère dessinent avec justesse le champ « synthétique » dans lequel se meut l'entreprise : rationalité économique « moderniste » et exploitation réfléchie d'un capital symbolique occupant une place réelle dans la conjoncture indienne contemporaine.

Cette « conjonction idéologique »⁶ s'inscrit dans un terrain de représentations propice ; l'histoire des dirigeants est ainsi racontée par un cadre comme un mythe dans lequel sont introduites certaines transformations notables : le charitable A.B., qui « voulait sauver les pauvres », devient diplômé en *āyurveda* car le régime colonial aurait rendu impossible son accession à un titre « British » et l'insistance est mise sur le fait que les dirigeants actuels sont aujourd'hui pleinement « foreign qualified » et ont étudié « abroad ». Comme on l'entend dire dans l'usine de Sahibabad : « The directors are very good persons, open mind and God fearing. » Leur mode de gestion du personnel révèle toute la teneur de ces propos.

PRODUCTIONS HIÉRARCHIQUES

La structure sociale de l'usine de Sahibabad peut être appréhendée à travers les trois grands groupes hiérarchiques qui la composent : les directeurs, les salariés permanents qui comprennent 12 managers et environ 230 employés, englobés dans la catégorie de « staff », enfin près de 450 travailleurs « temporaires » à la production. Le personnel est entièrement masculin à l'exception de deux femmes standardistes. Dans l'esprit de la direction, les femmes sont en effet une main-d'œuvre « problématique ». Elles sont, entre autres, suspectées d'une moindre rentabilité et de « vols ».

Les ouvriers temporaires sont d'origine santal, du Bihar, de l'Uttar Pradesh et du Népal. Ils sont embauchés pour une durée limitée, ne pouvant dépasser neuf mois en raison des charges sociales réglementaires qu'après cette période, l'entreprise serait amenée à assumer, ce qu'elle tient précisément à éviter. Ils n'obtiennent « normalement » qu'un seul contrat, mais il semble que dans la pratique, certains soient réembauchés, principalement ceux en provenance de l'UP. En 1983, leurs salaires étaient approximativement de 275 Rps⁷. Aujourd'hui ils varieraient entre 350 et 450 Rps par mois. Ces ouvriers sont très jeunes – leur âge est « officiellement » supérieur à dix-huit ans – et, à l'exception de quelques-uns, célibataires. Ils sont logés par l'entreprise dans des dortoirs ethniquement séparés : les dortoirs des Népalais et des Santal – qui sont distincts – sont situés derrière l'usine à quelques minutes à pied. Ceux des ouvriers originaires de l'UP sont plus éloignés, de l'autre côté de la route le long de laquelle se dresse l'usine. Ces dortoirs offrent des conditions de vie collective rudimentaires mais salubres. On reconnaît en effet à la Direction une préoccupation très grande d'hygiène et de propreté qui s'applique à tous les niveaux hiérarchiques et ainsi dans l'ensemble de l'usine, le spectacle d'employés nettoyant vitres et sols est permanent. Des postes de télévision en couleurs ont été installés dans chacun de ces dortoirs au milieu desquels ont été aménagées de petites cours. C'est dans ces locaux

que les repas sont servis aux trois équipes qui se succèdent. Ces repas sont végétariens (à base de riz et de chapatis) comme le sont ceux de tous les employés de l'usine. Toutefois, aux ouvriers, en vertu de leur statut et/ou de leur origine, est concédé un repas de viande une fois par mois. Les cuisiniers sont embauchés de manière « contractuelle » à l'instar de ceux des cantines propres aux autres sections hiérarchiques. 110 à 150 Rps par mois sont retenues sur le salaire des ouvriers pour leur alimentation. Des uniformes – short et chemise kaki – sont fournis par l'entreprise aux ouvriers ainsi que des chaussures et deux savons.

Le recrutement de cette main-d'œuvre est préparé en majeure partie par les « supervisors » au nombre de quatre, deux Népalais, un Santal, et un de l'UP : les « supervisors » rassemblent les ouvriers dans les villages de leur région natale. Au surplus le directeur du personnel s'est lui-même rendu à plusieurs reprises au Népal, afin de mieux planifier le recrutement, le déplacement et l'émigration de ces groupes d'origine rurale, entièrement pris en charge par l'entreprise (passeports, transports, etc.). Les « supervisors » népalais et santal ont pour tâche principale la surveillance de la vie quotidienne dans les dortoirs : lever, coucher et repas à heures fixes, contrôle des loisirs (musique, danse, etc.) et de la santé⁸ des ouvriers. Seuls les dortoirs des ouvriers de l'UP jouissent d'une autonomie relative et leur « supervisor » n'est pas strictement préposé au maintien de la discipline. Ces « supervisors » relèvent de la catégorie des employés permanents de l'usine (« staff ») et reçoivent un salaire d'environ 650 Rps ou 750 Rps par mois. Ils bénéficient de deux mois de vacances par an durant lesquelles ils retournent dans leur région d'origine où sont restées leurs familles. Des entretiens ont été effectués avec trois d'entre eux (le « supervisor » santal n'était pas disponible lors de notre séjour) et ont permis de mieux comprendre le fonctionnement hiérarchique particulier mis en place.

Ces « supervisors », âgés d'une cinquantaine d'années, sont des retraités de l'Armée indienne. La relation d'autorité qu'ils assument apparaît – dans la représentation qu'ils s'en font, comme dans celle des acteurs inférieurs et supérieurs avec lesquels ils sont en contact – fortement influencée par ce statut ; ce statut est lui-même perçu moins comme porteur d'un contenu objectivement « militaire », que comme une dignité – liée à la détection d'une responsabilité – qui prend son sens de la contiguïté symbolique avec un ordre social « différent », extérieur et étranger, historiquement en position de domination ; ainsi les « supervisors » népalais parlent-ils avec fierté, de manière récurrente, de leurs fils et de leurs gendres en poste à la « British Army » de Hong Kong ou encore employés par le « British Military Hospital » de Katmandou. L'Armée indienne serait dans ce cas une étape promotionnelle vers la « British Army ». Cette logique conduit à ce qu'ils voient leur travail essentiellement comme une tâche d'éducation des ouvriers, originaires de familles paysannes. Cette conception est en accord avec ce que la direction du personnel attend d'eux : apprendre aux jeunes gens à ne pas cracher par terre, ne pas manger d'herbes qui les empoisonneraient, ne pas toucher les fils électriques, etc., leur enseigner l'hygiène et la propreté corporelle... Comme le dit l'un des « supervisors », il s'agit de leur donner « des cours de bonne tenue ».

Divers termes d'auto-désignation et d'adresse mettent en scène ce rapport pédagogique ; ils puisent leur sens à différents degrés de situations extérieures au travail ; l'un des « supervisors » népalais se ressent comme un père face à ses enfants ; ainsi explique-t-il la « douceur » des relations qu'il entretient avec les ouvriers, ce qui est confirmé de son point de vue par la présence sur son lit d'un jeune homme étendu

faisant la sieste. Le second emploie l'expression de « guru » mais ajoute qu'il est considéré par les ouvriers, qui l'appellent « Sahib », comme un « commandor », vocable qu'il utilise simultanément pour parler de son supérieur hiérarchique dans l'usine. Le respect que les ouvriers leur manifestent apparaît essentiel dans la vision que ces « supervisors » développent de leur travail et leur attitude générale, grave et réservée, tend constamment à inspirer une telle déférence. Dans leur discours, la différence ethnique entre l'appartenance des ouvriers et celle des employés permanents et de la Direction est effacée. Le sentiment domine d'être « semblables », « identiques », d'avoir les « mêmes coutumes », les « mêmes dieux », la « même religion »... Cette différence ethnique est au même moment au cœur de la rupture hiérarchique telle qu'elle est érigée par la direction du personnel, en particulier à l'égard de la main-d'œuvre népalaise. Les Népalais sont placés dans une extériorité culturelle et religieuse radicale ; « ils ne sont pas comme nous, Hindous »⁹. La preuve en est cherchée dans leur comportement familial¹⁰ ; ils sont appréhendés comme des individus détachés de toute insertion et préoccupation familiales ; « leurs sœurs, leurs pères, leurs enfants peuvent mourir sous leurs yeux sans qu'ils éprouvent aucun sentiment, aucune peine, etc. ».

En se situant « hors-famille », ils deviennent en quelque sorte « hors-société » et cela justifierait entre autres leur désir de quitter leur pays, et leur plaisir à venir travailler à l'usine. L'opposition – transformée en séparation fondamentale – est ancrée sur cette représentation de la famille, constituée en pivot de l'identité : « Nous, Hindous¹¹, qui attachons une si grande importance à nos parents, nos enfants... qui consacrons notre vie à la famille, etc. » Parallèlement la main-d'œuvre népalaise est très appréciée par la Direction ; ce seraient des « gens très travailleurs, paisibles et honnêtes », ne présentant aucune menace de « trouble social », notamment de syndicalisme, inexistant à ce niveau hiérarchique dans l'usine.

Ces considérations doivent être rapprochées de celles que développent les « supervisors » en cette matière ; si ces derniers jugent que la « curiosité » et le goût du « voyage » constituent une des motivations des jeunes Népalais venus travailler dans l'usine de Delhi et prenant un grand plaisir à visiter la métropole le week-end, ils relatent que ceux-ci restent rarement toute la durée de leur contrat, éprouvant un sentiment d'éloignement et de privation de leur cadre habituel de vie, qui semble se traduire, entre autres, par la maladie. Dans ce cas, l'entreprise organise leur retour, et ils sont alors accompagnés par un ou deux de leurs collègues.

À travers l'ensemble de ces représentations croisées et divergentes peuvent être appréhendés certains des éléments centraux du mode de communication et de contrôle institué face aux travailleurs temporaires. Les « supervisors » se présentent comme les acteurs d'une médiation ethno-hiérarchique dotée d'une puissante efficacité symbolique et réelle. Cette médiation ressortit doublement à leur passé professionnel et à leur appartenance ethnique, qu'ils partagent avec leurs équipes respectives de subordonnés. Formés à la reproduction de structures disciplinaires « extérieures » au plan socio-culturel – intégrées comme essentielles dans leur trajectoire personnelle –, ils sont amenés à véhiculer et à transmettre aux sujets de leur communauté d'origine les règles du système hiérarchique interne à l'espace de travail, sur un mode transformé et dans un langage adéquat. Ainsi soulignent-ils eux-mêmes que leurs ordres ne sont acceptés que parce qu'ils sont exprimés dans la langue vernaculaire par un membre du même groupe d'appartenance.

Mais, paradoxalement, si leur position hiérarchique s'appuie sur les représentations unificatrices d'une homogénéité ethnique qu'ils diffusent, leur profil spécifique contribue délibérément au processus d'ethnisation des travailleurs temporaires et cet enfermement ethno-culturel est déterminant dans le dispositif global de domination mis en place. La reconnaissance des « coutumes » des jeunes ouvriers – selon l'expression, par exemple, du directeur du personnel – se fait par l'entremise des « supervisors », délégués pour négocier des compromis acceptables par les deux parties. Ces conciliations qui concernent la vie quotidienne de la main-d'œuvre sont révélatrices de la place occupée par les « supervisors » dans les rapports hiérarchiques internes, et de la médiation sociale essentielle qu'ils remplissent. Ainsi lors de la cérémonie qui a suivi le décès d'un ouvrier santal, fut-il accordé, à la demande du « supervisor », une distribution gratuite de sucreries et d'alcool au groupe santal car, explique le directeur du personnel, « c'est leur tradition que nous ne connaissons pas » ; semblablement pour l'anniversaire du jour de l'Indépendance, un repas non végétarien a été offert aux ouvriers car « ils aiment beaucoup la viande ». La fierté que retirent les « supervisors » de ce rôle d'intermédiaire culturel qui leur a été confié est, à un autre niveau, un des pivots du fonctionnement hiérarchique et désigne dans le même moment l'adhésion qui le sous-tend.

Entre les salariés permanents de l'usine et la main-d'œuvre temporaire, s'inscrit une séparation sociale décisive, qui vient corroborer à un niveau statutaire la distance ethnique. En raison de la problématique adoptée, centrée sur l'articulation de la production des identités et des positions dans le travail et dans l'ensemble des micro-groupes d'insertion individuelle des acteurs, c'est dans le cadre de cette catégorie spécifique d'employés qu'il a été décidé de focaliser l'investigation.

Les salariés permanents, au nombre d'environ 230 personnes, montrent une scolarisation relativement élevée (High School au minimum, diplôme de B.A., ou M.A., spécialisés ou non, B. Com., etc.) et/ou une formation professionnelle reconnue. Depuis quelques années, l'offre d'un emploi dans l'entreprise est l'objet d'une publicité officielle, surtout dans les journaux, et le recrutement est organisé sur la base de procédures réglementées : dans les dossiers de candidature, des informations précises concernant le déroulement des études et l'expérience professionnelle sont demandées ; le candidat est ensuite soumis à un examen écrit, jugeant du niveau de ses connaissances en regard du poste proposé ; un entretien avec le directeur du personnel lui succède ; un nouvel entretien avec un des « directors » confirmera ou non le recrutement. Les renseignements fournis par le candidat peuvent enfin être vérifiés par une « enquête privée » effectuée à l'instigation de la Direction. Pour chaque poste les candidatures sont nombreuses et le directeur du personnel consacre un large temps à l'audition des candidats. L'idéologie qui préside à ces recrutements entend délibérément mettre en scène une « compétition rationnelle » dans le marché du travail ; le refus est ainsi montré de prendre en compte toute distinction liée aux appartenances des candidats ; la négation des critères de religion, de caste, de région dans le cadre du travail fait l'objet de déclarations volontaires et répétées de la part de la Direction dans une optique – là encore – d'engouement et d'emphase « moderniste » appliquée à l'organisation du travail. Les salariés permanents sont donc de provenance diversifiée dans l'ensemble des États de l'Inde et la mobilité professionnelle semble importante dans leurs itinéraires et leurs déplacements.

Leurs origines sociales dénotent une majorité d'instituteurs, de fonctionnaires, de petits propriétaires, de commerçants, et d'employés. Les horaires de travail débutent

à 8 h et se terminent à 17 h. Un service de cars a été organisé par l'entreprise et ceux-ci partent de Delhi et de Gaziebad, banlieue industrielle plus éloignée de Delhi que l'usine de Sahibabad. Les employés jouissent d'une vaste cantine qui leur est propre, mais certains d'entre eux sont autorisés à prendre leurs repas dans le « réfectoire des managers » qui est situé dans le bâtiment principal de l'entreprise, où sont concentrés les services administratifs. Ce réfectoire fonctionne sur la base des cotisations de ses membres, et c'est là que les « directors » déjeunent, assemblés autour d'une table familiale, intégrant fréquemment des invités. Il est équipé d'un micro-four importé permettant de réchauffer les plats : sa taille modeste implique en effet que les repas se succèdent entre 12 h et 14 h, et des heures fixes sont assignées à chacun. L'alimentation y est uniquement végétarienne et le cuisinier est un brahmane, auquel on s'adresse en l'appelant « Pandit ». L'eau qui y est consommée est apportée chaque matin, du centre de la ville dans de grands thermos. Ce réfectoire dispose d'appareils à air conditionné, comme les bureaux des directeurs et des « managers », tandis que dans les autres sections de l'usine seuls des « fans » (brasseurs d'air) sont utilisés. Les salariés permanents bénéficient enfin d'une distribution de thé, deux fois par jour (11 h-15 h) dans leurs lieux de travail.

Un syndicat « interne » a été créé par l'entreprise pour cette catégorie spécifique de salariés et certains « managers » en sont membres. Il est coupé de toute affiliation extérieure avec une fédération syndicale ou un parti politique. La Direction de l'entreprise a ainsi « réussi » à écarter dans l'usine de Sahibabad, une action syndicale organisée, telle qu'elle a dû en affronter à Calcutta¹².

Les salaires des employés permanents s'échelonnent entre 500 et 3500 Rps, ceux des managers entre 4000 et 5000 Rps. Ces salaires sont tous différents ; ils varient par définition en fonction des individus en regard desquels leur montant est personnellement fixé. Ils relèvent d'une décision de la Direction dont le caractère arbitraire est en cette matière absolu et se présente comme un élément primordial de la gestion du personnel. La règle explicite enjoint en effet que le montant du salaire reste confidentiel et inconnu de l'ensemble des collègues de l'employé. Une stricte surveillance entoure les dossiers du personnel, qui livrent, entre autres, cette information ; ces dossiers, à l'exception de ceux des managers, sont gardés dans le bureau du directeur du personnel qui n'a pas accès à ceux de ses pairs, conservés par les « directors ». Le même principe régit donc les deux grands niveaux hiérarchiques internes à cette catégorie d'employés. Il est accepté et reconnu comme essentiel au fonctionnement de l'entreprise, comme l'illustrent par exemple les propos du directeur du personnel qui « préfère ne pas savoir combien les autres managers gagnent... ».

Cette personnalisation du statut salarial – qui confère aux dénominations professionnelles en usage dans l'entreprise un aspect tendanciellement « figuratif » – apparaît comme la clé de voûte du système des rapports hiérarchiques mis en œuvre. Elle est corroborée par le traitement tout autant personnalisé des allocations et avantages que fournit l'entreprise à ses employés (concernant le logement, le transport, les emprunts et leurs modalités de remboursement, etc.). Elle a pour corollaire que la négociation individuelle – inscrivant l'employé dans un face à face à huis-clos avec le directeur du personnel, dont les choix devront être entérinés par les « directors » – devienne centrale et permanente ; la négociation individuelle précède ainsi le recrutement dans l'entreprise du candidat dont le salaire est alors discuté pendant l'entretien. Elle interviendra durant toute la carrière de l'employé qui revendiquera

de manière constante promotions et augmentations, aides et soutiens divers, autorisations d'absence et de congés¹³.

La satisfaction de ces demandes diverses s'intègre dès lors dans les schèmes d'une reconnaissance et d'un privilège personnels, d'autant plus que les obligations et les charges familiales de l'employé en sont l'argument central (mariage, maladies de proches, décès, etc.). Le mécontentement de l'employé se traduit de façon régulière par une offre de démission, généralement très rapidement suivie par l'exaucement de ses souhaits par la direction du personnel, ou encore par une augmentation immédiate de son salaire. Cette forme de « chantage » individuel au départ – coutumière aux employés – semble être leur principal outil de pression et un salarié n'hésite pas à l'utiliser à plusieurs reprises, s'il le juge nécessaire.

Promotions et augmentations personnalisées sont par ailleurs – en dehors du cadre de ces négociations individuelles – d'une très grande fréquence ; offertes « spontanément » à l'initiative de la Direction, elles constituent une autre facette de cette « gestion individuelle » systématique.

L'efficacité de cette personnalisation structurelle des rapports hiérarchiques se trouve renforcée par deux éléments notables : les employés signent un engagement de cinq ans lors de leur recrutement qui implique la remise à l'entreprise de l'équivalent de deux mois de leur futur salaire ; cette somme est perdue par l'employé s'il quitte l'entreprise avant cinq années de travail. La quasi-totalité des employés contractent d'autre part auprès de l'entreprise des emprunts très élevés comparativement à leurs salaires ; l'emprunt pour l'achat d'un « scooter », de 12 000 à 13 000 Rps, est le plus fréquent et les modalités de remboursement sont variables comme l'est le taux d'intérêt : entre 100 à 250 Rps par mois, entre 6 % et 15 % par an. Les emprunts concernent également l'achat d'une maison, ou son installation et les frais des mariages¹⁴ (de l'employé, de ses enfants ou de ses proches).

L'endettement des employés à l'égard de l'entreprise est donc réel et important ; ils sont « liés » par cette dette personnelle que vient grossir le risque d'être dépossédés de leur dépôt d'entrée et qui suppose avant tout la permanence de leur emploi. La relation d'endettement qui s'ajoute à la relation de travail vient étayer la cohérence du mode de fonctionnement hiérarchique marqué par la personnalisation des traitements individuels. Appréhendée à travers ces éléments, la structure sociale dans laquelle les acteurs sont pris revêt un relief spécifique dans le cadre de la société indienne à propos de laquelle de nombreuses analyses ont porté sur les caractéristiques des phénomènes d'endettement¹⁵.

L'observation des relations quotidiennes hiérarchiques et les représentations que les employés en développent montrent d'autre part la prégnance de la personnalisation des rapports de subordination. Le rapport inter-personnel entre l'employé et son supérieur hiérarchique – directeur d'un département, d'un service, manager – apparaît prépondérant et se donne à voir comme une scène duelle dans laquelle la dépendance est au cœur de la production du statut. Le terme couramment employé pour désigner tant cette relation que la position occupée est « I report to X ». L'ambiguïté de cette expression, dont le champ de signification très large s'étend des notions de « rendre compte », « compte rendu » à celles de « délation », témoigne de la place prise par l'incarnation de l'autorité personnelle dans la distribution hiérarchique des acteurs. Cette relation immédiate et directe de l'employé subalterne à son supérieur hiérarchique – donateur décisif du statut personnel interne – oblitère simultanément le micro-collectif de travail dans lequel l'individu s'inscrit. Cette relation offre paral-

lèlement au regard les signes d'une distance sociale ostensible, de laquelle toute familiarité est définitivement exclue.

Cette configuration sociale a pour première conséquence que l'organigramme de l'entreprise reste en lui-même nécessairement indécis et incertain : les « visions hiérarchiques » personnelles priment et sont l'objet de reconstructions variables en fonction de la position occupée par l'acteur¹⁶.

Par ailleurs, en l'absence du supérieur hiérarchique « constitutif », l'employé se perçoit délogé de toute tâche précise, dans la mesure où son emploi du temps et ses charges relèvent de l'attribution initiatrice de ce dernier. Enfin, la place est laissée vacante à un système de « délation généralisée » dont les traces écrites sont multiples. La rédaction de rapports jugeant de la conduite de l'employé (comportement professionnel mais aussi vestimentaire, mettant en jeu l'hygiène corporelle, la politesse, « la tenue »...) est un procédé officiel de gestion, mais les « indications » concernant les faits et gestes de chacun, pris en situation de « faute », se présentent aussi comme une pratique courante qui nourrit une correspondance abondante, prolifique et essentielle à la régulation disciplinaire.

Ce contexte éclaire la logique qui incite les employés à tenter de convaincre l'interlocuteur extérieur de leur absence de tout lien intime avec leurs collègues, de l'inexistence de tout « groupe » ou « association » informel ou amical dans le cadre du travail. L'édification négative du « groupe », d'un quelconque mode de relations privilégiées ressortit tout d'abord à l'opposition potentielle qu'elle contient en regard de l'univocité du rapport hiérarchique fondateur. Elle prend son sens aussi dans la distinction qu'il convient de faire entre une excellente « coopération » et une proximité dangereuse, métonymique de la différence qui règne entre la surveillance partagée et la confiance personnelle.

Au sommet de cet édifice hiérarchique, se situent les directeurs, dont la présence constante, affairée et diligente fait l'objet de discours laudatifs des salariés qui, placés en condition d'interaction avec des acteurs étrangers (les chercheurs) dont la position reste à leurs yeux indéchiffrable, sont amenés à penser préférable de produire les preuves d'une légitimité totalisante, englobant leur statut et celui de l'entreprise. Assurant une maîtrise journalière de l'ensemble de la gestion et de l'organisation interne, leur suprématie semble d'autant moins contestée qu'à la valeur symbolique de compétences acquises « abroad », ils joignent l'aura d'une « tradition » autochtone dont ils se veulent les promoteurs actifs et, de façon plus subtile, les représentants dignes et conformes, respectueux et respectables. Cette double « qualification », leur « réussite » favorisent l'émergence de représentations d'identification qui se révèlent en particulier chez les managers. Ainsi tel manager dont la carrière s'est faite en partie à l'extérieur de l'Inde, témoigne d'un enthousiasme sincère vis-à-vis de l'entreprise qu'il juge avec fierté de même niveau que les usines des « pays développés » dans lesquelles il a été précédemment employé. Il exprime sa surprise et sa joie lors de son arrivée en Inde d'avoir trouvé un tel cadre de travail « in my own country ». Loin que ce retour définitif soit porteur comme il le redoutait d'une déperdition de statut, il se présente, en raison de la nature spécifique de l'entreprise, détenteur d'enjeux imaginaires importants qui apparaissent comme des facteurs d'intégration puissants. Tel autre manager qui, profondément consterné d'être le seul membre de sa famille à n'avoir jamais quitté l'Inde, contemple sa carrière et sa vie personnelle avec un certain désespoir, reporte toutes ses forces de conviction sur l'entreprise, vouant

une réelle admiration à ses « directors » dont la trajectoire se profile comme un modèle inaccessible de succès.

Les distributions aux membres de leurs familles, à leurs proches et à leurs voisins des produits de l'entreprise auxquelles s'adonnent les employés, quittant l'usine le samedi à 5 h, chargés de petits paquets remis gratuitement par le *Vaidya* qui poursuit ses recherches expérimentales, fournissent un autre indice de ces logiques d'incorporation.

Ces différents facteurs explicitent les marques de la distance sociale extrême qui entourent les directeurs. L'absence de toute manifestation ostentatoire d'autorité de leur part consacre cette distance, tandis que leur retenue insigne et leur hégémonie silencieuse les rend inaccessibles. Les employés sont ainsi privés de tout contact avec ces personnages lointains, qu'ils côtoient quotidiennement dans les couloirs de l'usine, sans qu'un échange minime de salutations soit admissible.

Le même vocable est utilisé pour désigner l'attitude des directeurs et l'atmosphère de l'entreprise : « quiet » ; le « calme » des « directors » est associé dans les représentations des employés à la « paix » qui règne dans l'espace de travail et que chacun affiche comme un privilège personnel dans sa condition de salarié. La quiétude subsume ainsi dans l'usine Shirtag les agencements hiérarchiques et les structures de domination dont la reproduction prend appui sur l'intrication paradoxale entre la personnalisation et la distanciation intrinsèques aux rapports sociaux.

M.S.
ORSTOM

NOTES

1. Nom fictif.

2. Trois millions de Rps ; les cadeaux par « rang hiérarchique » étaient les suivants : TV en couleurs, air conditionné, bague de diamant (managers), armoire, machine à laver, « cooler », transistor, frigidaire, bicyclette, radio, « fan », ustensiles de cuisine, montres, ... Des cadeaux ont en outre été donnés à tous les employés à la retraite depuis moins de cinq ans.

3. Ch. LESLIE, *Asian Medical Systems*, Berkeley, 1976. *L'āyurveda* jouit en Inde d'une reconnaissance étatique et d'un statut juridique équivalent à celui de la médecine allopathique. Elle dispose d'universités propres, comportant des cycles d'études formellement identiques à ceux de la médecine allopathique (diplôme M.B.B.S.), d'hôpitaux et de dispensaires, de structures de recherche initiées par le gouvernement et d'industries. Son inscription dans le champ idéologique ouvert par la lutte pour l'indépendance et le nationalisme lui confèrent d'autre part une position révélatrice des contradictions qui gîtent, à un niveau macro-social et politique, dans les processus d'édification identitaire. Paul BRASS (« The Politics of Ayurvedic Education », in S.H. RUDOLF, ed., *Education and Politics in India*, Delhi, 1972) montre très clairement à ce sujet, comment dans le « mouvement ayurvédique », « modernisation » et « revivalisme culturel » se conjuguent, mettant en évidence dans le cadre d'un développement global de la société une « structure duelle » qui ne peut être considérée comme un « phénomène temporaire ou éphémère devant disparaître avec la modernisation croissante de l'Inde ». L'entreprise choisie paraît illustrer avec pertinence cette analyse qui met l'accent sur la différenciation et les conflits internes aux « modernizing elites » et sur la fraction « traditionalistic » de ces dernières, « forming and making use of traditional symbols and values, while engaging in technological and organizational Modernization ».

4. Les informations sont tirées conjointement de textes en hindi et en anglais.
5. « Trading Caste » comme les Arora et les Bania, avec lesquels des liens existent.
6. Dont on pourrait lire une certaine matérialisation dans le comportement vestimentaire des dirigeants : S.T. affecte un style très « américain », polo et pantalon de coton, tandis que I.J. affectionne de larges « Kurta-pyjama » blancs, d'un tissage très fin dont l'amidonnage appliqué entraîne un bruissement furtif lors de ses déplacements.
7. 1000 F équivaut à 1700/1800 Rps.
8. Un médecin allopathe est présent deux heures par jour dans l'usine.
9. L'hindouisme domine largement au Népal et parmi les ouvriers népalais de l'usine aucun n'est bouddhiste.
10. On retrouve là des éléments formels de structures logiques de différenciation ethnique, analysées dans d'autres contextes socio-culturels.
11. Ce discours s'adressait avant tout à notre collègue indienne en présupposant un « consensus culturel » implicite.
12. Le déplacement de l'entreprise de Calcutta à Delhi serait, entre autres, dû aux nombreuses grèves qui y ont eu lieu.
13. Les dossiers individuels regorgent de ces demandes qui donnent matière à de multiples correspondances écrites entre la direction du personnel et l'employé.
14. Le directeur du personnel est toujours invité à ces mariages, par un faire-part. Lorsqu'il ne peut s'y rendre, il répond par un télégramme de congratulations. La prime offerte par l'entreprise en cette occasion est fixe et égale pour chacun : 100 Rps.
15. Cf. parmi d'autres, *Puruṣārtha*, 4 : « La Dette », 1980.
16. À travers ces schémas personnels, on entrevoit la tension actuelle entre de jeunes recrutés diplômés et d'anciens employés qui se perçoivent présentement comme « défavorisés ».

RÉSUMÉ

Tradition savante, l'*āyurveda* est en Inde l'objet de processus de modernisation notables, observables en particulier dans les usines productrices de médicaments ayurvédiques. Une étude anthropologique menée sur l'une des plus importantes entreprises ayurvédiques nous fait pénétrer à l'intérieur de ce champ industriel peu connu. Les méthodes d'investigation ethnologique, en abordant systématiquement l'ensemble des fractions catégorielles qui composent l'univers de l'entreprise, permettent de saisir les dynamiques contradictoires qui œuvrent à la construction identitaire des acteurs dans la conjoncture actuelle. L'auteur insiste sur l'enchaînement des ruptures de communication qui touchent les différentes catégories hiérarchiques et la séparation instituée sous la forme de règles statutaires opposées entre le microcosme de l'usine et la vie familiale et privée des individus.

ABSTRACT

AYURVEDIC MEDICINES FIRMS : PROCESS OF SOCIAL DISTANCES

The great Ayurvedic tradition in India has entered into a process of modernization as can be seen in the current operations of industrial units manufacturing ayurvedic medicines. An anthropological survey has been carried out in one of the largest ayurvedic firms in Delhi. A study of the entire staff (management as well as various categories of workers) using the methods of ethnological investigations, brings to light the contradictory dynamics at work in structuring the identities of the various agents. The author insists on the distanciation between the different hierarchical categories and the dichotomy between the world of the factory and that of private life resulting from contradictory status rules.