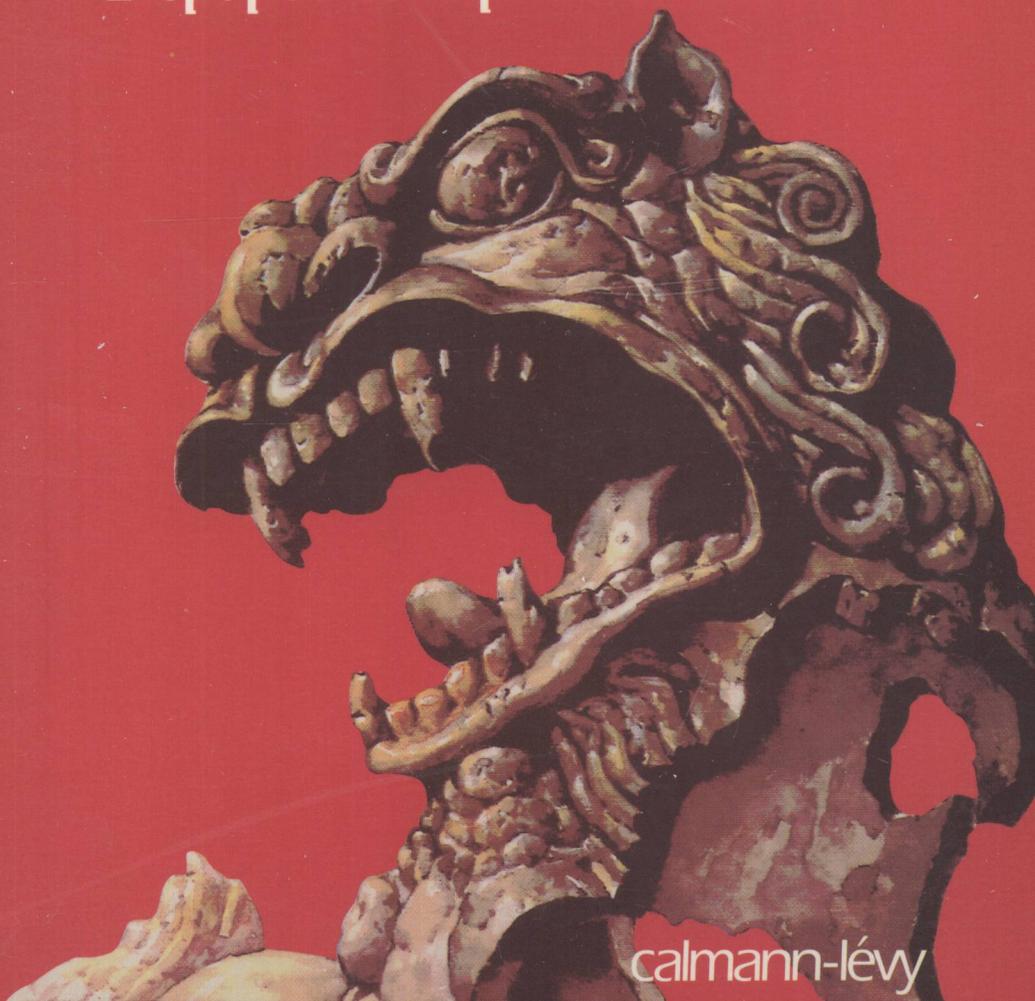


Éric Bouteiller

# Les nouveaux empereurs

L'épopée du capitalisme chinois

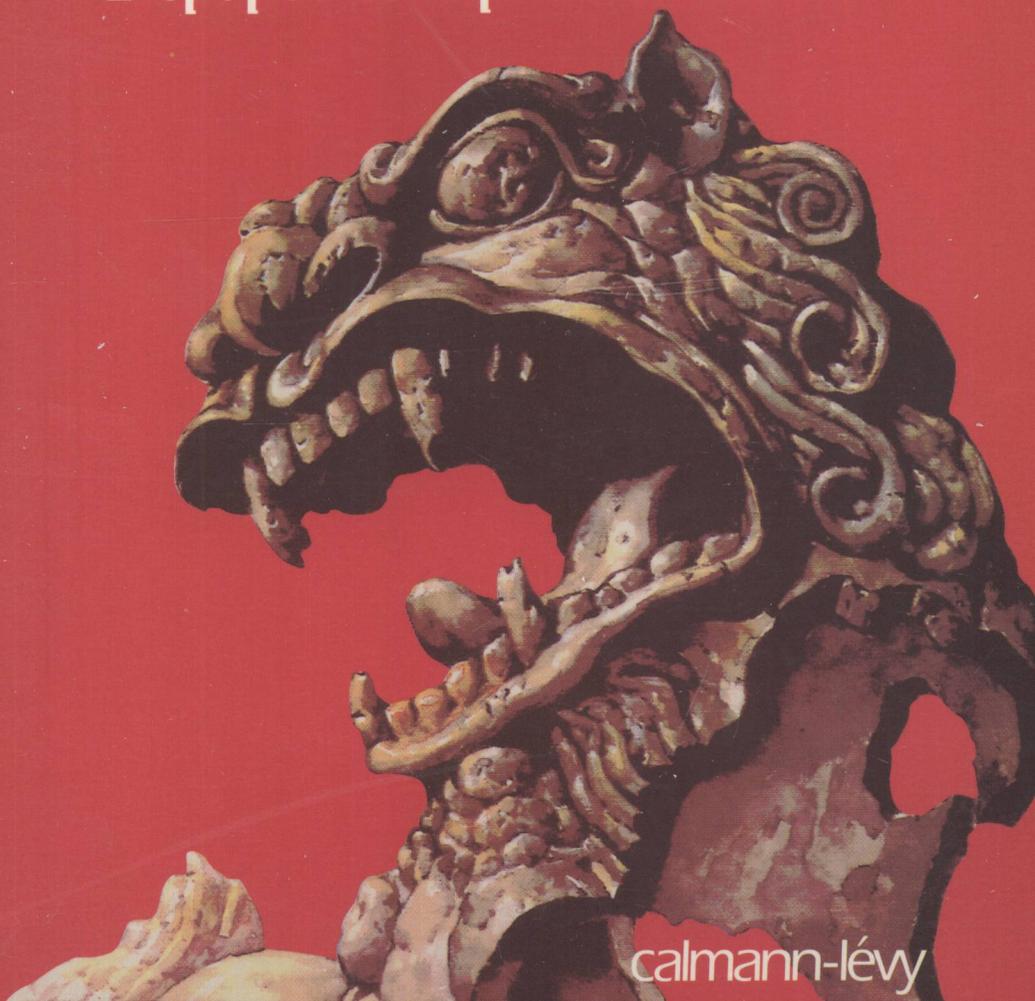


calmann-lévy

Éric Bouteiller

# Les nouveaux empereurs

L'épopée du capitalisme chinois



calmann-lévy

Tant de fois prophétisé, l'éveil économique de la Chine s'accomplit sous nos yeux. Un taux de croissance exceptionnel, une évolution rapide vers l'économie de marché y présagent d'immenses transformations sociales.

C'est sur les marges du continent que s'est forgé le nouveau capitalisme qui gagne aujourd'hui le cœur de la Chine : à Taïwan, Hongkong, Macao, mais aussi dans les communautés de la diaspora chinoise en Asie du Sud-Est. Cet essor économique s'accompagne du retour des « oncles d'Amérique », ces riches Chinois de l'étranger. Mais il est aussi l'œuvre de millions de petites initiatives individuelles qui fructifient dans le cadre encore rigide de l'économie marxiste.

Au terme de dix années d'enquête, de séjours et de rencontres, Éric Bouteiller a cerné les méthodes et les valeurs de ces nouveaux entrepreneurs. Car c'est avant tout aux hommes qu'il s'est attaché. À leur vision du monde, à leurs mentalités souvent impénétrables pour l'Occidental. Retraçant l'odyssée des migrants revenus au pays ou des pionniers devenus milliardaires, il nous fait découvrir le monde de perpétuelle instabilité dans lequel évolue l'homme d'affaires chinois. Passion du jeu, sens du clan, opportunisme radical : tels sont les traits de ces « mutants » bâtisseurs d'un miracle économique.

Explorant de manière indissociable l'économie et la culture, *Les Nouveaux Empereurs* permet de poser les vraies questions sur une Chine en pleine métamorphose.

*Responsable des affaires chinoises au HEC Eurasia Institute et conseiller auprès de nombreuses entreprises, Éric Bouteiller est l'un des meilleurs spécialistes français de l'économie asiatique. Il a publié, avec Michel Fouquin, Le Développement économique de l'Asie orientale (La Découverte, 1995).*

ISBN 2-7021-2694-4  
5168760 130F



9 782702 126943

## LES NOUVEAUX EMPEREURS



ÉRIC BOUTEILLER

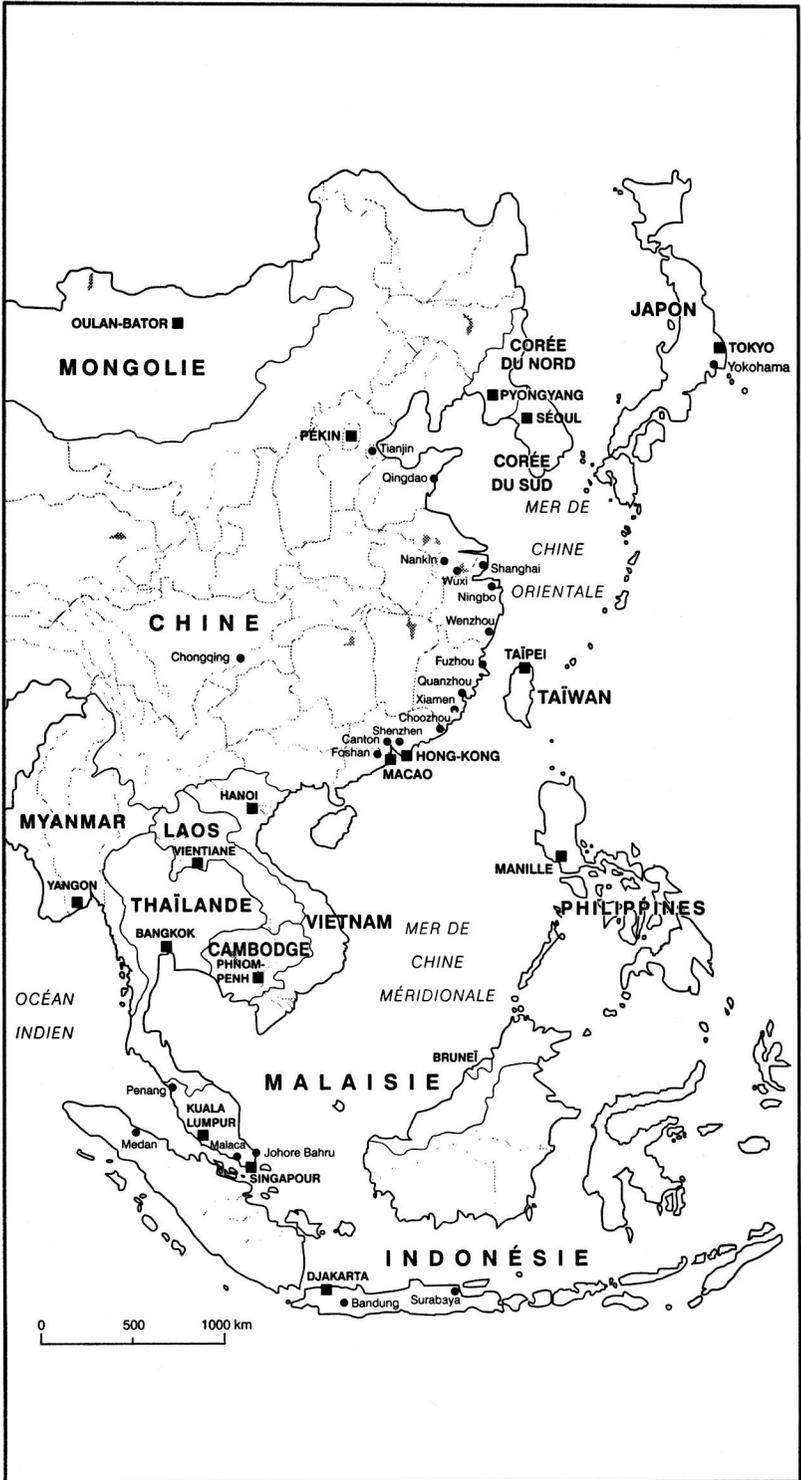
LES NOUVEAUX  
EMPEREURS

L'épopée du  
capitalisme chinois

Calmann-Lévy



*À Joku et Victor*



## Introduction

### QUELLE CHINE ?

L'émergence économique de la Chine est désormais un lieu commun. Les entreprises et les gouvernements européens l'ont intégrée dans leurs stratégies. Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'alerter l'opinion sur ce phénomène, mais de faire comprendre de l'intérieur les valeurs et les comportements des acteurs économiques chinois. Cet ouvrage se propose donc d'explorer le capitalisme chinois là où il a déjà vu le jour, c'est-à-dire dans les parties développées du monde chinois : Hongkong, Macao, Taïwan, et dans les communautés de la Diaspora en Asie du Sud-Est. Il se propose également d'enquêter sur les formes du nouveau capitalisme qui émerge en Chine continentale et sur les tensions qui accompagnent sa naissance.

Paradoxalement, c'est à l'extérieur de l'empire que les organisations et les valeurs des entrepreneurs chinois ont atteint leur forme la plus sophistiquée. Dans les pays d'Asie orientale, le savoir-faire chinois a donné une cohérence au développement économique. La « Méditerranée asiatique <sup>1</sup> » a pris forme grâce aux relations de plus en plus étroites qu'entretiennent entre elles les communautés de la Diaspora. Aujourd'hui, le retour à la mère patrie permet la diffusion de cette forme de gestion moderne et par là, l'accélération du développement de la Chine.

Si le poids économique incontournable des Chinois en Asie est reconnu par tous ceux qui y travaillent, un décompte de cette puissance relève de l'exercice de haute voltige. Dans le cas de Hongkong, de Macao ou de Taïwan,

la chose est relativement simple, mais en Asie du Sud-Est, comment mesurer l'influence de minorités ethniques résidant dans des économies si différentes, aussi bien par leurs stades de développement que par leurs approches statistiques ? Faut-il s'intéresser au capital accumulé par la Diaspora, ou à la position qu'elle occupe au sein des sociétés d'accueil, ou encore adopter une approche sectorielle ? À partir d'une évaluation de la capitalisation boursière, le PNB des Chinois en Asie (hors continent) se situerait à environ 900 milliards de dollars américains en 1995<sup>2</sup>. C'est 15 p. cent de plus que le PNB de la République populaire de Chine, qui compte pourtant une population vingt-cinq fois plus importante. Rapporté à la même population, le PNB de cette « Chine de l'extérieur » est seulement la moitié de celui du Japon et correspond à peu près à celui de la France.

Aucun terme satisfaisant n'existe pour désigner la réalité transnationale des Chinois en Asie. La plus ancienne mention des *huaqiao*, ou « Chinois d'outre-mer », serait selon certains historiens apparue pour la première fois en 1898. Mais la première véritable mention écrite de « Chinois d'outre-mer » remonte au « Chant pour la révolution », composé en 1903 pour insuffler un peu de patriotisme aux communautés chinoises émigrées en Asie du Sud-Est, jugées alors trop occupées par leurs affaires. Cet hymne patriotique les enjoint de regarder plus loin que leur enrichissement personnel, afin de soutenir le mouvement révolutionnaire chinois et de sortir ainsi de leur condition d'émigrants à peine tolérés par les sociétés d'accueil<sup>3</sup>.

Mais le terme de « Chinois d'outre-mer » est resté peu précis. Selon les circonstances, il a recouvert au moins quatre réalités différentes :

— dans une version littérale : tous les Chinois vivant à l'étranger pour une courte période. À l'origine, *qiao* désigne un « hôte de courte durée » ;

— tous les citoyens chinois résidant à l'étranger, que leur séjour soit temporaire ou définitif ;

— tous les individus de race et de culture chinoise, quelle que soit leur nationalité ;

— tous les individus qui se considèrent comme chinois, quelles que soient leur nationalité ou leur compréhension de la langue chinoise<sup>4</sup>.

Quoi qu'il en soit, aujourd'hui, le terme Chinois d'outre-mer n'est plus exact. Dans leur très grande majorité, les émigrés qui ont conservé la nationalité chinoise sont presque tous décédés et leurs descendants se sont peu ou prou intégrés. Ayant adopté la nationalité locale, il serait plus approprié de les appeler « Chinois ethniques ». Actuellement donc, les seuls Chinois d'outre-mer au sens strict sont les immigrés clandestins ou les étudiants de Chine populaire à l'étranger qui ne rentrent pas à l'issue de leurs études.

Dans certains pays d'Asie du Sud-Est, « Chinois d'outre-mer » a même pris une connotation péjorative pour les populations concernées<sup>5</sup>. Fières de leur réussite économique, celles-ci cherchent une reconnaissance qu'elles ne trouvent pas dans cette appellation. L'émigration de leurs ancêtres a été d'une certaine manière un acte déloyal. Quitter sa famille, même temporairement, c'était diminuer sa force de travail et mettre en péril sa survie économique. C'était aussi risquer de rompre la lignée familiale. Aujourd'hui, ces Chinois ne veulent plus être dans les coulisses de l'Histoire mais, au contraire, passer sur le devant de la scène. Seul le terme de « Diaspora » permet de couvrir l'ensemble des populations d'origine chinoise vivant en Asie orientale, quelles que soient leurs nationalités. Nous l'utiliserons donc par commodité, tout en reconnaissant qu'il ne convient pas aux populations de Hongkong, Macao et Taïwan. Les Hongkongais, les Macanais et les Taïwanais se considèrent en effet comme vivant sur le territoire chinois, et non à l'extérieur de celui-ci, même s'ils sont provisoirement séparés du continent chinois pour des raisons politiques. Hongkong et Macao sont administrés respectivement par la Grande-Bretagne jusqu'en juin 1997 et par le Portugal jusqu'en 1999. Taïwan, ou République de Chine de son nom officiel, vit sous un régime politique concurrent de celui de Pékin. Les autorités de Pékin qualifient d'ailleurs ces populations de « compatriotes », par opposition à la Diaspora.

Pourtant, l'ensemble de ces communautés, des Taïwanais aux Sino-Thaïs, a pour commune destinée de résider hors de ce que les Chinois appellent « le continent », c'est-à-dire l'espace géographique effectivement contrôlé par la République populaire de Chine. En outre, il partage une même ex-

périence historique. Toutes les populations chinoises d'Asie du Sud-Est, y compris celles de Hongkong, de Macao ou de Taïwan, ont connu le traumatisme d'une migration au cours des derniers siècles : à Taïwan au xvii<sup>e</sup> siècle, en Asie du Sud-Est au xix<sup>e</sup> siècle ou à Hongkong lors des soubresauts internes de la Chine au xx<sup>e</sup> siècle. Dans chaque cas, les circonstances historiques sont différentes, mais les conséquences comportementales sont proches.

Tout compris, les Chinois hors du continent sont environ 50 millions de personnes, réparties entre Taïwan, Hongkong et les communautés d'Asie du Sud-Est. Pour ces dernières, le décompte est un exercice difficile, car elles recherchent la discrétion. Il y va de leur survie. L'ambiguïté de leur intégration leur interdit la plupart du temps une réalité statistique. Certains États d'Asie du Sud-Est refusent de recenser les populations en fonction de leur origine ethnique, car la reconnaissance de la Diaspora remettrait en question leur fragile équilibre social et politique. Une annexe propose un décompte qui semble le plus proche de la réalité, mais qui reste approximatif de par la nature transnationale de la Diaspora.

L'ambition de cette enquête est d'explicitier les modes de fonctionnement profond du capitalisme chinois et de ses entrepreneurs. La Chine populaire ne fait que commencer à se développer d'un point de vue économique. À la différence du Japon, qui a commencé dès le milieu du xix<sup>e</sup> siècle, elle n'a pas encore effectué sa révolution industrielle et, par conséquent, n'a pas encore façonné son propre management moderne. Néanmoins certaines caractéristiques de la gestion à la chinoise commencent à être perceptibles et révèlent leur remarquable modernité : l'art des réseaux, le « management du chaos », la remise en cause permanente de la conception des métiers... Ce mode de gestion existe dans une version plus élaborée au sein des communautés chinoises d'Asie. Car ce sont elles qui, dans un environnement économique beaucoup plus libre et sophistiqué, ont inventé ce qui deviendra le management chinois. Un traité exhaustif sur ce sujet serait prématuré, car la matière est encore en pleine effervescence. Les Chinois de la Diaspora ne commencent qu'aujourd'hui à travailler sur des marchés aussi développés et compétitifs que leurs concur-

rents européens, américains ou japonais. Mais la direction est claire et le continent ne s’y trompe pas. Il apprend avidement les méthodes utilisées par ces Chinois de l’extérieur et va, dans les années à venir, l’adapter à sa propre réalité socioculturelle.

Cet ouvrage a pour projet d’explorer cette nouvelle civilisation économique, en évitant de tomber dans le panégyrique à la mode dans bon nombre de capitales asiatiques qui voient, dans leur remarquable développement, le signe avant-coureur de l’inéluctable déclin de l’Occident et notamment de l’Europe. Ce travail veut éclairer de l’intérieur ces modes de fonctionnement en s’intéressant aux individus qui constituent les communautés chinoises d’Asie, plutôt qu’aux institutions ou aux masses économiques. Une meilleure compréhension des modes de fonctionnement des entrepreneurs chinois d’Asie permet également d’éclairer une des problématiques centrales pour l’avenir de la Chine populaire. Les valeurs et les comportements des entrepreneurs chinois d’Asie et du continent sont très proches. Tous participent activement à la création d’une Chine moderne. L’universitaire continental Pan Laiyue et l’entrepreneur taïwanais Stan Shih se retrouvent, sans le savoir, à essayer de définir le modèle de gestion chinois original qui se situe entre le système impérial démodé et la copie servile de l’Occident.

中西与海  
外华人  
经济模式  
接轨

Un tel livre se situe pour ainsi dire au confluent de plusieurs domaines, d’habitude strictement séparés. D’abord en termes géographiques. La fluidité de l’économie transfrontalière des Chinois d’Asie n’est compréhensible que si, comme elle, nous faisons fi des limites étatiques. Nous naviguerons ainsi sur la mer de Chine méridionale, entre les différents États de l’Asie du Sud-Est et l’empire.

Notre enquête se situe également au confluent de plusieurs champs conceptuels. Des disciplines aussi différentes que le management, la sociologie ou l’histoire ont été mises à contribution. L’approche économique, *stricto sensu*, ne sert qu’à dresser la toile de fond.

Les capacités intrinsèques des Chinois d’Asie ne se sont exprimées que grâce à un contexte économique international favorable. Le rôle fondamental qu’ont joué les États-Unis, pour des raisons économiques mais aussi politiques, n’est donc pas abordé ici, bien qu’il constitue la condition

*sine qua non* de la réussite de ces entrepreneurs<sup>6</sup>. Au-delà de l'analyse des échanges de biens et des facteurs de production, l'ouvrage est centré sur le système de relations et de valeurs sociales qui sous-tend l'activité économique. Comprendre la réussite des Chinois d'Asie nécessite de se pencher aussi bien sur le phénomène de migration, le rôle économique d'une minorité ethnique, l'interaction entre culture et institution économique que sur la définition d'un management spécifique.

古今東西  
 行商中  
 隨地制宜  
 古之在也

Enfin, le système que nous allons découvrir n'est pas figé. Il ne constitue pas une norme fixée ou héritée du passé mais se construit tous les jours. On ne saurait se contenter de découvrir les vestiges historiques dans les comportements actuels.

Le succès parfois fulgurant des entrepreneurs chinois ne doit pas faire oublier les laissés-pour-compte en Asie ou sur le continent. Les sagas que nous raconterons ne concernent que l'infime minorité des chefs d'entreprise qui ont excellemment réussi. Tous ne sont pas des tycoons. Mais ils ont un effet d'entraînement remarquable, qu'une société rassasiée et rigidifiée comme la nôtre a un peu oublié.

La réalité des communautés chinoises en Asie est multiple. Chaque sous-groupe linguistique et chaque pays d'accueil ont contribué à les différencier. Étudier l'entrepreneur chinois de la Diaspora est par conséquent une gageure : nous ne pouvons que tenter une généralisation imparfaite. Chaque environnement économique mais aussi politique, social ou culturel a généré des entrepreneurs différents. Pourtant, ces communautés s'appuient sur une base culturelle commune et la relative proximité des niveaux de développement économique autorise une approche globale de cette réalité. Être conscient de la pluralité des communautés ne doit pas cacher ce qui est commun dans sa réussite.

各處皆有  
 有記性

Plutôt que de jongler avec des abstractions — comme le capital, le travail, la technologie ou la stratégie — qui dépersonnalisent la vie concrète, nous avons choisi de mettre en scène des individus réels. Les biais méthodologiques de l'approche biographique sont nombreux. Au-delà du choix même des événements décrits, les biographies sont par essence subjectives puisque subordonnées au postulat du sens

d'une existence<sup>7</sup>. Le risque d'une telle démarche est aussi de noyer le lecteur dans une multitude d'anecdotes sans liaison entre elles. C'est pourquoi chaque fin de chapitre comporte une synthèse aussi courte que possible. Cette mise en scène s'appuie sur des observations directes et de très nombreux entretiens réalisés au cours de presque dix années d'étude du phénomène. Une vision à la source permet au lecteur de franchir la porte d'entrée des réseaux, des clans et des temples. Quelques rares noms ont été masqués, afin de conserver l'anonymat de certaines personnalités encore aux affaires. Ce travail s'appuie également sur une recherche bibliographique minutieuse, afin de donner la profondeur historique nécessaire au phénomène et de faire appel aux excellents travaux de détails qui existent déjà.

L'enquête est bâtie en trois parties. La première introduit au monde souvent hostile dans lequel des destins exceptionnels se sont exprimés : coolies d'hier et capitaines d'industrie d'aujourd'hui. La deuxième partie s'intéresse aux valeurs et aux comportements des entrepreneurs chinois en Asie. La dernière, enfin, permet de prendre la mesure des systèmes politique et économique dans lesquels ces entrepreneurs évoluent et de la façon dont, en retour, ils agissent sur eux. Elle permet également de saisir la manière dont ils prennent aujourd'hui conscience de leur puissance.

Je tiens à remercier mes amis et mes collègues pour le soin avec lequel ils ont relu et enrichi mon manuscrit, notamment Éric Ballot, Marie-Claire Bergère, Philippe Garnier, Chen Guangpi, Cheng Sheming, Jacques de Goldfiem, et Michel Santi. Je tiens également à remercier le Groupe HEC, les entreprises partenaires d'HEC Eurasia Institute et les nombreuses institutions françaises qui m'ont permis de développer ma connaissance des réseaux de la Diaspora au travers des études et des travaux de recherche qu'ils ont contribué à financer. Enfin ce travail n'aurait pas pu être mené à bien sans le soutien de la Bibliothèque du Groupe HEC et de son personnel de qualité et toujours disponible. Bien entendu, je reste seul responsable des erreurs et omissions que contient ce livre.

À Magnanon, décembre 1996.

N.B. : Plutôt que de rendre phonétiquement tous les noms propres en pinyin (le système de transcription officiel de Chine populaire), une transcription usuelle a été retenue. C'est ainsi que le lecteur français reconnaîtra Pékin (et non Beijing) ou Sun Yat-sen (et non Sun Zhongshan), auxquels il est habitué. De même, pour les noms propres, il apparaît préférable de conserver les transcriptions usuelles des nombreux dialectes chinois, avec les prénoms occidentaux lorsqu'il y a lieu. Par exemple, le magnat malais est plus connu en Occident sous le nom de Robert Kuok que sous celui de Guo Henian, son nom en chinois. La question est rendue encore plus difficile par l'utilisation concomitante de noms pris dans la langue du pays d'accueil... Cette complexité que nous n'avons pas voulu gommer artificiellement est en soi un très bon préambule à la diversité des populations chinoises vivant hors du continent.