

*Marie-Sybille de VIENNE
(Rennes I)*

LE GROUPE KUOK, ÉTUDE DU FONCTIONNEMENT D'UN GROUPE CHINOIS D'OUTRE-MER

Au-delà de l'aspect anecdotique de leur présence démographique en Asie du Sud-Est (quelques dizaines de millions de Chinois d'outre-mer face à 450 millions d'habitants en 1993), les Chinois d'outre-mer constituent une force économique majeure dans la zone : leur poids économique (leur "P.N.B.") ferait d'eux la 7^e puissance mondiale¹, et la deuxième puissance d'Extrême-Orient, après le Japon, dans la décennie 1990.

Or ces communautés chinoises, pour l'essentiel installées en Asie du Sud-Est et à Hong-Kong, fonctionnent sur une base non-étatique et transnationale, dont la logique première est celle des réseaux familiaux. Il est donc fondamental, pour quiconque s'interroge sur l'Asie du Sud-Est, notamment sous l'angle de l'économie, de s'intéresser en priorité au premier des acteurs régionaux, les communautés chinoises.

À cette fin, il faut commencer par élaborer l'histoire des entreprises, et des familles qui les animent.

¹ On entend par "P.N.B." des Chinois d'outre-mer, le produit brut qu'ils génèrent, d'une part à l'intérieur de chacune de leurs économies d'accueil en Asie du Sud-Est, et, d'autre part, en R.P.C. et à Hong-Kong par le biais de leurs investissements (les investissements chinois d'outre-mer à Taiwan restant anecdotiques). Le "P.N.B." des réseaux chinois (quelque 560-600 milliards US \$ en 1993), dont quelque 45% pour l'Asie du Sud-Est, 35% pour la R.P.C et près de 20% pour Hong-Kong, les placerait entre le Royaume-Uni et le Canada, cf. VIENNE, Marie-Sybille (de), "Les réseaux chinois d'outre-mer" in COFACE : *Deuxième journée européenne du risque client*, 24/03/1995, voir pp. 58-62.

Dans cet esprit, nous avons choisi d'analyser le groupe Kuok, parce qu'il est le premier groupe chinois d'Asie du Sud-Est (à égalité avec le groupe sino-indonésien Salim²), et qu'il n'a pas encore été étudié en tant que tel.

Le groupe Kuok est un groupe chinois d'outre-mer réputé pour être le premier groupe chinois du sud-est asiatique, c'est-à-dire l'un des acteurs privés majeurs de la région. Lorsque l'on cherche à aller au-delà de ce présupposé médiatique pour tenter de préciser les contours du groupe, il se révèle qu'il constitue une structure opaque et hermétique, et ce à trois niveaux :

- 1°) Profitant du fait qu'il est composé en majorité de sociétés non cotées en bourse, à commencer par sa structure centrale (Kuok Brothers), c'est-à-dire de sociétés qui ne sont pas astreintes à publier leurs comptes, le groupe Kuok ne communique aucune information interne relative à son fonctionnement d'ensemble.

- 2°) Les informations élaborées par les organismes extérieurs sont contradictoires, au point que leur accumulation ne fait que générer une complexité qui tend à diluer l'image du groupe : son identification nationale demeure difficile³, le simple repérage de ses activités pose problème⁴.

- 3°) Et ces informations restent des plus limitées : l'on ignore le montant précis des actifs et des profits du groupe, la structure de son actionariat, etc.⁵

Pour comprendre ce qu'est le groupe Kuok, nous allons donc dans un premier temps rassembler les informations éparées accessibles au public ; ces informations une fois recueillies, nous tenterons de les réinscrire dans la logique de développement du groupe en reconstituant son historique ; il deviendra alors possible, dans un troisième temps, de repérer les lois de constitution et de fonctionnement du groupe.

² Le groupe Kuok est le 4ème groupe chinois d'outre-mer ; cf. POSTE D'EXPANSION ECONOMIQUE [P.E.E.] DE HONG-KONG, *Les grandes entreprises hong-kongaises*, 1994, 7 vol., une centaine de pages par volume, vol. 7, p. 89.

³ Si les sources de R.P.C. et de Malaysia définissent le groupe Kuok comme un groupe malaysien, les sources de Hong-Kong et de Thaïlande, par exemple, le présentent comme un groupe hongkongais.

⁴ Les Hongkongais décrivent le groupe Kuok comme un groupe sucrier, les Thaïlandais comme un spécialiste de l'hôtellerie, les Philippins comme une structure financière etc...

⁵ Les quelques données consolidées (chiffre d'affaires et actifs) auxquelles nous nous référons pour évaluer l'importance du groupe ne sont donc que des ordres de grandeur, le plus souvent calculés par les institutions financières, et repris par la presse.

I. À LA RECHERCHE DU GROUPE KUOK AU SEUIL DES ANNÉES 1990

1. La question des sources et leur mise à plat

Présentation des sources

Pour étudier le groupe Kuok, l'on dispose de trois types de sources :

- 1°) les **rapports d'activité** émis par les entreprises obligées de rendre publiquement des comptes, c'est-à-dire dans la pratique, les sociétés cotées ;
- 2°) les **annuaires professionnels**, qui rassemblent les différentes informations relatives aux principales entreprises d'un pays ou d'une région, dont l'importance est évaluée selon des critères (capital social, actifs, chiffre d'affaires, nombre de salariés etc.) qui peuvent varier d'un endroit à l'autre⁶ ;
- 3°) Les travaux à **caractère économique**, effectués par des intervenants spécialisés, presse d'affaires, banques, consultants internationaux, conseillers commerciaux des ambassades etc.

Parmi ces derniers, deux courts travaux⁷ ont permis d'inventorier les sociétés appartenant au groupe Kuok ; les informations concernant les sociétés mentionnées dans cet inventaire ont été pour leur part rassemblées à partir des différents annuaires nationaux et de la presse spécialisée. Sur cette base, il a été possible d'examiner les "principales" entités juridiques appartenant au groupe Kuok (situation en fin d'année 1993). Cette étude n'a pu s'étendre à la totalité des sociétés du groupe, les sociétés "secondaires", filiales des précédentes, qui ne sont pas mentionnées dans les travaux de référence, et ne font pas toujours l'objet d'une entrée individuelle dans les différents annuaires consultés.

Il apparaît alors que le groupe Kuok regroupe (à fin 1993) près de soixante-dix sociétés "principales". On dispose, pour les décrire, de trois séries d'informations, relatives aux structures financières, aux activités et aux implantations ; dans près de la moitié des cas, le montant des actifs et du chiffre d'affaires des sociétés n'est pas mentionné.

La présentation du groupe peut ainsi s'opérer au moyen de deux tableaux regroupant les seules données publiées sur l'ensemble des sociétés "principales", les structures financières et les activités, croisées avec l'implantation géographique.

⁶ Par exemple, dans les *KOMPASS* (annuaires publiés dans la plupart des pays à économie de marché, Afrique exceptée), on constate que le recensement des entreprises est effectué de manière plus exhaustive en Malaysia qu'aux Philippines.

⁷ L'un réalisé en 1991 par la *FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW (F.E.E.R)*, 7/02/1991, pp. 46-50, l'autre en 1994 par le P.E.E. de Hong-Kong, *op. cit.*, pp. 89-97.

Mise à plat des informations relatives aux “principales” sociétés du groupe

Tableau n° 1, classement par structures financières et par zone géographique

	holdings		autres sociétés		total
	cotées	non cotées	cotées	non cotées	
Malaysia	1	1	3	12	17
Singapour	-	1	3	3	7
Thaïlande	1	-	-	3	4
Indonésie	-	-	-	5	5
Philippines	1	-	-	4	5
R.P.C.	-	-	-	5	5
Hong-Kong	-	4	2	8	14
Fiji	-	-	-	2	2
Canada	-	-	-	2	2
Mexique	-	-	-	1	1
Chili	-	-	1	-	1
France	-	-	-	2	2
Allemagne	-	-	-	1	1
Total	3	6	8	49	66

Tableau n° 2, classement par activité et par zone géographique

	Agro-alimentaire		hôtellerie	immobilier	finance	média	autres
	production	négoce					
Malaysia	6		2	2	4 ⁸	1	2 ⁹
Singapour				4	2		1 ¹⁰
Thaïlande			1	2			1 ¹¹
Indonésie	2	1	2				
Philippines			3	1	1		
R.P.C.	1		2	1			1 ¹²
Hong-Kong		2	3	1	4	2	2 ¹³
Fiji ¹⁴			2				
Canada				2			
Mexique							1 ¹⁵
Chili	1						
France		2					
Allemagne		1					
<i>Total</i>	<i>10</i>	<i>6</i>	<i>15</i>	<i>13</i>	<i>11</i>	<i>3</i>	<i>8</i>

⁸ Il s'agit de l'une des plus importantes compagnies d'assurance de Malaysia, Jerneh.

⁹ Films (Borneo Film) et adhésifs (Bintulu Adhesives & Chemicals).

¹⁰ Transport maritime (Pacific Carriers).

¹¹ Autoroute à péage de l'aéroport de Don Muang (Bangkok).

¹² Participation à la construction d'une raffinerie (cf. *F.E.E.R.* 22/11/1992).

¹³ Presse (South China Morning Post) et télévision (T.V.B.).

¹⁴ Il s'agit de 2 hôtels, Fiji Mocambo et The Fijian Resort ; cf. PACIFIC ISLANDS ASSOCIATION OF CHAMBERS OF COMMERCE, *Regional trade directory*, 1989, p. 75 et 92.

¹⁵ Transport maritime (Pacnav).

2. Description du groupe Kuok

Interprétation de ces informations

Sur la base de ces deux tableaux, il se dégage les éléments suivants :

- 1°) En termes financiers

Le groupe Kuok se compose de 66 sociétés “principales”, qui se répartissent en deux niveaux, un premier niveau, de “production”, formé de 57 sociétés ; un second niveau, de “gestion financière”, formé de 9 holdings ; l’actionnariat du groupe est en majorité fermé, une société seulement sur sept étant cotée en bourse.

À la différence de la plupart des groupes occidentaux, le groupe Kuok est caractérisé par une organisation particulièrement souple, où les sociétés sont gérées de manière indépendante les unes des autres (il n’existe, par exemple, aucun mécanisme compensatoire au niveau des pertes comme des profits).

- 2°) En termes d’activités

Le groupe Kuok présente une profusion d’activités, dans des secteurs aussi divers que l’agro-industrie, l’immobilier, les adhésifs, l’assurance, la télévision, le transport maritime, l’hôtellerie, la pétrochimie, etc.

Toutefois, si, comme la plupart des groupes chinois d’outre-mer, le groupe Kuok ignore en grande partie l’industrie lourde (automobile, sidérurgie...), il n’en est pas moins, à la différence de bien d’autres, absent des transports aériens, des produits de consommation courante non-alimentaires (textiles, jouets, etc.) et de certains produits alimentaires de consommation (pâtes, aliments surgelés, viande, etc.).

- 3°) En termes géographiques

Le groupe se caractérise par la dispersion de ses implantations géographiques (A.S.E.A.N., monde chinois, Pacifique Sud, Amériques, Europe occidentale). Tout au plus peut-on remarquer qu’il ignore certains pays ou zones : il ne travaille pas d’emblée directement avec les pays les plus riches et les plus performants de leurs zones, ni avec les zones les plus pauvres, c’est-à-dire qu’en Extrême-Orient¹⁶, il néglige - à fin 1993 - Taiwan et l’Indochine, qu’en Amérique, il ignore les États-Unis et l’Amérique Centrale, et qu’il est absent de l’Europe de l’Est et de l’Afrique.

Au vu de cette description, l’on pourrait formuler l’hypothèse que la diversité et la dispersion géographique des sociétés du groupe expliqueraient leur autonomie en matière de gestion.

¹⁶ Le groupe Kuok n’a commencé à développer des projets sur le Japon qu’en 1992.

Bilan

Le groupe Kuok ne semble donc pas se caractériser par un véritable métier, car ses éléments constitutifs paraissent d'une très grande variété. Cette variété n'est cependant pas purement aléatoire, et il reste possible d'en reclasser les éléments, par proximité géographique, par activité, par produits, par filière, etc. Un tel reclassement fait apparaître les données suivantes :

- 1°) En termes productifs, par ordre de contribution décroissante au chiffre d'affaires consolidé du groupe, évalué à titre heuristique, les activités du groupe se répartissent comme suit :

- La fabrication et le négoce de produits de base agro-alimentaires (huile de palme, sucre etc..) pourraient représenter plus de la moitié du chiffre d'affaires, la chaîne sucrière formant la ligne de force du groupe avec quelque 40% du chiffre d'affaires.

- Les services (hôtellerie, immobilier, assurance, média...) réaliseraient de l'ordre du tiers du chiffre d'affaires consolidé, le groupe possédant l'une des meilleures chaînes hôtelières du monde (Shangri-la).

- La partie "hétéroclite" des activités du groupe (adhésifs, pétrochimie etc..) assurerait quelque 20% du chiffre d'affaires consolidé.

- 2°) En termes géographiques et financiers, les sociétés du groupe présentent la configuration suivante :

- Les détroits malais (Malaysia - Singapour - Indonésie) abritent à eux seuls la moitié des sociétés du groupe, et les trois quarts des sociétés cotées.

- Le monde chinois, c'est-à-dire, pour le groupe Kuok, en Chine du Sud, le Guangxi et Hong-Kong, et, parmi les zones de développement de la Chine du Nord, Pékin et la Mandchourie, accueillent un quart des sociétés du groupe, dont un cinquième des sociétés cotées en bourse.

- Les implantations excentrées (c'est-à-dire hors Extrême-Orient) restent marginales et ne totalisent qu'un quart des sociétés du groupe Kuok, avec une société cotée.

3. Une hypothèse immédiate sur le fonctionnement du groupe : le jeu de la contradiction et de la prise de risque

Une double contradiction structurelle

Ce reclassement met en évidence une structure doublement contradictoire :

- 1°) Par moitié. Le groupe Kuok forme une structure où s'opposent à hauteur de 50% du chiffre d'affaires, une branche agro-industrielle relativement intégrée autour d'une filière sucre basée dans les détroits malais, au capital plutôt "ouvert" (une

société cotée sur trois) et une série d'activités hétérogènes allant des média à la pétrochimie, dispersées de l'Extrême-Orient aux Amériques et à l'Europe, au capital trois fois plus fermé (une société cotée sur dix).

-2°) Contradictoire à l'intérieur de chacune des deux moitiés constitutives du groupe. Lorsque l'on examine pour elle-même chacune de ces moitiés, il apparaît qu'elles comprennent l'une et l'autre des éléments antinomiques, singulièrement en matière d'organisation. Pourquoi, à l'intérieur même du secteur produits de base agro-industriels, le groupe Kuok n'implante-t-il aucune structure en Chine, son premier client¹⁷, alors qu'il l'a fait en Indonésie, son deuxième client ; à quoi répondent, pour la partie "hétérogène" du groupe, la démultiplication des sociétés dans l'hôtellerie, et la concentration des activités de transport ?

Ces contradictions sembleraient aller à l'encontre des équilibres internes du groupe et fragiliser sa gestion. Une telle structure conglomérale laisserait ainsi l'impression que le groupe Kuok est vulnérable et que cette vulnérabilité tendrait à augmenter ; la démultiplication d'activités ne ferait alors que surenchérir sur des contradictions structurelles, et, par voie de conséquence, sur la prise de risque globale.

Si l'on s'interroge sur ce qui constituerait la logique de fonctionnement du groupe Kuok en tant que tel, elle ne peut donc être que celle d'une maximisation de la prise de risque. De fait, les activités du groupe ont en commun la caractéristique d'être à haut risque, que ce soit en termes de secteurs (sucre¹⁸, immobilier, presse etc.), ou en termes politiques, le groupe Kuok arrivant en Indonésie à la fin des années 1960 (au sortir des émeutes anti-chinoises), aux Fiji au cours des années 1980 (en pleine crise ethnique¹⁹), aux Philippines en 1987 (entre deux tentatives de coup d'État²⁰).

Le fonctionnement du groupe Kuok se définirait ainsi moins par une stratégie "productiviste" avec ses risques raisonnables, que par sa stratégie de "jeu", démultipliant les risques pour de gros profits spéculatifs.

¹⁷ Depuis le début des années 1990, la Chine est importatrice de sucre brut et exportatrice de sucre raffiné.

¹⁸ Par exemple, entre 1974-75 et 1975-76, le cours mondial du sucre est divisé par plus de 4 ; entre 1978-79 et 1980-81, le cours mondial quadruple, pour chuter à nouveau (en étant divisé par 3) sur 1982-83 etc... (cf. FONDS D'INTERVENTION ET DE RÉGULARISATION DU MARCHÉ DU SUCRE [F.I.R.S.], *La campagne sucrière 1993-1994, rapport annuel 1995*, Paris, 82 p. et 31 tableaux (voir p. 37).

¹⁹ Les tensions aboutissent au coup d'état de 1987 et à la sortie des Fiji du Commonwealth.

²⁰ Entre les seules années 1986-1989, les Philippines enregistrent 4 tentatives de coups d'Etat contre Cory Aquino.

Les deux hypothèses

Cette stratégie de jeu pourrait alors reposer sur deux hypothèses :

- La première hypothèse serait que le groupe Kuok fonctionnerait selon une logique de “tout ou rien”, et que cette logique menacerait donc, si l’on s’en tient à un simple calcul probabiliste, de faire éclater le groupe.

- La seconde hypothèse serait que le groupe Kuok formerait une structure protéiforme, en perpétuelle redéfinition, qui changerait sans arrêt d’implantations et d’activités au gré des circonstances selon une dynamique de prise de risque cumulative, jouant en permanence du caractère erratique de la conjoncture. L’histoire du groupe permet de poser les termes du problème.

II. HISTOIRE DE LA CONSTRUCTION DU GROUPE KUOK

1. Aux origines du groupe Kuok, la réponse d’un clan de Chine du Sud à la modernité

L’histoire du groupe Kuok, apparemment celle d’un groupe constitué en Malaisie²¹ dans les années 1950, est la forme tardive d’une histoire de temps long, remontant sensiblement plus loin, sur près d’un siècle ; encore faudrait-il inscrire ce siècle dans un mouvement beaucoup plus ample, parce que le capitalisme chinois d’outre-mer n’est que la partie émergée et contemporaine, relevant du monde des affaires, d’histoires de famille pluriséculaires. En effet, au-delà de l’histoire purement entrepreneuriale, le groupe Kuok, tel qu’il se montre aujourd’hui, peut être présenté comme la réponse d’un clan de Chine du Sud, traditionnellement marchand, aux diverses sollicitations d’une histoire économique extrême-orientale dont le dynamisme a échappé au monde chinois dans la première moitié du XIX^e s.

Cette réponse a consisté à réinscrire le clan dans la logique de modernité issue des réseaux non-chinois (en l’occurrence européens), tout en préservant son identité chinoise. L’opération s’est déroulée à travers un processus réitératif de bourgeoinement hors des bases territoriales chinoises, le bourgeoinement s’accompagnant à chaque fois d’une diversification des activités familiales.

²¹ Nous emploierons le terme Malaisie pour traduire le terme *Malaya*, correspondant à la fédération des Etats de la péninsule malaise, qui dura de 1957 à 1963. Nous utiliserons pour la période postérieure à 1963 le terme de *Malaysia*, nom adopté en 1963 quand Singapour, et deux des Etats du nord de Bornéo, Sarawak et Sabah, rejoignirent la Péninsule ; à l’indépendance de Singapour en 1965, la Malaysia conserva son nom.

Un clan chinois traditionnel, le clan Kuok, qui décide de se moderniser*Le clan Kuok tel que l'on peut subodorer son existence*

Aux origines supposées du groupe Kuok, l'on subodore l'existence d'un clan du Sud relativement important, *a priori* marchand, le clan Kuok²², installé à Fuzhou (Fujian), semble-t-il d'esprit nationaliste *han*, voire conservateur²³. L'on ignore toutefois sa base sociologique à l'intérieur de la Chine, tout au plus peut-on émettre l'hypothèse qu'il disposerait de quelques relations au vu de sa réussite ultérieure, car l'on sait que les activités de ce clan sont, au moins pour une part, ouvertes sur les réseaux marchands d'Asie du Sud-Est²⁴. Autant que l'on puisse en juger, il commercerait dans les mers du sud selon une logique qui, plus qu'une logique de comprador, paraît être de type précolonial (celle où les Occidentaux n'ont été, qui plus est que tardivement, des acteurs marginaux²⁵), dont l'une des composantes est la pratique de l'essaimage à l'étranger²⁶, singulièrement aux moments de crise ou de plus grande prospérité. C'est ainsi que parmi les "cartes" dont joue cette politique, il semblerait que le groupe ait établi, au moins dans le cours du XIX^e siècle, des connexions significatives²⁷ avec les milieux de pouvoir de Johore²⁸. Ce clan Kuok, devant les troubles qui ne cessent

²² Cf., pour le discours sur les origines des Kuok, qui pourraient remonter à la dynastie des Ming, *F.E.E.R.*, 11/05/1995, p. 82.

²³ Ce type de clan du Sud est assez bien illustré par les clans qui furent à l'origine de la création du Guomindang, comme les Soong (famille à laquelle appartenait l'épouse de Sun Yat-sen et celle de Tchang Kai-tchek, qui étaient soeurs).

²⁴ Cf., pour ce qui est de la théorie des économies sud-est asiatiques, NÉPOTE, Jacques & DE VIENNE, Marie-Sybille, *Cambodge, laboratoire d'une crise, bilan économique et prospective*, Paris, C.H.E.A.M., 1993, 195 p. ; voir pp. 31-37.

²⁵ Tend à illustrer cette hypothèse ce que l'on verra ultérieurement, le fait que les Kuok se rendent au début du XIX^e s. à Johore Bahru plutôt qu'à Singapour.

²⁶ Cf., par exemple, pour ce qui est des réseaux marchands chinois loyalistes Ming au XVII^e siècle, DE VIENNE, Marie-Sybille, *Les Chinois dans l'archipel insulindien au XVII^e siècle d'après les dagh-register de Batavia*, thèse de 3^e cycle, Paris VII, 1979, 459 p. (non publiée) ; voir pp. 116-125. On peut signaler que, de 1685 à 1695, le "capitaine" des Chinois de Batavia (actuelle Jakarta), Guo Junge (Queeconko dans les sources hollandaises) porte le même nom de famille que les Kuok, sans bien évidemment pouvoir en aucun cas préjuger qu'il s'agit de la même famille, les noms de famille chinois étant des plus limités en nombre.

²⁷ Les Chinois émigraient le plus souvent là où ils avaient déjà des connexions, cf. CHAN Kwok Bun & CHIANG Claire, *Stepping Out*, Singapour, Simon & Schuster, 1994, 405 p. (voir p. 55). Très vite après son installation à Johore, Kuok père se trouve en contact avec le Sultan Ibrahim ; eu égard au temps que prend la construction d'un réseau relationnel en Asie, cela laisse entendre qu'une relation proche de la famille devait déjà être introduite auprès du palais à l'arrivée de Kuok père. Sans pour autant préjuger qu'il s'agissait de la même famille, on peut rappeler que le club de lecture "révolutionnaire" (= anti-mandchou) de Johore en 1911 était dirigé par un Kuok, Kuok Hsin (cf. YEN Ching Hwang, *The overseas Chinese and the 1911 revolution*, Oxford University Press, 1976, 439 p. ; voir p. 115).

²⁸ La transcription latine distingue le plus souvent la ville de *Johore* (Bahru), capitale du sultanat de *Johor* par l'ajout d'un "e" au nom de la ville.

d'agiter la Chine, notamment ceux qui accompagnent en Chine du Sud la fin des Qing²⁹, et la montée de la concurrence commerciale des Occidentaux, comprend qu'il ne peut plus se contenter d'une dynamique traditionnelle de boutique et de "colportage" dans les ports de Chine du Sud et qu'il lui faut redéfinir une forme de décentralisation plus fonctionnelle de ses activités.

Première inscription dans la modernité et création d'une succursale malaise

Pour remplir ce contrat, le clan décide alors de jouer la modernité et d'envoyer l'un de ses représentants dans un point clef de l'Asie du Sud-Est pour établir une compagnie "moderne", ayant pour fonction de servir de "succursale" au clan du Fujian. À cette fin, les Kuok sélectionnent l'un des membres les plus brillants du clan, le forment, le marient, et attendent qu'il ait à son tour un descendant pour l'envoyer dans les détroits malais. Ce personnage que nous appellerons Kuok "père" à défaut de connaître son prénom, est né vers 1890-95, se marie au début des années 1910, a son premier fils (Kuok Hock Yao, n° 1), qui naît à Fuzhou en 1915. C'est ce jeune père qui va devenir le fondateur du groupe Kuok.

L'opération se met ainsi en place au lendemain de la première guerre mondiale, en 1918, lorsque ce Kuok père, alors âgé alors de quelque 25 ans, débarque à Johore. Après une dizaine de mois, que l'on peut considérer comme nécessaire à une première prise de contact avec le contexte local, il crée, au début des années 1920, une entreprise de négoce de type "moderne", la société *Tong Seng*³⁰. Cette entreprise fait depuis Johore le commerce entre la Chine et le monde malais ; elle se fixe pour objet le négoce du sucre et du riz et obtient à cette fin des licences commerciales du Sultan Ibrahim de Johor³¹. La compagnie va prospérer, sur cette base, pendant près de trente ans. Parallèlement, la jeune famille Kuok fait souche ; trois autres fils naissent ainsi dans le cours des années 1920, enfants qui apparaîtront bientôt comme les jalons du processus de modernisation du clan.

²⁹ A la fin du XIX^e siècle, la situation devient très tendue au Fujian ; la guerre sino-japonaise se solde par le traité de Shimonoseki (1895) où la Chine doit céder Taiwan au Japon ; trois ans plus tard, les Japonais obtiennent une concession à Fuzhou (1898).

³⁰ "Promotion de l'Orient", nom qui pourrait renvoyer aux connexions nationalistes supposées des Kuok.

³¹ On peut penser que les traditionnelles connexions familiales n'ont pas été étrangères à ce choix dans une logique relationnelle séculaire où les marchands opèrent en partenariat avec les aristocraties locales.

L'insertion de la seconde génération dans la modernité et la création de nouvelles "succursales"

Inscription de la seconde génération dans la modernité

De fait, le clan Kuok poursuit sa modernisation économique par une modernisation³² "sociologique", qui, elle aussi, va croissant ; elle se repère de deux manières :

- Une modernisation "culturelle" ; les deux fils cadets nés en Malaisie prennent ainsi deux prénoms d'usage, l'un chinois et l'autre anglais : Kuok Hock-Khee (né en 1921, n° 2), celui de Philip, Kuok Hock-Nien (né en 1924, n° 3), celui de Robert. Quant au benjamin, "Willie" (né en 1926³³, n° 4), il ne sera en définitive connu que par son prénom européen.

- L'intégration de la seconde génération dans la "bonne société" moderniste des Détroits. Kuok père, après avoir classiquement envoyé ses fils à l'école primaire chinoise (en mandarin), leur offre, dans les meilleures écoles de la région, une éducation anglaise. Et là encore, à l'intérieur même de la génération des fils, la progression vers l'occidentalisation s'accroît avec le temps : si l'aîné, Kuok Hock-Yao (n° 1) effectue de simples études secondaires "à l'occidentale", dans la seconde moitié des années 1920, probablement à Johore même, le second Philip (n° 2), accède à des études "supérieures" vers la fin des années 1930, au collège d'agriculture de Serdang (Selangor), et les deux cadets, Robert (n° 3), et, vraisemblablement, Willie (n° 4), montent d'un cran dans l'échelle de l'intégration à la société occidentalisée des Détroits en allant faire leurs études secondaires dans la seconde moitié des années 1930 à Singapour, au très couru Raffles College³⁴.

La deuxième génération ayant été formée à la modernité, le clan Kuok peut envisager de reproduire à la fin des années 1930, avec cette deuxième génération, l'opération amorcée dans les années 1910 avec la première. Kuok père utilise alors ses

³² Kuok père, une fois installé à Johore, aurait pu se contenter d'enseigner à ses enfants les règles de la culture chinoise traditionnelle, en ne les envoyant qu'à l'école chinoise.

³³ Cf. ZHOU Nanjing (éd.), *Shi jie hua jiao hua jen ci dian [Dictionnaire des Chinois d'outre-mer du monde]*, Editions de l'Université de Pékin, 1993, 1025 p. (voir, pour les frères Kuok, p. 661-662) ; ce dictionnaire ne mentionne pas Willie, dont on ignore à peu près tout. On peut toutefois supposer que, d'une part, puisque la famille Kuok, une fois installée à Johore, a un fils à peu près tous les deux ou trois ans, et que, d'autre part, Willie commence à travailler dans la seconde moitié des années 1940, il est né vers 1926-27. Par ailleurs, on ignore si Kuok père a eu des filles, ce qui semblerait plausible.

³⁴ Johore et Singapour n'ont pas le même statut politique ; Singapour (fondée en 1819) est une colonie de la couronne, appartenant aux établissements des détroits (*straits settlements*), alors que Johore est la capitale d'un état princier séculaire qui a conservé ses structures politiques spécifiques ; les deux villes n'ont donc pas le même accès à la modernité, Singapour étant la ville la plus "britannique" et la plus "moderne" de Malaisie ; le Raffles College, créé en 1928, est l'un des symboles de cette ouverture vers l'Occident.

quatre fils pour “couvrir” le nouvel éventail sociologique qui s’offre désormais à la famille ; aux aînés, le maintien des connexions avec les deux dimensions “traditionnelles” du clan, chinoises et malaises ; aux cadets, les récentes ouvertures sur le monde “moderne”.

La préparation et la création de nouvelles succursales

Kuok père envoie ainsi son fils aîné (celui qui est né en Chine et se trouve, de par son rang dans la famille, garant de la tradition) travailler dans une autre entreprise chinoise de Malaisie (la société Nanyi³⁵, vers 1938), ce qui traduit l’enracinement de la famille dans les milieux chinois de Malaisie. Le n° 2, Philip (qui a reçu la formation technique en agronomie correspondant au négoce familial de produits de base agro-industriels), les études achevées (vers 1941), vient renforcer de ses apports modernes l’affaire familiale, Tong Seng. Quant aux deux cadets, Robert, n° 3 et Willie, n° 4, ceux qui font leurs études à Singapour, on les destine évidemment à rentrer dans un autre univers professionnel, à dominante occidentale, dans la ville britannique.

Sur ce, interviennent la seconde guerre mondiale et l’occupation japonaise, qui évincent les colonisateurs occidentaux et perturbent tous les équilibres régionaux. Les Kuok s’adaptent aux circonstances ; Robert (n° 3, 18 ans), qui devait travailler avec les maîtres britanniques de Singapour, se fait embaucher par les nouveaux maîtres japonais (il est recruté vers 1942 par la première société japonaise de négoce, Mitsubishi), dont la victoire apparaît comme celle de la technologie moderne³⁶.

Toutefois, le retour des Britanniques en août 1945, bien qu’ils aient pu être vaincus par les Japonais, témoigne aux yeux des Kuok que la modernité passe encore par eux. Les Kuok ont alors l’exceptionnelle lucidité de comprendre que, même, si la Chine se libérait et si le glas de la colonisation était en train de sonner, l’heure était plus que jamais au capitalisme occidental. Ils rejouent donc la carte britannique et l’hypothèse de l’implantation à Singapour ; si Robert (n° 3), qui a évidemment perdu son emploi, doit intégrer pour un temps l’entreprise familiale Tong Seng, en revanche, Willie (n° 4) est envoyé à sa place à Singapour.

Les séquelles de la guerre une fois absorbées, en 1948, Kuok père divise donc le dispositif familial en deux :

- les frères n° 1 et n°2, chargés des connexions “traditionnelles” restent dans leurs entreprises respectives en Malaisie (l’un à Nanyi, l’autre à Tong Seng),
- les frères n° 3 et n° 4 reçoivent pour mission de jouer les deux alternatives du rapport aux Britanniques, la collaboration et l’antagonisme, et sur un double registre, économique et politique : Robert (n° 3) part refaire son apprentissage dans le

³⁵ “L’enrichissement par le Sud”.

³⁶ Le jeune Willie (n°4, 16 ans) interrompt ses études et rentre à Johore.

domaine des affaires à Singapour - mais cette fois sous tutelle britannique – en créant une société de transport³⁷ ; et Willie (n° 4) poursuit sa formation en devenant – toujours à Singapour – journaliste³⁸.

À partir de 1949, la seconde refondation et la constitution du groupe Kuok en tant que tel

La mort de Kuok père, en 1949, ne rompt pas les logiques qu’il a mises en place, mais elle fournit l’occasion d’une seconde refondation des activités familiales sur une base encore plus moderne, qui matérialise la coopération entre les deux moitiés de la seconde génération (les “aînés” et les “cadets”) : les frères n° 2 et n° 3, Robert et Philip, confèrent à la compagnie paternelle une nouvelle raison sociale, *Kuok Brothers*, plus conforme aux transformations juridiques qui préparent à l’indépendance.

Ainsi, au seuil des années 1950, le groupe Kuok a-t-il mis en place un système bicéphale : dans la logique séculaire des réseaux chinois, il a développé une structure au confluent de la tradition et de la modernité, *Kuok Brothers*, installée à Johore depuis le début des années 1920, qui fait du négoce de produits de base agro-industriels, et dans la logique de son insertion dans le capitalisme occidental, il a créé, en 1948, une deuxième structure purement moderne, une entreprise de transport maritime, basée à Singapour, le premier port d’Extrême-Orient. Le tout étant rendu cohérent à l’intérieur d’un groupe définitivement fondé qui est le groupe Kuok.

2. Historique du groupe Kuok proprement dit

1950-1970, la rupture d’avec la Chine et ses conséquences

C’est au moment même où le clan Kuok semble entrer définitivement dans la modernité avec la formalisation d’un groupe, qu’intervient un bouleversement radical, la prise de pouvoir en Chine par les communistes. Privés de leur base originelle, le Fujian, les Kuok sont confrontés à deux problèmes, l’un, culturel, la rupture d’avec la mère-patrie remettant en question leur référence identitaire chinoise, l’autre,

³⁷ Le *Shi jie hua jiao...*, *op. cit.*, fait remonter la création du groupe à 1948 (création d’une société de transport) qui serait Kuok (Singapour), ce que confirmeraient les sources singapouriennes, pour lesquelles la plus ancienne société du groupe est Kuok Singapore, créé en 1948 ; les sources de Hong-Kong (*F.E.E.R.*) disent qu’il a débuté en 1947, et par une activité de négoce de sucre et de riz. Nous aurions plutôt tendance à privilégier les sources de Singapour (que l’annuaire de R.P.C. semble avoir reprises) pour l’analyse des débuts du groupe. Les activités de transport maritime du groupe auraient été par la suite autonomisées avec la création de Pacific Carriers en 1973 (cf. KOMPASS, *Singapour*, 16ème édition 1993, 656 p. ; voir p. 315).

³⁸ Dans le *Straits Times*.

économique, la perte de leur base signifiant celle de leur partenariat. Alors que le groupe Kuok pensait poursuivre en termes modernes la stratégie “séculaire” du clan familial, il se trouve donc dans l’obligation de redéfinir sa stratégie.

Les Kuok gardent présent à l’esprit le fait qu’ils sont Chinois³⁹ et qu’ils ne peuvent exister en tant que tels qu’à condition de préserver la cohérence familiale, c’est-à-dire de trouver à terme le moyen de reconstituer des liens avec la Chine ; ils conservent donc comme ligne d’horizon la réinstallation en Chine, la révolution chinoise n’étant probablement à leurs yeux qu’un nouvel accident conjoncturel. Ceci étant posé, ils ont deux impératifs stratégiques immédiats :

- 1°) Ils mettent en place un substitut logistique au partenariat avec les gens du Fujian ; devant l’inexistence de partenaires économiques “indigènes” potentiels dans les détroits, ils sont dans l’obligation de jouer les colonisateurs, les Britanniques⁴⁰.

- 2°) Ils transforment leur “succursale” malaise en “base” autocéphale en préparant une double diversification en termes d’activités et de produits.

Ces opérations relevant de logiques temporelles différentes, le comportement du groupe Kuok paraît au premier degré de plus en plus erratique alors que la stratégie familiale n’en continue pas moins à se dérouler avec la plus grande rigueur.

1950-1960, nouveaux “partenaires” et construction d’une nouvelle base

Si le premier diagnostic de la famille a été de comprendre qu’il lui fallait retrouver d’autres partenaires stratégiques, elle a également compris que cette recherche ne pouvait se faire dans l’abstrait et qu’elle impliquait une nouvelle adaptation “culturelle”. Ainsi, selon une logique déjà éprouvée, envoie-t-elle ses “jeunes” se “former” à la nouvelle donne. Probablement, cela aurait dû être le tour de Willie (n° 4), mais ce dernier, qui a suivi la logique nationaliste jusqu’à en adopter l’expression extrême, dans la lutte anti-occidentale, qu’a représentée le communisme, en abandonnant la presse pour prendre les armes dans le cadre du P.C. de Malaisie (M.C.P.⁴¹), venait d’être tué par les troupes coloniales. Aussi est-ce le n° 3, Robert, qui

³⁹ Contrairement à d’autres entrepreneurs sud-est asiatiques, ils n’adoptent pas de noms malais, ne se convertissent ni à l’islam, ni au christianisme, etc...

⁴⁰ Singapour restera une colonie jusqu’en 1963. Cf., pour l’histoire de la cité-Etat, MARGOLIN, Jean-Louis, *Singapour 1959-1987*, Paris, L’Harmattan, 1989, 315 p. ; pour l’économie dans les années 1950-60, YOU Poh Seng & LIM Chong Yah, ed., *The Singapore economy*, Singapour, Eastern University Press, 1971, 421 p.

⁴¹ L’on ignore quand Willie Kuok a rejoint les maquis du M.C.P. (Malayan Communist Party); il devait certainement y occuper une place importante, puisque sa mort fut annoncée à Londres à la Chambre des Communes. Le M.C.P., à dominante ethnique chinoise, qui avait fourni l’essentiel de l’opposition aux Japonais, était la première force politique de Malaisie au sortir de la guerre ; il déclenche la lutte armée en 1948 (sur le mouvement communiste en Malaisie et à Singapour, voir CLUTTERBUCK, General Richard, *Riot and revolution in Singapore*

part étudier le coeur même du capitalisme britannique, en allant travailler à la City, à la bourse des matières premières de Londres (la plus importante d'Europe) dans le domaine d'activité qui est celui des Kuok, à peu près à l'âge auquel son père avait émigré à Johore. Pendant ce temps, Philip Kuok (n° 2) assume seul la direction de *Kuok Brothers*.

Aussi, quand après cinq ans d'intégration au négoce britannique, Robert (n° 3), profitant de l'indépendance de la Malaisie (1957), revient à Johore où il est rejoint par le frère aîné, Kuok Hock Yao (n° 1, qui quitte l'entreprise où il travaillait, Nanyi), les trois frères sont à même de concrétiser la transformation autocéphale du groupe. Elle s'effectue vraisemblablement grâce à une "augmentation de capital"⁴², qui autorise deux opérations :

- le franchissement d'une première étape dans la constitution d'une filière sucre par le passage à la production, avec la création (1959) d'une raffinerie⁴³ de sucre ;
- la diversification des activités de négoce agro-industrielles par l'introduction de deux produits complémentaires, le blé, qui joue sur les importations (1959), et le bois (1960), qui joue sur les exportations⁴⁴.

Les frères Kuok parviennent ainsi à transformer leur "succursale" malaise en "base" de telle sorte qu'il peuvent passer à une deuxième étape dans la restructuration de leur groupe, l'ouverture vers l'étranger, confirmant ainsi qu'ils possèdent désormais une "base" puisqu'elle devient à son tour capable d'essaimer.

1960-70, nouveaux métiers et ouverture du dispositif

Dans l'objectif de mener à bien cette conversion de la "base" en "société-mère", les Kuok entament une nouvelle phase de modernisation destinée à adapter leur appareil à un environnement qu'ils veulent désormais ouvert. Cette modernisation prend deux faces, l'une "professionnelle" et l'autre politique :

- Pour acquérir les techniques de gestion les plus modernes et se placer en position d'interface avec les hommes d'affaires occidentaux, les Kuok se lancent dans l'hôtellerie de standard international ; ils construisent en 1962 un premier hôtel à Singapour, le Shangri-la⁴⁵, et diversifient ainsi leur unique implantation étrangère.

and Malaya, Londres, Faber & Faber, 1973, 321 p., CHAH BOO KENG, *The masked comrades*, Singapour, Times Book, 1979, 172 p.).

⁴² L'on peut émettre l'hypothèse que le frère n°1 intègre une partie ses actifs dans *Kuok Brothers*.

⁴³ Fondation de Malayan Sugar Manufacturing (cf. FEDERATION OF MALAYSIAN MANUFACTURERS, *FMM Directory 1992*, 507 p. ; voir p. 112).

⁴⁴ Le bois est la troisième recette d'exportation de la Malaisie.

⁴⁵ La fondation de l'hôtel Shangri-la de Singapour sera suivie par celles d'hôtels à Kuala Lumpur (1969), Penang (1973), Bangkok, Jakarta, Hong-Kong, R.P.C. etc... et de résidences aux Fiji. La chaîne possède une vingtaine d'hôtels, et déploie deux lignes de services, des hôtels de luxe (Shangri-la, en Asie-Pacifique) et des hôtels de tourisme (Traders, uniquement en R.P.C.).

- Pour jouer la modernisation politique et étendre leurs connexions “britanniques” à l’ensemble de la C.E.E., l’un des frères rentre dans la diplomatie malaysienne : Philip (n° 2) suspend ses activités à la direction du groupe, qu’il exerçait avec Robert (n° 3) et s’engage en 1966 (à 35 ans) dans la carrière⁴⁶, où il sera ambassadeur auprès de la communauté européenne.

Avec les années 1960, les Kuok sont ainsi en mesure d’amorcer un processus d’essaimage territorial à partir de leur ancienne “succursale” malaise, en réitérant à leur niveau le processus amorcé à la fin des années 1910 à partir du Fujian. Aussi, quand se termine la confrontation Malaysia/Indonésie⁴⁷ (1965) et que s’ouvre l’environnement régional, les Kuok foncent-ils dans la brèche. Ils saisissent cette occasion pour prendre pied sur le plus important marché d’Asie du Sud-Est, le marché indonésien (105 millions d’habitants à l’époque, soit dix fois le marché de la Malaysia en termes démographiques). Pour approvisionner le marché⁴⁸ indonésien, le groupe Kuok dédouble son ouverture vers la Thaïlande⁴⁹, premier exportateur de sucre d’Extrême-Orient. Et, grâce au marché indonésien, les Kuok font franchir un saut spectaculaire à leur principale activité, le négoce du sucre (qui deviendra par la suite le fer de lance de presque toutes leurs opérations internationales).

L’opération menée sur le sucre en Indonésie et en Thaïlande permet aux Kuok de s’imposer sur les marchés régionaux. Elle leur confère ainsi la possibilité de remonter en Malaysia le dernier stade des logiques productives dans la filière sucre en passant du raffinage à la plantation (1968)⁵⁰. Après avoir ainsi achevé la construction d’une filière “traditionnelle” en Malaysia, les Kuok entreprennent la modernisation de leur base en implantant à Kuala-Lumpur leur structure de services d’affaires, les hôtels

⁴⁶ Philip Kuok est d’abord ambassadeur de la Malaysia auprès de la C.E.E. et du Danemark (1966-70), puis il devient ambassadeur en R.F.A. et en Yougoslavie (1970-74). En 1974, au bout de huit ans, il quitte la carrière diplomatique pour reprendre des fonctions de direction à l’intérieur de Kuok Brothers ; cf. KASUYA PUBLISHING, *ASEAN who’s who*, Kuala Lumpur, 1ère édition, 1992, 3 volumes, 2403 p. (voir p. 720).

⁴⁷ La création de la “Grande Malaysia” en 1963, réunissant Malaisie, Singapour, Sarawak et Sabah, se heurte à l’opposition de l’Indonésie, qui entretient une agitation armée à la frontière de Bornéo, et des Philippines qui revendiquent Sabah. L’indépendance de Singapour en 1965, ainsi que l’arrivée au pouvoir de Suharto en Indonésie et de Marcos aux Philippines permet le rétablissement des consensus, et par delà, la fondation de l’A.S.E.A.N. (A.N.S.E.A. si l’on adopte le sigle français) en 1967.

⁴⁸ Les Kuok vendent du sucre au groupe Salim, premier conglomerat privé d’Indonésie, dirigé par Liem Sioe Liong (cf. BOUTELLER, Eric, *Les Chinois de la diaspora, moteurs du miracle asiatique*, HEC Eurasia Institute, Inside, hiver 1991-92, 103 p. ; voir pp. 32-35).

⁴⁹ Son fournisseur est le groupe Thai Roon Rueng, créé en 1958 et dirigé par la famille Asdathorn, elle aussi d’origine chinoise (cf. KOMPASS, *Thailand 1990-91, register of industry and commerce of Thailand*, 1ère édition, Bangkok, 1991, 1058 p. ; voir p. 305).

⁵⁰ Création de Perlis Plantation (5760 hectares), puis, en 1971, d’une deuxième raffinerie en Malaysia, Kilang Gula Perlis.

Shangri-la (1969) ; s’amorce dès lors la constitution d’une chaîne hôtelière.

La famille Kuok, et par delà, le groupe Kuok, dispose désormais d’une solide implantation dans l’A.S.E.A.N., de deux registres d’activité, les produits de base agro-industriels traditionnels, et les services modernes, hôtellerie et transports, de contacts diplomatiques au plus haut niveau en Europe, et d’une série de correspondants britanniques. Bref l’opération de transformation de la “succursale” malaise en base semble réussie.

1970-1990, la reconstitution du lien avec la Chine

1970-1980, la menace de rupture en Malaysia

Mais au moment même où s’achèvent les vingt ans de transformation de la “succursale” malaise en centre du réseau Kuok et où le groupe Kuok a enfin le sentiment de disposer d’un point d’appui solide, un choc d’ordre politique vient menacer l’édifice du groupe, les tensions interethniques en Malaysia⁵¹. Elles aboutissent à l’instauration au début des années 1970 d’une “nouvelle politique économique” (N.E.P.), discriminatoire à l’égard des Chinois, qui devraient à terme céder une partie de leurs activités à l’ethnie malaise. Pour les Kuok, qui voient ainsi leur base économique menacée, c’est la reproduction, à vingt ans de distance, du problème des années 1950 ; ils doivent donc déterminer une nouvelle ligne de conduite.

Plusieurs solutions seraient envisageables, quitter la Malaysia, transférer le maximum d’actifs dans un pays proche, adopter un profil bas en attendant des jours meilleurs etc. Parmi les éléments de leur réflexion, intervient un paramètre chinois, et qui tient au fait que la R.P.C. s’engage dans une voie qui pourrait évoluer à moyen terme vers une reprise des relations avec les pays capitalistes⁵². Voyant ainsi s’esquisser la possibilité d’accomplir leur option des années 1950 - reconstituer, à partir de la Malaysia, leur dispositif d’interface avec la Chine -, les Kuok redéfinissent leur stratégie de la manière suivante : ils estiment qu’il faut jouer en synchronie

⁵¹ Trois groupes ethniques principaux cohabitent en péninsule malaise : les Malais (de l’ordre de 55% de la population, si l’on incorpore à ce groupe les ethnies de Bornéo), les Chinois (35%) et les Indiens (10%). Les Chinois, qui gèrent traditionnellement la circulation des flux économiques, sont beaucoup plus nombreux en Malaysia que dans le reste de la région en raison d’une forte immigration qui s’est développée dans la seconde moitié du XIXème siècle à la demande des Britanniques (notamment pour l’exploitation des plantations et des mines). Depuis l’indépendance, leur communauté, considérée comme un vecteur privilégié de l’occidentalisation, est soumise à la pression politique des Malais, maîtres légitimes du sol (bumiputra) mais dépendants des Chinois sur le plan économique. La situation devient à ce point tendue qu’éclatent en 1969 de violentes émeutes anti-chinoises.

⁵² Le Président américain Nixon se rend à Pékin en 1972.

l'ouverture sur la Chine et la sauvegarde de la base malaysienne, confortant ainsi les deux lignes stratégiques auxquelles ils se sont ralliés en 1950. Ils décident donc de s'implanter à proximité de la R.P.C. et de poursuivre leur opération malaysienne ; pour réduire la menace ethnique, ils vont simplement changer d'échelle en matière de puissance économique, de telle sorte que l'État malaysien n'ait pas intérêt à les déstabiliser.

Les Kuok commencent ainsi par activer l'opération espérée vingt ans plus tôt en renouant avec la base arrière chinoise dont ils avaient été coupés par l'instauration du communisme. Ils se dirigent vers la partie du monde chinois qui est culturellement la plus proche d'eux et la plus ouverte, celle où ils pourront au mieux rentabiliser leur réseau de relations britannique construit depuis les années 1950, Hong-Kong. La famille Kuok se lance alors dans des partenariats d'envergure avec des sociétés de négoce anglaises⁵³ installées dans la colonie, et, avec leur soutien, crée au début des années 1970 la société *Kerry Trading*⁵⁴. Grâce à leur base hongkongaise, les Kuok peuvent pénétrer indirectement le marché chinois.

Les Kuok sont alors à même de réitérer sur la R.P.C. l'opération qu'ils ont menée à bien sur l'Indonésie, mais à une échelle six fois plus importante : ils attaquent sur leur marché traditionnel, le sucre : comme les deux exportateurs régionaux, Thaïlande et Philippines, ne permettent pas seuls de répondre à la demande chinoise, ils achètent du sucre au premier exportateur mondial, Cuba, où ils disposeraient vraisemblablement de connexions chinoises⁵⁵.

Ce succès des opérations sur Hong-Kong conforte les Kuok au point que le groupe devient le premier conglomérat privé de Malaysia en termes d'actifs et de chiffre d'affaires ; ils réussissent ainsi le deuxième volet de leur opération :

- Les Kuok étendent la première moitié "traditionnelle" de leur dispositif, l'agro-industrie, de chaque côté des Détroits. Ils élargissent à l'Indonésie l'opération qu'ils ont menée en Malaysia en créant la plus vaste plantation du pays⁵⁶. En Malaysia, ils dédoublent leur opération agro-alimentaire du sucre au blé, mais cette fois-ci sur la base de la transformation de produits importés : ils rachètent la principale entreprise de

⁵³ Bien que la date de la fondation de Kerry Trading ne soit pas mentionnée dans les sources, il semble bien que ce soit au début des années 1970 : en 1971 les Kuok réussissent, avec les Britanniques ED & F Mann et Tate & Lyle, à vendre 1 million de tonnes de sucre à la R.P.C., soit quelque 5% des exportations mondiales de sucre. cf. *F.E.E.R.*, 7/02/1991.

⁵⁴ En 1976, Robert Kuok devient "résident permanent" à Hong-Kong ; depuis lors il réside alternativement dans les détroits malais et dans la colonie britannique.

⁵⁵ Par le relais des Philippines, la côte pacifique de l'Amérique Latine et Cuba ont accueilli une émigration chinoise depuis la seconde moitié du XIX^e siècle.

⁵⁶ Au sud de Sumatra, Gunung Madu (10 000 ha à Lampung) est créé en association avec le partenaire sino-indonésien du groupe Kuok, le groupe Salim, semble-t-il au début des années 1980.

meunerie⁵⁷ du pays. Pour se protéger, ils diminuent la vulnérabilité de leur dispositif en se lançant dans des industries directement branchées sur les exportations : ils acquièrent l'une des plus anciennes compagnies de Malaysia opérant dans les domaines traditionnels que sont l'étain et le caoutchouc⁵⁸.

- Ils consolident la seconde moitié "moderne" du groupe, les services : ils se construisent un semblant de "filiale" maritime avec la création, en Malaysia (1970) d'une compagnie d'assurances, spécialisée notamment dans le maritime (*Jerneh*), et, à Singapour, d'une société de bateaux de plaisance (*G.B. Holdings*, en 1976).

- Ils améliorent l'image de leur base malaysienne en se plaçant en position d'influence culturelle par la création d'une société de distribution de films⁵⁹ (1978).

1980-90, la "succursale" de R.P.C. et le début de la mondialisation

Leur base malaysienne ainsi renforcée, les Kuok profitent de la politique d'ouverture mise en place par Deng Xiaoping au début des années 1980 pour introduire en Chine leur savoir-faire en matière d'interface de "services d'affaires" : l'année même où est signé l'accord sino-britannique sur Hong-Kong (1984), le noyau hongkongais du groupe, Kerry, se lance dans la construction du World Trade Center de Pékin.

Le groupe Kuok relie ensuite les pôles malaysien et hongkongais du groupe par une nouvelle série de diversifications, communes aux deux structures. Dans la branche agro-industrielle, il crée une troisième filiale, l'huile de palme (1985), avec le négoce à Hong-Kong et les plantations en Malaysia. Dans les services, il devient en 1986 l'actionnaire majoritaire de la compagnie de cinéma *Shaw Brothers*, branche malaysienne du groupe hongkongais *Shaw*⁶⁰. La même année, les deux pôles du groupe ouvrent conjointement un premier hôtel en Thaïlande⁶¹. Enfin, en 1987, sur la base des implantations précédentes, les Kuok profitent du démantèlement des

⁵⁷ Federal Flour Mills, créée en 1962.

⁵⁸ Rahman Hydraulic Tin, à Perak, créée en 1907.

⁵⁹ Borneo Film, à Petaling Jaya (Selangor).

⁶⁰ D'après le *Shi jie hua jiao...* (*op. cit.*) le groupe Kuok aurait pris 70% des parts de Shaw Brothers en Malaysia (et peut-être à Singapour). Les frères Shaw, fils d'un négociant, créent une société de cinéma à Shanghai en 1923, s'implantent à Singapour au cours des années 1920, puis s'installent à Hong-Kong en 1931 ; en 1957 ils créent à Hong-Kong la société Shaw Brothers (S.B.O.), spécialisée dans le cinéma populaire (films historiques, kung-fu etc...) ; à la fin des années 1970, la compagnie s'est recentrée sur la télévision, la distribution, l'immobilier et l'hôtellerie (voir P.E.E., *op. cit.*, vol. 7, pp. 38-44). Sur l'installation de l'un des frères Shaw, Shaw Runme, à Singapour dans les années 1920, voir CHAN Kwok Bun & CHIANG, C., *op. cit.*, pp. 38-43.

⁶¹ Cf. INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH, *Million baht business information Thailand 1991*, Bangkok 1991, vol. 1, 754 p. vol. 2, non paginé ; voir vol. 1, p. 477.

monopoles d'État⁶² par Cory Aquino pour introduire la chaîne Shangri-la aux Philippines⁶³ : l'hôtellerie, en tant que "services d'affaires", est devenue la seconde ligne stratégique du groupe après le sucre.

De la même manière - mais en sens inverse - que Kuok père qui s'était modernisé à Johore en s'appuyant sur les réseaux chinois traditionnels, les Kuok poursuivent l'opération de reconstruction de leur articulation traditionnelle avec la Chine en s'appuyant de plus en plus sur un capitalisme occidental : ils décident de pousser à son terme leur logique de partenariat avec les Britanniques en s'implantant en Europe, sans pour autant changer leur force de frappe, qui reste le sucre. L'opération est conduite à partir de Hong-Kong ; avec le premier opérateur européen⁶⁴ sur le marché du sucre, la compagnie française Sucres et Denrées, Kerry Trading forme une société mixte, *Sucden Kerry International* (S.K.I.)⁶⁵ ; grâce à la logistique de Sucre et Denrées, S.K.I. se retrouve dès lors contrôler 60% du marché mondial libre⁶⁶ du sucre.

Disposant de ces trois pôles, Kuok Brothers (Détroits), Kerry (Hong-Kong) et S.K.I. (France), le groupe Kuok peut désormais mener un jeu de dimension mondiale en développant la construction de filières transnationales. Il poursuit sa percée dans les relations publiques en passant de la distribution de films (Malaysia) à la télévision (Hong-Kong, où Kerry prend en 1988 le contrôle de la chaîne de télévision T.V.B.⁶⁷). Par l'entremise de sa filiale française, S.K.I., il ajoute à ses activités de négoce un nouveau registre, non plus traditionnel comme l'agro-industrie, mais "moderne", en rachetant une société de commerce⁶⁸ allemande spécialisée dans le pétrole (1988), puis il remonte une fois de plus les logiques productives de la filière sucre par l'achat, à

⁶² Monopoles auparavant contrôlés par les *cronies* (clients au sens latin du terme) de Marcos.

⁶³ Il crée d'abord plusieurs hôtels Shangri-la (Makati, Cebu, Mactan etc...).

⁶⁴ En tant qu'ensemble, la C.E.E. est premier exportateur mondial de sucre.

⁶⁵ Kerry International possède 30% du capital de S.K.I., Sucre et Denrées, 69,7% (cf. *European wholesalers and distributors directory*, Gale Research, 1992, 677 p. ; voir p. 255).

⁶⁶ Les exportations de sucre sont de l'ordre de 30 millions de tonnes dans les années 1980-90 ; dans le but de stabiliser les cours, une partie de ces échanges se fait dans le cadre d'accords entre Etats exportateurs, mais ce marché contrôlé a tendance à se réduire : en 1980, il représentait un tiers des exportations mondiales, en 1992 de l'ordre de 1/10 (cf. Centre d'Etudes et de Documentation du Sucre [C.E.D.U.S.], *Géographie et économie sucrière*, Paris, sans date d'édition, 1993, 40 p. ; voir p. 36).

⁶⁷ T.V.B. détient 70% de l'audience à Hong-Kong, avec deux chaînes, l'une en cantonnais et l'autre en anglais. Le groupe T.V.B. a été divisé en deux entités, semble-t-il au début des années 1990, T.V.B. (télévision), et T.V.E. (média hors télévision) ; Shaw Holdings possède 30,8% des parts de T.V.B., le groupe Kerry, 24,5% ; pour T.V.E. Holdings, les parts sont respectivement de 34,5% pour Shaw Holdings et 31% pour le groupe Kerry.

⁶⁸ S.K.I. achète 66,7% de la société allemande Marimpex (cf. *F.E.E.R.* 7/02/1991) ; la société a été revendue en décembre 1994 à une société néerlandaise.

hauteur de 30%⁶⁹, de la société d'état chilienne contrôlant la production de sucre (I.A.N.S.A., en 1990). Enfin il parachève la création d'une filière de services d'affaires immobilier-hôtellerie en introduisant *Kuok Philippines Properties International* (K.P.P.I.) en bourse⁷⁰.

1990-, l'inscription des Kuok dans le sillage de la modernité japonaise

À la fin des années 1980, le groupe Kuok⁷¹ est ainsi devenu l'un des 25 premiers groupes chinois d'outre-mer, avec quelques 5 milliards US \$ de chiffre d'affaires. Au cours de leur dernière décennie d'expansion, 1980-90, les Kuok ont pris conscience que ce n'était plus la finance britannique qui arrivait au premier rang mondial, mais bien la finance japonaise ; par voie de conséquence, le capitalisme européen ne pouvait plus être le seul soutien logistique "moderne" du groupe. Au seuil des années 1990 les Kuok décident donc de jeter des jalons en direction du Japon. Ils commencent par émettre, à partir de Hong-Kong et en partenariat avec des Hongkongais, un premier pseudopode à destination du Japon, en participant en 1992 à un projet immobilier dans la banlieue de Sapporo⁷².

Selon le même schéma que celui qu'ils ont suivi dans les années 1970 en Malaysia, et dans les années 1980 dans l'A.S.E.A.N., les Kuok consolident ensuite le pôle qui vient de bourgeonner, Hong-Kong (Kerry), par une double diversification dans l'industrie et les services. En R.P.C., le groupe Kerry étend ses activités sucrières en passant du négoce à la production d'une denrée grande consommatrice de sucre (alliance avec Coca-Cola⁷³) ; il élargit ensuite son champ d'activité industriel en se lançant dans la construction d'une raffinerie et d'un complexe pétrochimique à Beihai⁷⁴, ce qui amorce la construction d'une filière pétrole. À Hong-Kong, il poursuit

⁶⁹ L'acheteur est la filiale commune avec Sucre et Denrées, S.K.I. ; sur I.A.N.S.A., voir *Directorio Industrial de Chile, fabricantes, productos y servicio*, 3ème édition, 1991-92, 401 p. (voir p. 355).

⁷⁰ Cf. *F.E.E.R.* 1/02/1990.

⁷¹ La fortune de Robert Kuok (qu'il reste difficile de distinguer de celle de la famille Kuok) est estimée à 6 milliards US \$, ce qui en fait la première fortune de Malaysia, la quatrième d'Asie hors Japon (soit la quatrième fortune de Hong-Kong, cf. P.E.E. HONG-KONG, *op. cit.* vol. 6, p. 89) et, d'après *Warta Ekonomi* (Jakarta) l'une des 25 premières fortunes d'Asie dans la décennie 1990 (cf. *ASEAN who's who*, *op. cit.*).

⁷² Cf. *Nikkei Sangyo Shimbun*, (Tokyo), in *Courrier International*, 9/04/92. Les terrains urbains de Sapporo sont les moins chers du Japon.

⁷³ Pour accroître son implantation en R.P.C., Coca-Cola crée en partenariat avec Kerry (Hong-Kong) la société Kerry Beverage (contrôlée à 87,5% par Kerry), qui doit ouvrir plusieurs unités de mise en bouteille ; la première société mixte entre Kerry Beverage et une entreprise chinoise est située à Shengyang (alias Moukden, dans l'ex-Mandchourie) ; Kerry Beverage est actionnaire de cette société à concurrence de 60% ; cf. *Asian Wall Street Journal*, 22/07/1993 et *F.E.E.R.*, 5/08/1993.

⁷⁴ *F.E.E.R.*, 22/10/1992.

sa percée dans les médias en prenant le contrôle du premier quotidien en anglais, le *South China Morning Post*⁷⁵.

Robert Kuok (n° 3) peut alors s'imposer vis-à-vis des Japonais comme l'un des chantres de l'intégration de Hong-Kong à la R.P.C.⁷⁶, et, par voie de conséquence, devenir à leurs yeux un partenaire incontournable.

*

Au sortir de près d'un siècle d'histoire, le groupe Kuok paraît donc le fruit d'une stratégie familiale remarquablement cohérente dans le temps long, celle du clan Kuok, qui, sans cesser d'affirmer et de préserver son identité de Chinois du sud, s'est modernisé en jouant successivement les cartes des promoteurs de la modernité. Si le groupe Kuok paraît à la fois absurde dans son jeu de prise de risque dans le présent, et d'une cohérence extrême dans sa logique de développement, c'est que les deux aspects sont liés, et qu'il y donc a un rapport entre ce que nous interprétons, au vu des règles canoniques de la gestion occidentale, comme une prise de risque désordonnée et la cohérence du développement, rapport qui reste à déterminer.

III. LOGIQUE DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE KUOK

L'histoire du groupe Kuok montre qu'au-delà d'une stratégie d'entreprises et d'opérations, il est le fruit d'une stratégie "culturelle" déclinée par les hommes. Pour comprendre comment ce groupe Kuok fonctionne, il faut donc sortir d'une problématique en termes d'entités juridiques pour raisonner au niveau des hommes, autrement dit des opérateurs, en tant qu'identité privée.

Se dégage ainsi une double logique de fonctionnement du groupe :

- 1°) une logique interne qui, tenant au sujet traité, l'analyse d'un groupe d'entreprises, est d'ordre économique,
- 2°) une logique externe, qui réintègre cette lecture économique dans son contexte, en fonction de paramètres qui relèvent de la science politique et du jeu de la parenté.

⁷⁵ Quotidien acheté au groupe de presse de Rupert Murdoch, et dont le groupe Kuok possède 34,9% des parts ; cf. *F.E.E.R.*, 23/09/1993 et 3/02/1994.

⁷⁶ À la conférence *International Conference on the Future of Asia* (18-19 mai 1995), organisée par le Nihon Keizai Shimbun, dans les locaux du Keidanren (patronat japonais), à Tokyo, Robert Kuok intervenait sur le thème suivant "Hong-Kong, part de la Chine du XXI^e siècle".

1. La logique interne de fonctionnement du groupe

Le principe de fonctionnement “clandestin” : démultiplication des activités et réduction des opérateurs

Le choix culturel effectué par le groupe Kuok en matière de gestion est aux antipodes d'une logique organisationnelle de type occidental : alors qu'en Occident les systèmes d'organisation tendent à attribuer à chaque opérateur une tâche et une fonction, et une seule, explicitée par diverses procédures institutionnelles (nominations, assemblées etc.), celui du groupe Kuok repose à l'inverse sur la démultiplication des fonctions et des métiers exercés par un même opérateur, au point que l'organigramme du groupe tel que l'on pourrait le reconstituer ne peut rendre compte de son fonctionnement réel. Si l'on voulait donner une image approximative de la gestion du groupe, ce serait celle d'une gestion par la “clandestinité”.

Ainsi, alors que l'on s'attendrait, comme dans un conglomérat occidental, à constater la démultiplication des opérateurs au fur et à mesure du processus de diversification du groupe, il apparaît que la corrélation s'établit en réalité à l'inverse, la démultiplication des activités entraînant proportionnellement la réduction du nombre d'opérateurs. Les mêmes opérateurs poursuivent des activités qui n'ont apparemment aucun rapport les unes avec les autres : si l'on examine les acteurs de la principale filière du groupe, le sucre, on constate qu'ils interviennent tous dans d'autres domaines ; avec leur premier fournisseur de sucre thaïlandais, les Asdhathorn (*Thai Roong Ruang*⁷⁷), les Kuok construisent le Shangri-la⁷⁸ de Bangkok etc.

La logique organique du groupe Kuok est donc celle de la récurrence des opérateurs humains à proportion de la démultiplication des opérations.

L'intégration des opérateurs contrepartie de la démultiplication des risques

Loin de se limiter à un jeu sur le capital en termes d'actionnariat croisé, cette récurrence des opérateurs humains comprend différents registres d'intervention dans la chaîne opératoire du groupe. Les positions n'étant pas institutionnalisées, les opérateurs participent aux affaires du groupe de plusieurs manières, allant d'associations d'intérêt à des transactions d'achat ou de vente, à des jeux d'intermédiation etc., portant sur divers produits ou services : l'un des partenaires de

⁷⁷ Le groupe *Thai Roong Ruang* était, en 1989, le 6^e producteur de sucre de Thaïlande (cf. *Million Baht Business, op. cit.* vol. 2, groupe 3118).

⁷⁸ À fin 1989, le groupe Kuok possédait, à travers Kuok Singapour et Kerry Trading 22,5% du capital de Shangri-la de Thaïlande, Thai Roong Ruang, 10% (cf. *Million Bhat Business, op. cit.*, vol. 1, p. 477) ; le groupe Shangri-la était le 3^{ème} groupe hôtelier de Thaïlande.

R.P.C. (China Ressources⁷⁹) est à la fois client et fournisseur de Kerry (Hong-Kong), actionnaire de Shangri-la Asia⁸⁰ et de la raffinerie pétrolière de Beihai⁸¹... Ce mécanisme d'interconnexion se poursuit à l'extérieur du groupe. En témoigne le projet japonais auquel participent les Kuok, où les liens entre les associés sont multiples : si Cheng Yu-tung et Li Ka-shing⁸² sont les associés des Kuok à Sapporo, ils ont investi ensemble (et sans le groupe Kuok) au Canada et à Singapour ; quant au partenaire japonais de l'opération, le groupe Yaohan⁸³, il travaillait déjà avec l'un des co-investisseurs à Macao⁸⁴.

La récurrence des opérateurs est ainsi le procédé par lequel sont mis en place des jeux d'interconnexions, qui relie de proche en proche les différents opérateurs du groupe ; le groupe Kuok réside donc moins sur ses éléments constitutifs formels, que sur un maillage sociologique dont la finalité est de mettre en place une dynamique de solidarité entre les opérateurs.

Le groupe s'analyse ainsi non par ce qu'il "est", un ensemble de sociétés, mais par ce qu'il forme, un réseau sociologique de compensation des risques par la "sur-unification" des opérateurs. À la démultiplication des entités juridiques correspond la réduction du nombre de "nouveaux" opérateurs : par exemple, si les affaires menées par le groupe Kuok aux Philippines ont abouti en trois ans (1987-90) à la création d'une dizaine de sociétés différentes, dont cinq poursuivant les mêmes activités⁸⁵, on constate que les associés sont en grande partie les mêmes, l'associé le plus important en termes de participation au capital restant Alfredo Ramos⁸⁶.

⁷⁹ Groupe créé en 1949, qui détenait jusqu'en 1979 le monopole des relations commerciales de la R.P.C. avec Hong-Kong.

⁸⁰ P.E.E. HONG-KONG, vol. 6, p. 91, et *Duns Asia/Pacific Key Business Enterprises, 1993/94*, vol. 1, Dun & Bradstreet Information services, 1994, 974 p., (voir p. 295).

⁸¹ Beihai se trouve dans le Guangxi.

⁸² Li Ka-shing, patron de Cheung Kong et de Hutchinson Whampoa et Cheng Yu-tung, patron du groupe New World et actionnaire de la S.T.D.M. (société des jeux de Macao). Notons que Li Ka-shing possède – comme le groupe Kuok – des intérêts au Chili, mais dans le domaine forestier.

⁸³ Yaohan est le premier groupe de distribution japonais à avoir installé son siège social à Hong-Kong.

⁸⁴ Depuis juillet 1990, Yaohan et la société Shun Tak (dont Chen Yu-tung, est, avec quelque 10% des parts, aux côtés de Henry Fok Ying-tung et Stanley Ho l'un des principaux actionnaires) ont créé une société mixte pour l'ouverture d'un centre commercial à Macao.

⁸⁵ Le holding K.P.P.I. (Kuok Philippines Properties Inc), Shangri-la Properties, les Shangri-la de Mactan et de Makati, et EDSA.

⁸⁶ Cf. *ASEAN who's who, op. cit.*, pp. 1316-1317. Alfredo Ramos (sino-philippin qui contrôle un conglomérat opérant dans le pétrole, la presse, l'immobilier et les mines) vendit en 1987 par le biais de sa société immobilière Philippine Realty Corp., des terrains au groupe Shangri-la contre 30% des parts de la société Shangri-la Properties (cf. *The VIP's of Philippines Business*, 1988, 2ème édition, 707 p. ; voir p. 272-276). En 1990, le holding Kuok Philippines Properties International (K.P.P.I.), regroupant les participations immobilières du groupe aux Philippines,

La finalité du réseau : former un système de réassurance

Ce réseau sociologiquement intégré et solidaire ne se limite pas à ces fonctions statiques, il est animé d'une dynamique qui est celle d'un système de permutation où, d'une opération à l'autre, les opérateurs du groupe changent de fonction et d'activité : le partenaire indonésien, Liem Sioe Liong, passe ainsi d'une position de client (blé) à celle d'intermédiaire⁸⁷ (sucre), d'associé (plantations...), ou de prestataire de services (affrètement).

La démultiplication des opérations induit donc une répartition accrue de la prise de risque, commerciale et fonctionnelle, entre les opérateurs ; c'est un processus cumulatif, réitératif et ouvert de division des risques. Chaque accroissement significatif dans le niveau de risque global encouru par le groupe Kuok entraîne, en synchronie, une nouvelle diversification de ses activités : ainsi lorsque le groupe Kuok a besoin d'élargir ses sources d'approvisionnement en sucre (Cuba) pour couvrir les marchés indonésien et chinois, au début des années 1970, les Kuok, au lieu de se contenter de consolider l'existant, renforcent leur base malaysienne en démultipliant les secteurs d'activité.

Ce processus de division des risques ne se limite pas à un simple jeu synchronique ; la dynamique qu'il met en oeuvre va plus loin parce que les opérations qui débudent au même moment, de par leur diversité de nature, s'insèrent dans des cycles temporels différents et ce, à deux niveaux :

- 1°) Au niveau financier. D'une activité à l'autre, la durée du retour sur investissement peut s'étendre de quelques dizaines de mois à cinq ou dix ans.
- 2°) Au niveau "productif". Certains secteurs ont des cycles productifs irréguliers, d'autres ont des cycles productifs réguliers annuels ou pluriannuels.

Le jeu de permutation économique qui constitue la loi de fonctionnement du groupe Kuok devient ainsi l'instrument d'une répartition des risques, qui, en jouant sur des temps économiques différents, hypothèque en permanence l'avenir des opérateurs. La finalité de l'intégration sociologique des opérateurs est ainsi de former un système multiple et croisé de réassurance du risque économique couvrant l'ensemble des opérations menées par le groupe.

fut introduit à la bourse de Manille à hauteur de 50% de son capital (cf. *F.E.E.R.*, 1/02/1990). Le groupe Kuok conserve 30% du capital, restant ainsi l'actionnaire majoritaire.

⁸⁷ Liem Sioe Liong joue les intermédiaires en Indonésie auprès de la centrale d'achat gouvernementale de sucre, Bulog.

2. La logique externe de fonctionnement du groupe : en amont et en aval de la réassurance économique, un contrôle politique et familial

Pour efficace que puisse être, au plan économique, ce système de réassurance, il n'en reste pas moins doublement fragile :

- au plan territorial, il distend l'appareil du groupe et place localement chaque structure en position de vulnérabilité politique,
- au plan administratif, il atomise ce même appareil et place les opérateurs en position de "chefs de bande" extérieurs à toute hiérarchie.

Ce système de réassurance ne peut donc prendre son sens que s'il est contrôlé en amont et en aval ; il s'agit donc d'examiner comment les Kuok procèdent pour gérer le risque politique et le risque institutionnel.

Il apparaît alors qu'ils mettent en place une double procédure de contrôle : en amont et à la base, un jeu ouvert de permutation des espaces nationaux et sociopolitiques, en aval et au sommet un jeu de fermeture des appareils, reposant sur la famille.

À la base, un jeu ouvert de permutation des espaces nationaux et politiques

De fait, en pondérant géographiquement les opérations les unes par les autres, le groupe Kuok intègre le jeu de permutation des opérateurs à l'intérieur d'un jeu plus vaste comprenant les espaces nationaux. Cette intégration des espaces nationaux dans le système a pour effet de prémunir le groupe par rapport au risque politique, implicitement et explicitement. Ainsi, par le simple fait du caractère multinational de ses implantations, et de l'évolution de leur répartition, le groupe Kuok incite-t-il les pays d'accueil à faire preuve de souplesse. Quand les Kuok décident, dans les années 1950, de transformer leur "succursale" malaise en base, ils développent symétriquement leurs projets à Singapour ; quand débute la construction du World Trade Center de Pékin (1984-86), ils s'implantent en Thaïlande etc.

Le système ne se limite pas à la compensation des implantations territoriales les unes par les autres ; certains opérateurs permutent d'un pays à un autre : les frères Shaw sont non seulement les associés du groupe Kuok en matière de télévision (T.V.B.) à Hong-Kong et de cinéma en Malaysia et à Singapour, mais ils sont aussi partie prenante dans la chaîne de télévision privée montée par le groupe Salim en Indonésie... La dynamique du groupe Kuok est ainsi celle d'un jeu de permutations croisées à quatre variables, les opérateurs, les fonctions, les activités et les espaces nationaux.

Cette prise de garantie politique ne joue pas que de façon implicite, elle s'opère également de manière explicite et ouverte : pour préserver ses divers intérêts "nationaux", le groupe Kuok intègre à chaque opération des "politiques" à ses activités. Cette intégration s'opère à deux niveaux :

1°) Au niveau des autorités en place :

Les autorités politiques reçoivent des gages économiques (le groupe participe délibérément à des opérations faiblement rentables, mais à forte incidence politique) et elles sont associées aux résultats des opérations. Quand le gouvernement malaysien décide de créer la banque *Bumiputra*, Robert Kuok (n° 3), alors qu'il est chinois et que la banque est censée défendre les intérêts économiques des Malais face aux Chinois, devient paradoxalement l'un des directeurs-fondateurs de la banque. Symétriquement, lorsque le groupe prend en charge la construction du World Trade Center⁸⁸ de Pékin (1984), il s'agit d'abord d'une opération de soutien à la première vitrine - dans la capitale - de "l'ouverture à l'économie de marché", dont la rentabilité s'avérera désastreuse⁸⁹. Il en va de même en Indonésie, où, grâce à l'intermédiation de Liem Sioe Liong (Salim⁹⁰), deux des principaux actionnaires de la plantation du groupe Kuok, Gunung Madu, sont le fils aîné et le gendre du Président Suharto⁹¹.

2°) Au niveau des milieux "d'opposition" :

Le groupe Kuok intègre à sa gestion du risque "national" des politiques appartenant à des camps opposés ; en témoigne la gestion relationnelle des frères Kuok :

- Les deux aînés ont eu pour mission de gérer la partie "traditionnelle" et malaysienne du dispositif, ce qui leur a valu d'être titrés par les sultans⁹² ; les connexions de Kuok Hock Yao (n° 1) le placent ainsi au coeur des associations chinoises⁹³, celles de Philip Kuok Hock-Khee (n° 2⁹⁴), au coeur de l'administration et

⁸⁸ L'achat du plus important quotidien de langue anglaise de Hong-Kong en 1993 répond à une logique similaire, les Kuok garantissant la rectitude politique du journal, pendant que la Banque de Chine finançait pour partie l'opération, cf. *F.E.E.R.*, 23/09/1993. Entre temps, la Banque de Chine, était devenue l'une des principales banques du groupe, pendant que le groupe Kuok prenait une participation minoritaire dans Citic Pacific, l'une des branches de la C.I.T.I.C. (China Investment and Trade Corporation).

⁸⁹ Menée par la société Kerry Industrial, société basée à Hong-Kong, la construction du centre durera cinq ans, s'achèvera avec un an de retard en 1990, au prix d'un supplément de dépense de l'ordre de 1/5 du montant initialement prévu (480 millions US \$).

⁹⁰ Liem Sioe Liong est le partenaire privilégié du président Suharto depuis les années de la guerre d'indépendance, 1945-50, où il était le fournisseur du régiment dont Suharto gérait l'approvisionnement (voir BOUTELLER, E., *op. cit.*, pp. 32-35).

⁹¹ Indra Rukmana (gendre de Suharto, P.D.G. de P.T. Bimantatra Citra), est directeur général de Gunung Madu, et Sigit Harjojudanto (son fils aîné, président de Panutan Selaras) en est l'un des administrateurs (cf. *Duns Asia/Pacific*, *op. cit.*, p. 427).

⁹² Kuok Hock Yao (n°1) est Dato, Philip Kuok Hock-Khee (n°2), Tan Sri Dato.

⁹³ Kuok Hock Yao (n°1) est directeur de l'Alliance des communautés Fuzhou de Malaysia, de l'Association chinoise de Johor, de l'Association des Chinois Fuzhou de Johor, et ancien député de Johor, au titre du M.C.A. (Malaysian Chinese Association, parti représentant l'ethnie chinoise dans la coalition gouvernementale) ; cf. *Shi jie hua jiao.*, *op. cit.*

⁹⁴ Philip Kuok a créé la Fondation Kuok, qui contribue à financer les futures élites du pays en accordant des bourses, des prix etc...

de l'armée⁹⁵.

- Les deux cadets ont dû développer la partie "moderne" c'est-à-dire occidentalisée, du dispositif. Les relations de Sir Robert Kuok Hock Nien (n° 3), anobli par la couronne britannique, le relie au capitalisme libéral, et comprennent Lee Kwan Yew⁹⁶, le constructeur de l'État singapourien, Daim Zainuddin⁹⁷, ancien ministre des finances du gouvernement Mahatir, actuellement en charge du groupe Renong⁹⁸ etc. Loin de limiter son soutien à la coalition gouvernementale, Robert Kuok (n° 3) aiderait également les partis d'opposition en Malaysia, mais ajusterait ses contributions au nombre de sièges au Parlement, de manière à ne pas modifier les équilibres en place... Quant aux relations du défunt Willie Kuok (n° 4), elles débouchent sur les ex-"compagnons de route" communistes de Malaysia et de Singapour.

La chaîne de réassurance mise en place au niveau des opérateurs couvre ainsi l'ensemble de l'espace sociopolitique. Le système de gestion du risque élaboré par le groupe Kuok réassure donc la totalité du risque, c'est-à-dire du risque économique jusqu'au risque politique.



Sir Robert Kuok c. 1993

⁹⁵ L'un des membres du conseil d'administration de Rahman Hydraulic, est l'ancien chef des forces armées de Malaysia, Tan Sri Ibrahim Ismail, né en 1922 à Johore, et donc de la même génération que Philip (cf. *ASEAN who's who, op. cit.*, p. 565).

⁹⁶ Lee Kwan Yew était avec Robert Kuok (n°3) au Raffles College à Singapour ; son frère, Lee Kim Yew, dirigeait l'United Industrial Corp. (acheté à hauteur de 1/5 par le groupe Salim en 1990), dont l'une des filiales possède le premier parc immobilier de Singapour.

⁹⁷ Né en 1938 à Alor (Kedah), Daim Zainuddin fut ministre des finances de 1983 à 1991 ; il est actuellement trésorier général de l'U.M.N.O. (United Malay National Organisation, parti de l'ethnie malaise, membre de la coalition gouvernementale depuis l'indépendance (cf. *ASEAN who's who, op. cit.*).

⁹⁸ Le groupe Renong est le holding de l'U.M.N.O. (cf. *F.E.E.R.* 5/06/1990).

Au sommet, un jeu de fermeture géré par la famille Kuok

La cohérence de ce système de réassurance est garantie par le fait qu'il n'existe qu'un poste de commande unique à l'intérieur du dispositif, tenu par la famille Kuok, qui, parce qu'elle est le seul opérateur à participer à l'éventail complet du jeu des permutations, est seule à pouvoir coordonner la stratégie d'ensemble, en substance : assumer les négociations internes et externes, gérer et préserver les consensus.

Ce contrôle de la famille Kuok s'exerce au moyen d'une structure à deux niveaux :

- au premier niveau, celui auquel s'intègrent les différents opérateurs du groupe, une quinzaine de postes de gestion opérationnels "ouverts", dont le nombre suit la diversification, et dont le plus important est le groupe Kerry à Hong-Kong ;
- au second niveau, un poste de commande financier unique, la holding Kuok Brothers⁹⁹, verrouillé de par le caractère exclusivement familial de son actionnariat, qui regroupe les participations des Kuok aux diverses sociétés du groupe. Son "patron" est Robert Kuok (n° 3, celui qui, depuis près d'un demi-siècle, gère les connexions de la famille avec les Britanniques).

La survie du groupe Kuok en tant que groupe dans le temps long dépend donc de la cohésion du clan qui l'anime. Pour préserver cette cohésion familiale, à l'instar de ce qui a été accompli pour les deux générations précédentes, les Kuok ont amorcé depuis le début des années 1980 un processus de répartition des fonctions et des activités entre les membres de la troisième génération. Toutefois, pour éviter de casser ce qu'ils avaient mis plus de trente ans à reconstruire, à savoir l'articulation entre les détroits Malais et la Chine, les Kuok ont placé la troisième génération à cheval sur plusieurs implantations géographiques¹⁰⁰. L'on note ainsi que Kuok Khoon Chen, le second fils de Robert (n° 3), est à la fois directeur-général du groupe Kerry à Hong-Kong, président du groupe Shangri-la en Malaysia, et administrateur de Kuok Singapour et de S.K.I. (Paris).

⁹⁹ Pour autant qu'on puisse en juger, Kuok Brothers se divise en trois branches, Singapour, Johor et Kuala Lumpur, permettant de moduler les équilibres internes à la famille en jouant d'une entité juridique sur l'autre.

¹⁰⁰ Les divers annuaires disponibles ne mentionnent, pour les Kuok, ni le nom des parents, ni celui des enfants. Les sources sont fragmentaires ; selon la *F.E.E.R.* (7/02/1991), Beau Kuok serait le fils aîné de Robert, pour le P.E.E., c'est Kuok Khoon Ho (directeur général de T.V.B., à Hong-Kong) ; l'on pourrait ainsi formuler l'hypothèse que Beau serait le prénom anglais de Kuok Khoon Ho. Kuok Khoon Ean (président de Pacific Carriers à Singapour, directeur général de Shangri-la Singapour, et vice président de Perlis Plantation, Malaysia) serait l'un des fils de Philip (n°2).

REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Chinois d'outre-mer : problématique générale et monographies régionales

- CUSHMAN, Jennifer & WANG Gungwu, eds., *Changing identities of the Southeast Asian Chinese since World War 2*, Hong-Kong University Press, 1990, 344 p.
- CUSHMAN, Jennifer Wayne, *Fields from the sea : Chinese junk trade with Siam during the late eighteenth and early nineteenth centuries*, Ithaca, N.Y., Southeast Asia Program, Cornell University, 1993, 206 p.
- PAN, Lynn, *Sons of the yellow emperor, the story of the overseas Chinese*, Londres, Secker & Warburg, 1990, 408 p.
- PURCELL, V., *The Chinese in Southeast Asia*, Oxford, Oxford U.P., 1951, 802 p.
- SKINNER, George W., *Chinese society in Thailand, an analytic history*, Ithaca, Cornell University Press, 1957, 459 p.
- TSAI Maw Kuey, *Les Chinois au Sud Viêt-Nam*, Paris, Bibliothèque Nationale, Ministère de l'Économie Nationale, Comité des Travaux Historiques et Scientifiques, Mémoires de la Section de Géographie, 1968, 293 p.
- WANG Gungwu, *China and the Chinese overseas*, Singapour, Times Academic Press, 1993, 312 p.
- WANG Gungwu, *Community and natives, essays on Southeast Asia and the Chinese*, selected by Anthony REID, Singapour, Southeast Asia Publications series (6), Heinemann Educational Book, 1981, 292 p.

2. Chinois d'outre-mer : réseaux d'affaires et politique

Analyse menée depuis la Chine

- DERMIGNY, Louis, *Le commerce à Canton au XVIII^e siècle (la Chine et l'Occident)*, Paris, E.H.E.S.S., 1964, vol. 1, *Le temps des compagnies*, vol. 2, *L'ère du thé et des dettes chinoises*, vol. 3, *L'ère du coton et de l'opium*, 1625 p. + *Album*, vol. 4, 130 p.
- HAO Yen-p'ing, *The comprador in XIXth China*, Cambridge, Harvard University Press, 1970, 315 p.
- MANN, Suzan, *Local merchants and the Chinese bureaucracy, 1750-1950*, Stanford, Stanford University Press, 1987, 278 p.
- WONG, Siu-lun, *Emigrants entrepreneurs, Shanghai industrialists in Hong Kong*, Oxford University Press, 1988, 244 p.

Analyse menée depuis l'Asie du Sud-Est

Annuaire professionnels

- *ASEAN Who's who*, 1^e édition, Kuala Lumpur, Kasuya Publishing, 1992, 3 vol., 2403 p.

- *FMM Directory '92*, 23^e éd., Kuala Lumpur, Federation of Malaysian Manufacturers, 1992, 508 p.
- *The VIP's of Philippines Business 1988*, Manille, Mahal Kong Pilipinas Foundation, 1988, 708 p.
- *Times Business Directory of Singapore (Buku Merah ¹⁰¹) 1992/ 93*, 112^e éd., Singapour, Times Trade Directory, 1992, 433 p. + 362 p.
- *Thailand Executives, a Who is Who directory*, Bangkok, Tawanna Publications, 1991, 727 p.
- *Vos interlocuteurs en Asie du Sud-Est, Malaysia*, Paris, Extrême-Orient Conseil (E.O.C.), 1994, 344 p.
- *Id., Thaïlande*, Paris, E.O.C., 1995, 348 p.

Pratique des affaires

- BOUTEILLER, Eric, *Les Chinois de la diaspora, moteurs du miracle asiatique*, HEC Eurasia Institute, Inside, hiver 1991-92, 103 p.
- CH'ENG, David C.L., *The overseas Chinese entrepreneurs in East Asia, background business practices and international networks*, Melbourne, Committee for Economic Development of Australia (C.E.D.A.), 1993, 172 p.
- GOMEZ, Edmund Terence, *Political business corporate involvement of Malaysian political parties*, Townsville, James Cook University of Northern Queensland, 1994, 329 p.
- HEWISON, Kevin, *Power and politics in Thailand, essays in political economy*, Manille, Journal of Contemporary Asia, 1988, 168 p.
- SALMON, Claudine, "The Han family of East Java, entrepreneurship and politics (18th-19th centuries)", *Archipel*, n° 41, Paris, 1991, pp. 52-87.
- SALMON, Claudine, "Les marchands chinois en Asie du Sud-Est", [in] LOMBARD Denys & AUBIN, Jean, éd., *Marchands et hommes d'affaires asiatiques dans l'océan Indien et la mer de Chine XIII^e-XX^e s.*, Paris, Éditions de l'E.H.E.S.S., 1987, 375 P., pp. 331-351.
- SKINNER, George W., *Leadership and power in the Chinese community of Thailand*, Ithaca, Monographs of the Association for Asian Studies (3), Cornell University Press, 1958, 465 p.
- VIENNE, Marie-Sybille (de), "Réseaux de pouvoir sud-est asiatiques contemporains, les sources", *Péninsule* 26, 1993 (1), pp. 105-116.

¹⁰¹ Livre rouge en malais.