

# Les conglomérats taiwanais

Gilles Guiheux<sup>1</sup>

## Résumé

*Dans l'Extrême-Orient capitaliste, l'économie taiwanaise, comparée aux économies japonaises ou coréennes, ne fait pas exception : à côté des entreprises publiques et de la multitude des PME-PMI, des groupes d'entreprises puissants jouent un rôle clé dans le dynamisme de la croissance. En 1991, les cent premiers conglomérats ont réalisé près de 40 % de la production et ont employé 5 % de la population active. La constitution de ces groupes d'entreprises touche aujourd'hui autant l'industrie manufacturière que les services, et leur taille s'est sensiblement étoffée depuis le début des années quatre-vingt. Bien que leur poids dans l'économie soit plus faible que celui des conglomérats japonais ou coréens, ces cent premiers groupes d'entreprises joints aux entreprises publiques réalisent 50 % de la production nationale.*

*Longtemps centrée sur le textile, la chimie et l'agro-alimentaire, l'activité de ces conglomérats s'est étendue à d'autres secteurs industriels comme l'électronique, puis aux services, en particulier financiers, ou enfin à l'immobilier. Ces groupes d'entreprises se caractérisent par une production très diversifiée, qui s'est souvent développée dans des domaines qui n'avaient aucun lien avec l'activité d'origine. Ils présentent un faible degré d'intégration tant au niveau de la production que d'éventuelles participations croisées, et se caractérisent par une centralisation très limitée en matière de gestion. Chacun de ces conglomérats rassemble d'une part une ou plusieurs grandes entreprises (par son chiffre d'affaires, la taille des établissements) et d'autre part, de nombreuses petites et moyennes entreprises dont l'activité est indépendante de celle des entreprises principales et qui ont moins de 500 salariés.*

*Dernière caractéristique qui vient compléter la description de ces conglomérats : ils sont contrôlés par des familles au sens large, c'est-à-dire un ensemble*

1. Gilles Guiheux est économiste au centre Chine de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.

*d'individus qui partagent des relations de loyauté et de solidarité, qu'ils entretiennent ou non des liens de parenté. Ainsi en 1985, seules 10 % des entreprises des cent premiers groupes étaient cotées en bourse. La règle de l'héritage égalitaire entre fils est l'un des facteurs clefs qui expliquent que ces groupes diversifient leurs activités et en confient la gestion à des PME autonomes les unes des autres. Les groupes étant peu intégrés en termes de propriété, leur unité repose essentiellement sur les liens personnels qui existent entre les actionnaires. C'est également à travers ces liens de parenté qu'est assurée une stratégie cohérente de l'ensemble du groupe. Toutefois ces réseaux et les solidarités qu'ils recouvrent ne sont pas figés et ont fait preuve d'une bonne capacité d'adaptation.*

*Plusieurs logiques peuvent ainsi être identifiées qui expliquent le développement de ces conglomerats : une logique économique spéculative liée à l'ouverture progressive par la bureaucratie économique de nouveaux secteurs d'activité, une logique patrimoniale de diversification facilitant le fractionnement éventuel du groupe au décès de son fondateur et enfin une logique sociale fruit des solidarités entre entrepreneurs.*

L'étude par des chercheurs occidentaux des formes d'organisation du capitalisme en Asie en est à ses débuts. Certes, depuis une dizaine d'années et sous l'impulsion d'études américaines, le cas japonais est mieux connu (Figuière, 1992<sup>2</sup>). Aujourd'hui, le poids croissant dans l'économie mondiale des nouvelles économies industrialisées de la région (Corée du Sud, Hong Kong, Singapour, Taiwan), et le développement rapide de la Chine et des autres pays de l'Asie du Sud-Est doivent inciter à poursuivre les recherches sur la diversité des formes du capitalisme en Extrême-Orient. En Corée, même si le sujet est peu exploré, la place écrasante qu'occupent les *chaebols* dans l'économie est bien connue (Steers, Shin & Ungson, 1989).

Les travaux sur les nouvelles économies industrialisées d'Asie ont d'abord été centrés sur les causes de leur développement, insistant les uns sur le rôle de la conjoncture internationale et des firmes multinationales, les autres sur celui de l'Etat dans le dynamisme de la croissance. Dans un second temps, l'intérêt s'est porté sur ces économies dans une perspective culturaliste, expliquant le développement économique en termes de valeurs. Pour les économies capitalistes chinoises – Hong Kong et Taiwan – ces analyses mettent l'accent sur le sens de l'intérêt

2. Sur la distinction entre les *keiretsus*, groupes à spécialisation verticale et les *kigyos shudans*, groupes multi-sectoriels ; voir aussi la bibliographie sur les entreprises japonaises établie par Patrick Fridenson dans le n° 92 (1993) de la même revue.

familial, de l'auto-discipline, de l'obéissance, et de l'éducation (Paix & Petit, 1991<sup>3</sup>). L'écueil de cette approche est que, s'appliquant à l'ensemble des pays de la région, elle sous-estime leurs différences économiques.

Cet article s'intéresse à la forme originale de groupes d'entreprises – *qiye jituan* en chinois – qui caractérise l'économie taiwanaise. Il s'inscrit en partie dans cette démarche qui souligne le poids de l'histoire et de la tradition chinoise. Cependant, son ambition est moins de chercher les raisons du succès de ces entreprises (marché, Etat, ou valeurs traditionnelles), que de décrire les modes d'organisation et les processus de constitution de ces affaires qui sont à la fois les plus grandes et les plus profitables de Taiwan, et qui préfigurent peut-être les formes que prendra un jour le capitalisme en Chine continentale. Quelle place occupent ces conglomérats dans l'économie taiwanaise ? Dans quels secteurs d'activité sont-ils présents ? Quelles sont les caractéristiques essentielles de leur organisation, à la fois en termes de propriété et de gestion ?

## Les groupes d'entreprises dans l'économie taiwanaise

Il est presque axiomatique de considérer que la petite ou moyenne entreprise familiale constitue l'acteur économique type du capitalisme chinois, à Hong Kong, à Taiwan et dans les communautés de la diaspora. C'est sa souplesse d'organisation, en particulier sa faculté de réagir rapidement aux évolutions du marché international, qui expliquerait en partie le succès de ces économies. Appliquée à l'économie taiwanaise, cette analyse fournit une image tronquée de la réalité, car elle ignore deux acteurs essentiels de la vie économique nationale : les groupes d'entreprises d'une part et les entreprises publiques d'autre part.

Ainsi, les cent premiers groupes d'entreprises privées représentent depuis le début des années soixante-dix une part dans le PNB qui n'a jamais été inférieure à un tiers, et emploient environ 5 % de la population active. En 1991, leur part dans la production atteint presque 40 % (tableau 1). Cette évolution tient en partie au fait que les plus grandes entreprises taiwanaises sont plus qu'auparavant membres d'un groupe d'entreprises. Si en 1981, sur les 500 premières entreprises manufacturières, seulement 40 % appartenaient à un tel groupe, en 1992, elles sont 63 % (Hamilton & Kao, 1990). Dans les services, ce sont 47 % des 500 premières qui appartiennent en 1992 à un groupe d'entreprises, et 70 des cent premières (*Zhuoyue*, 06/1993).

3. Cet article s'inscrit dans cette problématique, en mettant en évidence la conception originale des rapports sociaux et du rôle du propriétaire-patron dans la grande entreprise taiwanaise.

TABLEAU 1

**Taiwan : part des 100 premiers groupes privés d'entreprises dans le PNB et la population active**

	1973	1983	1991
Dans le PNB	34%	31,7%	39,3%
Dans la population active	5,1%	4,7%	5,25%

Sources : « *Business Groups in Taiwan* » (pour les années 1973 à 1983), « *Zhuoyue* », 9/92 pour l'année 1991, et « *Taiwan Statistical Yearbook* ».

De plus, la taille moyenne des groupes, comme celle des entreprises membres, s'est notablement accrue durant les dix dernières années. Entre 1983 et 1991, le nombre moyen d'employés par groupe (pour les cent premiers) a été multiplié par 5, tandis que le nombre moyen d'employés par entreprise l'a été par 4 (tableau 2).

Par comparaison avec la Corée du Sud ou le Japon, Taiwan ne fait donc pas exception : une partie de l'économie nationale est là aussi contrôlée par des groupes d'entreprises. Mais ceux-ci sont de taille plus modeste et ils occupent une place moins centrale (tableau 2). En 1983 et 1991, les dix premiers groupes taiwanais rassemblent un nombre moyen d'entreprises analogue à celui des dix premières *chaebols* (1983), mais de loin inférieur aux seize groupes japonais. Surtout, que ce soit en 1983 ou en 1991, la taille moyenne des entreprises des dix premiers groupes est inférieure à celle tant des entreprises des dix premières *chaebols* que des seize groupes japonais. Enfin, en termes de part dans le PNB, l'écart qui sépare les groupes taiwanais des *chaebols* ou des groupes japonais est net : l'économie coréenne qui, par sa taille, est la plus proche de celle de Taiwan, est littéralement dominée par les *chaebols* dont le total des ventes des dix premières représentaient en 1984 les deux tiers du PNB<sup>4</sup>, alors qu'à Taiwan, les cent premiers groupes ne réalisent aujourd'hui que 40 % de la production.

Quant aux entreprises publiques, majoritaires au début des années cinquante, elles représentent une part certes décroissante du PNB, mais toujours significative – entre 10 et 15 % du PNB – au début des années quatre-vingt-dix<sup>5</sup>. L'originalité des entreprises publiques taiwanaises est qu'elles n'opèrent pas seulement dans les secteurs communément monopolistiques (production d'électricité, communications, transports) mais aussi dans les industries qui gèrent les ressources naturelles (pétrole, charbon, sucre, sel), les industries lourdes (aciéries, construction navale), les industries mécaniques, la construction et les services (banque, assurance,

4. Pour une comparaison systématique des groupes d'entreprises en Corée, au Japon et à Taiwan, voir Hamilton, Orrù & Biggart, 1990.

5. Le gouvernement a lancé en 1989 l'un des plus ambitieux programmes de privatisations de la région qui comprend la vente par étapes de 22 entreprises publiques.

TABLEAU 2

## Nombre moyen d'employés par groupe et par entreprise

	Nombre moyen d'employés par groupe	Nombre moyen d'entreprises par groupe	Nombre moyen d'employés par entreprise
<i>Taiwan</i>			
100 premiers groupes en 1991	4 612	7,2	638
en 1983	876	5	162
10 premiers groupes en 1991	17 905	17,9	1 000
en 1983	15 682	18	871
<i>Japon</i>			
16 groupes (1983)	214 066	67	3 207
<i>Corée</i>			
10 premières <i>chaebols</i> (1983)	20 599	16	1 304

Sources : Hamilton et Kao (1990) pour l'année 1983, et d'après « Zhuoyue », 9/1992 pour l'année 1991.

société d'investissement). L'évaluation de la part du secteur public dans l'ensemble de l'économie est délicate, nombre d'entreprises privées de droit étant, de fait, quasi-publiques. Le cas des participations économiques du parti nationaliste, le Guomindang, présent dans la plupart des secteurs économiques, qui sont formellement des entreprises privées, est exemplaire : en 1991, le groupe constitué d'une cinquantaine d'entreprises contrôlées par le Guomindang est classé septième groupe privé, son chiffre d'affaires représente près de 1 % du PNB (Zhuoyue, 9/1992). A côté des entreprises officiellement contrôlées par les ministères centraux et le gouvernement provincial, figurent aussi de nombreuses sociétés formellement privées, mais contrôlées indirectement par des agences gouvernementales.

L'ensemble du secteur public (et assimilé), ajouté aux cent premiers groupes d'entreprises, assure donc aujourd'hui la moitié de la production nationale. L'autre moitié est le fait des petites et moyennes entreprises exportatrices qui, de 170 000 en 1960, sont passées à 860 000 en 1992, pour une population totale de 20,7 millions d'habitants. Celles-ci, dont l'émergence date du début des années soixante, et du passage d'une politique de substitution des importations à une stratégie de promotion des exportations, sont majoritairement tournées vers les marchés extérieurs : 70 % de leur revenu provient des exportations et elles assurent 60 % des exportations nationales.

Ainsi l'économie taiwanaise se caractérise-t-elle par la présence de trois types d'acteurs : de nombreuses PME-PMI, un secteur public en diminution continue, et des conglomérats d'entreprises.

## Secteurs d'activité et structure interne des conglomérats

Jusqu'aux années quatre-vingt, plus de la moitié des cent premiers groupes d'entreprises avait une activité principale qui relevait de l'un des trois secteurs suivants : le textile, la chimie, ou l'agro-alimentaire (tableau 3). C'est le résultat de leur constitution autour d'entreprises créées dans les années cinquante, au cours de la période de substitution aux importations, avec le soutien de l'Etat et l'aide financière américaine, et dans des productions destinées à un marché national très protégé. En 1992, le quart des cent premiers groupes privés (et 5 des dix premiers) ont toujours pour activité principale l'un de ces trois secteurs. Les autres secteurs dans lesquels les groupes privés sont présents en nombre, l'automobile, l'électronique et l'informatique, ont eux aussi bénéficié de soutiens importants de la part de l'Etat sous la forme de quotas de fabrication locale et d'une très forte protection douanière dans les années soixante et soixante-dix, et à travers le financement public de la recherche. La présence plus récente des groupes dans les services reflète

TABLEAU 3

### Activités principales des 100 premiers groupes privés en 1974, 1980 et 1991\*

	1974	1980	1991
Textile	34	22	10
Chimie/pétrochimie/plastique	11	17	8
Agro-alimentaire	13	12	7
Appareils électriques	7	7	14
Acier/métallurgie	7	12	9
Matériels de transport (dont automobile)	6	6	7
Commerce (dont distribution, import-export)	2	3	7
Papier	2	2	4
Pêche	2	1	1
Transport maritime	2	1	2
Bois et produits dérivés	7	1	—
Ciment	2	5	7
Verre	—	—	2
Mines	1	1	—
Mécanique	2	2	1
Informatique/électronique	—	—	7
Construction/immobilier	—	—	8
Assurance	—	—	4
Banque	—	—	8
Autres activités financières	1	3	2
Autres	9	5	2
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100</b>	<b>110</b>

\* Certains groupes ont plusieurs activités principales.

Sources : « *Business Groups in Taiwan, 83/84* » pour les années 1980 et 1974, et d'après « *Zhuoyue* », 9/1992 pour l'année 1991.

quant à elle l'ouverture progressive à l'initiative privée de secteurs autrefois chasses gardées des entreprises publiques. Là aussi, ce sont des activités protégées, le gouvernement n'accordant qu'un nombre réduit de licences et limitant sérieusement la concurrence étrangère.

L'évolution des activités principales dans les vingt dernières années témoigne bien sûr de l'histoire du développement de l'économie taiwanaise. Ainsi, le textile, la chimie et d'autres secteurs en amont sont remplacés aujourd'hui par l'immobilier ou les activités financières. En 1991, le groupe Far Eastern, cinquième groupe national, réalise deux fois plus de profits dans la production de ciment que dans son activité textile d'origine. De même, la fabrication de matériel électrique est détrônée par l'électronique. En 1991, 75 % des profits du groupe Datong, premier fabricant d'appareils électriques proviennent de son activité dans l'électronique. La coïncidence entre l'entrée des groupes dans des secteurs nouveaux et la promotion de ces derniers par la bureaucratie économique, est une concomitance qui suggère des liens forts entre l'Etat et ces groupes privés. Il y a bien une explication politique à leur émergence, au sens où grâce aux relations que certains entrepreneurs entretenaient avec la bureaucratie économique (et le Guomindang), ils ont pu investir dans tel ou tel secteur. Cette dépendance n'a pas néanmoins le sens qu'elle a en Corée du Sud, où la croissance des *chaebols* a été assurée par des fonds publics : à Taiwan, le système bancaire, contrôlé par l'Etat, a surtout financé le secteur public, et à la différence du gouvernement de Séoul, celui de Taipei n'a jamais conduit de politique efficace d'encouragement à la croissance des entreprises.

Ces groupes dont les activités sont très diversifiées se caractérisent aussi par une faible intégration en termes de production. Les cas de croissance intégrée sont en effet une minorité. 30 % seulement des 50 premiers groupes se sont développés par intégration verticale. Le cas le plus exemplaire est celui du premier d'entre eux, Formosa Plastics (3,6 % du PNB en 1991) dont la croissance a répondu à une exigence d'internalisation des transactions et de minimisation des coûts. Mais le cas le plus fréquent est celui d'une grande diversité des activités des différentes firmes membres du même groupe (tableau 4) ; après avoir atteint un certain degré d'intégration verticale dans le secteur manufacturier, les investissements ont été réalisés dans d'autres secteurs sans lien avec l'activité d'origine. C'est le cas des groupes Xinguang et Far Eastern, classés respectivement quatrième et cinquième groupe en 1992, tous deux constitués autour d'entreprises textile datant des années cinquante. Aujourd'hui, Far Eastern est présent dans des secteurs aussi divers que le ciment, la grande distribution, les transports aérien et maritime, l'hôtellerie ou la banque. Le groupe Xinguang a lui une activité textile déficitaire et c'est une compagnie d'assurances qui représente dorénavant la principale source de profit du groupe ; il est aussi présent dans la banque, la grande distribution ou encore le génie civil. Au centre des deux groupes, se trouvent des entreprises textile intégrées verticalement (4 sur les 16 que compte le groupe Xinguang, 3 sur les 22 que compte le groupe Far Eastern), à côté desquelles se sont multipliées les entreprises actives dans d'autres secteurs. En 1992, 60 % des 50 premiers groupes sont présents dans au moins quatre secteurs, et aucun d'entre eux n'a son activité limitée à un seul et même secteur.

TABLEAU 4

**Répartition des entreprises des 10, 20 et 50 premiers groupes privés en fonction du nombre d'employés en 1991**

	10 premiers groupes		20 premiers groupes		50 premiers groupes	
	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises en % du total	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises en % du total	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises en % du total
1 à 50 employés	43	27	86	30	111	25
51-100	24	15	35	12	55	13
101-500	51	32	88	31	138	32
501-1000	12	8	28	10	52	12
1001-5000	20	13	34	12	65	15
5001-10 000	5	3	8	3	11	3
plus de 10 000	3	2	4	1	4	1
Total	158	100	283	100	436	100

Sources : « *Zhuoyue* », 9/1992.

Le faible degré d'intégration des groupes en terme de production se double d'une dispersion démographique en de nombreuses petites et moyennes entreprises. Qu'il s'agisse des 10, 20 ou 50 premiers groupes en 1991, leurs structures sont analogues ; les petites et moyennes entreprises sont largement prédominantes, les deux tiers des entreprises ont moins de 500 personnes (tableau 4). Les entreprises de plus de 1 000 personnes représentent moins de 20 % du total, et celles de moins de 100 environ 40 %. La structure type d'un groupe est constituée par d'une part une ou plusieurs entreprises de grande taille et d'autre part de nombreuses entreprises de taille modeste (tableau 5) <sup>6</sup>.

Pour une majorité de conglomérats, la stratégie a consisté davantage à créer de nouvelles entreprises dans des secteurs éloignés de l'activité d'origine, qu'à développer cette dernière, par conséquent à privilégier une diversification du risque. Les groupes se sont lancés dans de nouvelles activités au fur et à mesure que l'État a ouvert de nouvelles opportunités d'investissements. Malgré ce soutien de l'État, la stratégie suivie par ces groupes est avant tout économique ; l'acquisition ou la création de nouvelles entreprises correspond à des tentatives spéculatives vers de nouveaux secteurs.

6. On pourrait faire l'hypothèse que cette dualité est aussi l'expression de différences dans la nature même de ces entreprises : tandis que les premières opèrent sur des marchés oligopolistiques, les secondes sont présentes sur des marchés concurrentiels.

TABLEAU 5

## Structure interne des dix premiers groupes d'entreprises en 1992 en termes d'activité

Nom du groupe	Part du chiffre d'affaires total du groupe réalisé par les trois premières entreprises (%)	Nombre de secteurs d'activité	Nombre total d'entreprises dans le groupe
Formosa Plastics	71	6	21
Hexin	47	18	58
Linyuan	99	3	4
Xinguang	88	10	16
Far Eastern	70	10	22
Evergreen	86	4	8
President	61	11	31
Hualong	78	7	15
Datong	78	8	25
Qingfeng	92	5	7

Sources : « Zhuoyue », 9/1993.

## Le contrôle familial

La caractéristique la plus originale des grands groupes taiwanais réside dans la nature de leur propriété qui ne diffère pas de celle des petites et moyennes entreprises : elle est familiale. En 1985, sur les 96 premiers groupes privés, 63 étaient possédés par un individu associé à des parents proches, 31 par un ou plusieurs individus sans parenté proche. Seules 10 % des entreprises des cent premiers groupes étaient cotées en bourse, et seuls 40 % des 96 premiers groupes privés avaient une ou plusieurs sociétés cotées en bourse<sup>7</sup>.

Le contrôle des groupes est donc familial, mais au sens large. Les relations qui lient entre eux les principaux dirigeants des dix premiers groupes privés en 1991 sont à la fois des liens entre collatéraux, entre ascendants, entre alliés par le mariage. Ce contrôle familial peut cependant prendre d'autres formes ; certains groupes ont pour origine l'alliance entre deux ou plusieurs familles liées par des relations anciennes d'amitiés (redoublées le plus souvent par une même origine géographique ou l'appartenance des fondateurs à la même promotion de l'université). Le cas le plus exemplaire par la taille, est celui du groupe Tainan Textile – classé dix-huitième en septembre 1993 – à l'origine duquel se trouvent associées deux familles du même village.

7. Hamilton & alii, *op. cit.*, p. 383.

Cette pérennité du familialisme dans le grand capitalisme taiwanais et de la réticence que manifestent les entrepreneurs à ouvrir au public le capital de leurs entreprises, peut trouver une explication fonctionnelle. Dans un environnement politique rendu instable par la question du statut international de Taiwan, où il faut pouvoir mobiliser rapidement ses capitaux, et qui est aussi caractérisé par la crainte du pouvoir face à des groupes puissants qui lui seraient hostiles<sup>8</sup>, les décisions sont prises plus rapidement dans un cadre familial, et le secret y est mieux préservé.

Le caractère familial de la propriété, ajouté à la règle de l'héritage égalitaire entre fils, apporte une explication supplémentaire à la forte diversification des groupes en termes d'activités et à la taille moyenne des entreprises. Parce que le capital familial doit pouvoir être partagé entre les fils lors de la succession, les entrepreneurs-fondateurs sont conduits à diversifier leurs investissements dans des entreprises faiblement intégrées, susceptibles de devenir autonomes (Chau, 1991<sup>9</sup>). De fait, le fondateur d'un groupe prépare à l'avance sa succession en partageant les responsabilités entre ses futurs héritiers ; alors qu'il demeure formellement à la direction du groupe, l'un se trouve par exemple à la tête des activités manufacturières, tel autre en charge des activités de services, et un troisième des relations internationales<sup>10</sup>.

Si l'intégration en termes de production est faible, elle l'est également en termes de contrôle. En effet, non seulement les transactions entre entreprises sont peu nombreuses, mais les investissements le sont également. En termes de propriété, les groupes taiwanais sont peu intégrés. Il est remarquable que les sources taiwanaises identifient trois types de liens entre les entreprises d'un même groupe, et qu'un seul de ces cas de figure correspond à une intégration des entreprises par l'intermédiaire d'investissements croisés (schéma 1).

Seul le second de ces trois modèles – les investisseurs a et b fondent une entreprise A qui contrôle les entreprises B et C – correspond à une intégration entre entreprises par l'intermédiaire de prises de participation. Dans les deux autres modèles, l'unité du groupe est assurée par l'existence de liens personnels entre les actionnaires. Cela permet de poser autrement la question de la forte diversification de ces groupes, et celle du type de stratégies suivies par les investisseurs. La logique qui conduit les entrepreneurs à diversifier leurs participations est en effet non seulement une logique économique et patrimoniale de spéculation et de diversification, mais aussi, bien souvent, une logique sociale. Comme le suggèrent ces deux modèles d'organisation des relations entre entreprises, la création d'une nouvelle affaire peut être le fruit des liens personnels de réciprocité, de loyauté et de

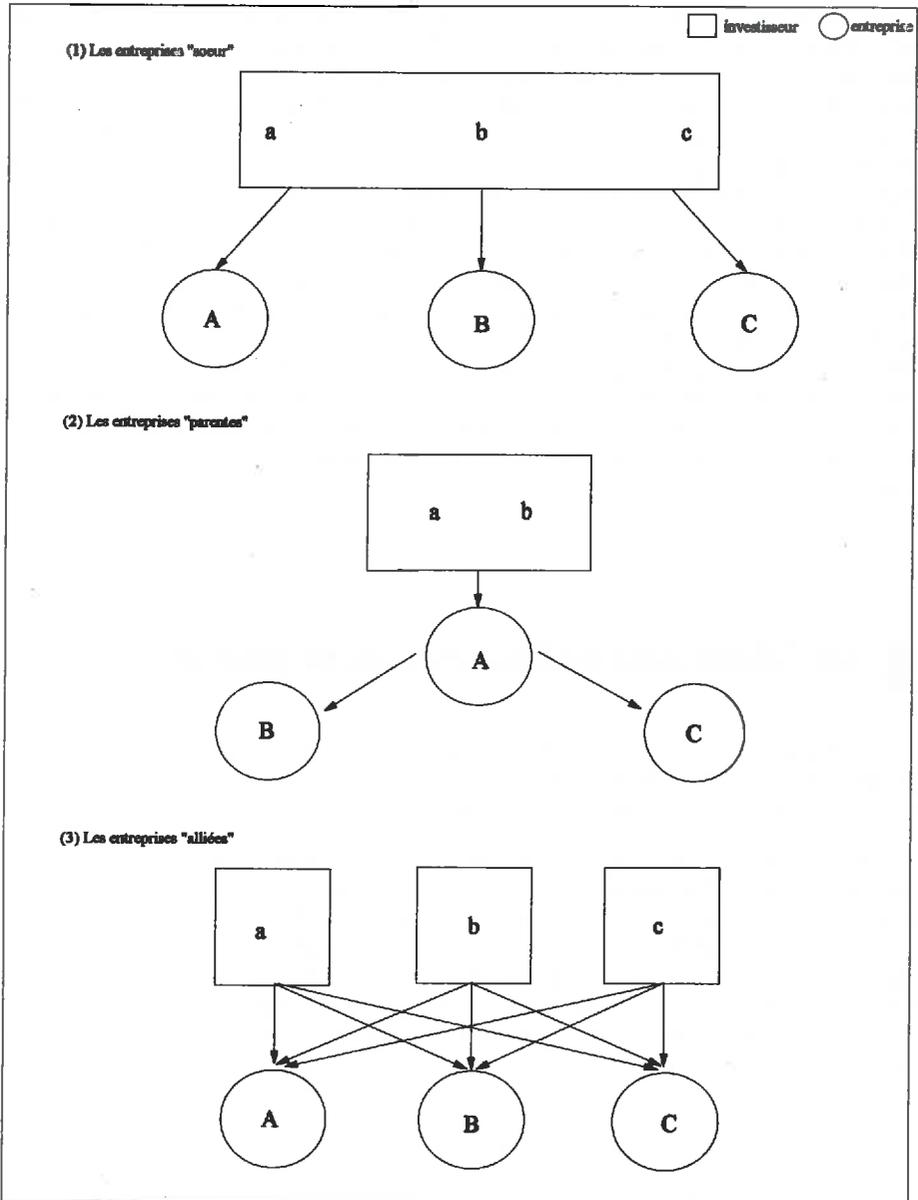
8. Les relations entre l'Etat et le grand patronat sont délicates à interpréter. Si d'un côté la bureaucratie économique a accordé des faveurs à certains, le pouvoir politique, monopolisé par les Continentaux (arrivés en 1949 avec Chiang Kai-Shek) a toujours redouté la constitution de conglomerats contrôlés par des Taiwanais (établis dans l'île depuis longtemps).

9. Chau voit dans les différences entre le système japonais d'héritage au premier né et le système chinois d'égal héritage entre fils un des éléments explicatifs des différences d'organisation des groupes d'entreprises au Japon et à Taiwan.

10. Si la règle formelle de l'héritage égalitaire est globalement respectée (en termes de propriété), cela n'interdit pas que l'un des héritiers (le plus souvent le fils aîné) soit désigné très tôt par le fondateur pour jouer un rôle prépondérant dans la gestion des intérêts de la famille et de l'entreprise.

Schéma

Les trois modèles de relations entre entreprises d'un même groupe



Source : *Business Groups in Taiwan*, China Information Service, 1983/1984

confiance qu'entretiennent plusieurs investisseurs entre eux, qu'ils soient liés par des relations de sang, de mariage, ou d'amitié. Tel entrepreneur demandera à l'un ou plusieurs de ses parents ou amis de participer à un investissement, lesquels *in fine* rachèteront l'entreprise et l'intégreront dans le conglomérat qu'ils contrôlent.

En fait, il ne faut pas se méprendre sur le sens de la solidarité qui unit plusieurs individus à la tête d'un même groupe, que ces derniers soient ou non liés par des relations familiales ; cette solidarité n'est ni intangible, ni exclusive. Le fait qu'un entrepreneur et sa famille, ou ses amis, contrôlent à la fois en termes de propriété et de gestion un groupe d'entreprises ne leur interdit pas d'avoir, à titre personnel, des participations dans des entreprises appartenant à un autre groupe. Et c'est pourquoi, si l'on s'en tient au seul critère de la propriété, il est parfois difficile d'identifier avec clarté les limites du cercle des entreprises membres d'un seul et même groupe. Si les réseaux de relations personnelles contribuent à assurer la cohésion de chaque groupe d'entreprises, celle-ci est susceptible d'être révisée, et l'association des investisseurs peut tout aussi bien se fractionner qu'accueillir de nouveaux membres. Et si ces réseaux génèrent des solidarités à l'échelle de l'ensemble du patronat, celles-ci ne sont pas mécaniques mais mobilisées en fonction des nécessités. Une partie du dynamisme de cette fraction de l'économie taiwanaise que constituent les conglomérats résiderait précisément non pas dans la force d'exclusive de ces solidarités, mais dans leur capacité à évoluer et à se renouveler (Tam, 1990 <sup>11</sup>).

## La faible centralisation de la gestion

Un regard sur l'organisation de la direction, montre que ces groupes se caractérisent par l'absence d'une structure centralisée de gestion, chaque entreprise membre d'un groupe bénéficiant d'une grande autonomie.

En l'absence d'une structure formelle, la coordination entre les différentes entreprises du groupe est assurée par le fait que les postes de direction sont aux mains du cercle restreint des parents, alliés ou amis des propriétaires-fondateurs. Et parce que les mêmes personnes contrôlent l'ensemble des postes stratégiques, chacune d'entre elles occupe plusieurs postes identiques dans des entreprises différentes. Ainsi, en 1985, les 11 personnes à la tête du groupe Tainan Textile occupaient 28 postes de président de conseil d'administration, 7 postes de président directeur général (tableau 6).

11. Tam parle de « cercle vertueux » à propos de la capacité des entreprises chinoises capitalistes à se fractionner.

TABLEAU 6

**La structure de direction des groupes (1985)**

Groupes	Nombre d'entreprises	Nombre de dirigeants au sommet	Nombre de postes de président de conseil d'administration	Nombre de postes de président directeur général	Nombre de positions d'actionnaire
Formosa	18	2	10	5	14
Linden	12	1	5	0	1
Tainan	33	11	28	7	59
Yulong	10	1	7	2	4
Far Eastern	17	4	9	8	10
Xinguang	21	5	21	12	18

Source : Hamilton, Orrù & Biggart (1990).

La coordination entre les entreprises est donc assurée par ce cercle de personnes, liées par des relations de parenté, d'alliance, d'amitiés, qui occupe chacune plusieurs postes équivalents dans des entreprises différentes. Au delà de ce premier cercle qui réunit ceux à qui reviennent les choix stratégiques de développement, se dessine un second cercle, celui des proches des dirigeants susceptibles d'influencer leurs décisions, comme d'entrer un jour dans le premier cercle, à l'occasion d'un élargissement de l'assise sociale et financière du groupe. Un troisième cercle rassemble la masse des employés salariés qui n'entretiennent aucun lien avec les membres de la direction.

De même que les réseaux de relations sont au cœur du système de contrôle des groupes et qu'ils constituent un des éléments susceptibles d'expliquer les stratégies d'investissement, ils jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement des conglomérats. En l'absence de structures organisationnelles formelles, ce sont eux qui assurent la coordination stratégique de la gestion entre les différentes entreprises membres d'un même groupe.

Les conglomérats taiwanais, qui réalisent les deux tiers de la production nationale, rassemblent des entreprises largement indépendantes les unes des autres. Elles sont faiblement intégrées, à la fois en termes de production et en termes de propriété, peu liées entre elles tant du point de vue des échanges de produits, que du point de vue des investissements.

L'unité de ces conglomérats est assurée par le fait qu'un nombre restreint d'individus possèdent et contrôlent toutes les entreprises d'un même groupe. La disparition progressive des fondateurs de ces entreprises dans les années cinquante n'y a rien changé ; ces conglomérats demeurent dans leur majorité d'entre eux contrôlés par un cercle de personnes, éventuellement membres d'une même famille. Les solidarités au sommet des conglomérats ne sont cependant ni exclusives, ni intangibles. C'est dire à la fois qu'elles autorisent la cooptation de nouveaux

membres, et qu'elles permettent le fractionnement sans dommage pour les entreprises, assurant une grande flexibilité à ces groupes, à la fois dans les relations inter-entreprises et dans leurs rapports avec des acteurs économiques extérieurs.

Que ces conglomérats partagent avec les petites et moyennes entreprises du pays le même caractère familial invite à souligner le poids des traditions. Cependant, il ne faudrait pas oublier le caractère instrumental des ces réseaux de relations, formes sociales anciennes au service des dynamiques d'une économie moderne. Sans doute n'en aurait-il pas été de même si, comme au Japon ou en Corée, le gouvernement s'était donné les moyens de favoriser leur développement.

### Références

- Chau T. T. (1991), « Approaches to Succession in East Asian Business Organizations », *Family Business Review*, vol. IV, n° 2, pp. 161-179.
- China Credit Information Service, *Business Groups in Taiwan* (1983/84), Taipei.
- Figuière C. (1992), « Les groupes multisectoriels : un atout maître », *Revue française de gestion*, n° 91, pp. 44-49.
- Hamilton G. G. & C. Kao (1990), « The Institutional Foundations of Chinese Business : The Family Firm in Taiwan », *Comparative Social Research*, vol. 12, pp. 135-151.
- Hamilton G. G., M. Orrù & N. W. Biggart (1990), « Organizational Isomorphism in East Asia », in W. W. Powell et P. J. Di Maggio, dir., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, pp. 361-389.
- Paix C. & M. Petit (1991), « Le pouvoir des mots », *Revue française de gestion*, n° 82, pp. 28-44.
- Steers R. M., Y. K. Shin & G. R. Ungson (1989), *The Chaebol*, Harper and Row, New York.
- Tam S. (1990), « Centrifugal Versus Centripetal Growth Processes : Contrasting Ideal Types For Conceptualizing the Development Patterns of Chinese and Japanese Firms », in S. R. Clegg et S. G. Redding, dir., *Capitalism in Contrasting Cultures*, Walter de Gruyter, New York, pp. 153-183.
- Zhuoyue* (Excellence), Taipei, mensuel (en chinois).