

Séminaire

Vie des affaires

organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
Institut d'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} avril 2013)

CONVERSATION INATTENDUE SUR LA CHINE ENTRE UN JÉSUITE D'ANTAN ET UN INDUSTRIEL D'AUJOURD'HUI

par

Thomas FLICHY

Professeur à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr

Dung Van ANH

Président d'Asian International Development Co. Ltd
Ancien directeur de Lafarge en Chine

Séance du 8 janvier 2013

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Quand un jésuite français du XVIII^e siècle s'assied aux côtés d'un Ingénieur du Corps des mines d'origine chinoise, parfaitement contemporain quant à lui, et ce à bord de l'Airbus A380 qui les mène tous deux à Shanghai, de quoi parlent-ils ? Évidemment, de leur passion commune : la Chine ! La Chine éternelle pourrait-on dire, celle qui, au-delà des remous politiques et du renouvellement périodique de ses empereurs dont Mao fut l'un des plus sombres avatars, conjugue avec application les termes de permanence et d'unité. Par-delà les siècles et sur les ailes de la fiction, la conversation du jésuite et de l'homme d'affaires éclaire cette grande renaissance, qui se joue sous nos yeux, de l'empire du Milieu.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

DIALOGUE de Thomas FLICHY et Dung Van ANH

Prologue

(Dans l'Airbus Paris-Pékin)

Le jésuite (*avant de s'asseoir dans l'avion*) : Repartir en Chine en ballon, voilà une curieuse aventure... Ah ? Parce qu'on arrive maintenant à mettre plus de trente personnes dans une nacelle ? Mais où sont les brûleurs ? Et j'imagine que le jésuite que je suis joue le rôle de ballast : s'il parle trop, hop, par la fenêtre !

L'homme d'affaires : Monsieur, vous semblez assez peu familier avec les caractéristiques de cet Airbus A380. Permettez-moi de vous aider. Voici ma carte. (*Il tend sa carte de visite à la chinoise*).

Le jésuite : Dung Van Anh, président d'Asian International Development ? Vous n'êtes donc pas de la Compagnie des Indes ? Et vous donnez des conseils à ceux qui vont en Chine ? Vous nous avez remplacés en quelque sorte ?

L'homme d'affaires : La Compagnie des Indes a disparu depuis fort longtemps ! Mais êtes-vous déjà allé en Chine ? Pour ma part, j'y vis et j'y développe des entreprises depuis une douzaine d'années. Si vous voulez, je pourrai vous servir de guide.

Le jésuite : Vous êtes bien aimable, mais je suis moi-même fort familier avec la Chine, pour y avoir déjà vécu. Voici les lettres de créances que Rome m'avait données. (*Il montre un paquet de papier*).

L'homme d'affaires : Louis le Foll, né à Bordeaux, en 1655 ? J'ai compris, vous faites une campagne de promotion pour le prochain film sur le voyage dans le temps. Bien vu, la petite touche un peu surannée avec ce personnage de jésuite.

Le jésuite : Je ne plaisante point, Monsieur ! Né à Bordeaux en 1655, j'entrai à vingt ans chez les Jésuites. Les bons pères me formèrent pour la Perse et m'envoyèrent à Ispahan en 1685. Après un séjour de quinze ans à la cour de Shah Abbas – qu'un mauvais plaisant, Charles Perrault je crois, a surnommé le marquis de Carabas, mon supérieur me convoque et me dit : « *Louis, tu es le moins sérieux d'entre nous. La Compagnie a de gros besoins en Chine, fais donc tes bagages, tu embarques demain pour Ning-Pho* ». Je restai deux ans dans l'empire du Milieu. Ensuite, la Compagnie me renvoya en France, pour une affaire que je tairai. J'embarquai sur la frégate *L'improbable*. Celle-ci fut attirée par de furieux courants vers le pôle austral. Mon navire se brisa dans les glaces. J'y perdis connaissance et y fut congelé.

L'homme d'affaires : Ah ! Un jésuite au bois dormant ? Très intéressant !

Le jésuite : Précisément.

L'homme d'affaires : Et comment êtes-vous revenu à la vie ?

Le jésuite : Par la grâce d'une expédition française en Terre Adélie.

L'homme d'affaires : Quel étrange destin ! Racontez-moi un peu.

Le jésuite : Je dus rester six mois au secret dans une lointaine abbaye.

L'homme d'affaires : Puis, soudainement, nous voici...

Le jésuite : Je voyage incognito, mes supérieurs m'ont ordonné de repartir en Chine, pays dont nous pouvons parler...

L'homme d'affaires : Parlons-en donc. Je suis très intéressé d'en apprendre plus sur votre expérience dans la Chine d'il y a trois siècles. Mais savez-vous qu'il y a eu quelques changements depuis votre dernier séjour ? Attendez-vous donc à quelques surprises à votre descente d'avion.

Gouverner les Barbares par le désordre

Le jésuite : Comment expliquer à nos contemporains qu'« *au-delà de tant de nations à demi barbares, et à l'extrémité de l'Asie, il se trouvât un puissant État, qui ne le cédait guère aux États les mieux policez de l'Europe* »¹ ? Ces Chinois étaient fiers, parfois plus que nous, et ils pensaient n'être entourés que de peuples barbares. « *Voyans le plan de nos descriptions géographiques, ils se fâchoient que la démonstration de leur royaume n'était pas au milieu.* » « *Les Chinois ont pris telle opinion d'eux-mêmes, que la Chine n'admire que soy seule, à leur croyance unique en grandeur d'Empire, administration de la république ou gloire des lettres ; et tenoit toutes les autres nations, non seulement comme barbares mais quasi au rang des bestes, croiant qu'il n'y eust en aucun autre lieu nul Roy, nulle république, nulles Lettres* ».

« *Les barbares des quatre extrémités de l'empire* » étaient jugés incapables d'apprécier les mets délicats servis à la cour, comme ces nerfs de cerf séchés au soleil d'été, puis roulés dans le poivre et la muscade afin d'être conservés. Est-ce encore le cas et comment traitent-ils aujourd'hui les étrangers ?

L'homme d'affaires : Depuis votre époque, la Chine est passée par beaucoup de hauts et de bas. Sa fierté l'a conduite à s'isoler du reste du monde, ce qui l'a laissée à la traîne des importants progrès qu'a connus l'Occident pendant ce temps et l'a forcée à un réveil douloureux au siècle dernier. La fierté a fait place à un sentiment d'humiliation qui l'a incitée à se mettre à l'école de l'Occident avec un sérieux et une application remarquables, ce qui lui a permis, sur les vingt dernières années, d'enregistrer d'incroyables progrès, à tel point que d'aucuns lui prédisent aujourd'hui un avenir de première nation du monde. Mais ce succès commence aussi à lui monter à la tête et cette nouvelle fierté embrume de nouveau son jugement. C'est étrange comme l'histoire se répète...

Encore aujourd'hui, les Chinois, même s'ils restent toujours d'une politesse qui confine parfois à l'obséquiosité, ont tendance à considérer le reste du monde, et notamment l'Occident, comme des ignorants qui ne comprendront jamais rien aux subtilités et aux complexités des réalités chinoises et qui, avec leurs drôles d'idées sur la liberté individuelle et la démocratie, sont inéluctablement voués à terme à la décadence. Les Chinois sont devenus experts dans l'art de mettre les barbares, venus d'Europe ou d'Amérique, en concurrence et dans celui de tirer profit du désordre avec lequel ils se présentent chez eux.

Le jésuite : Le père jésuite Joseph-Henri de Prémare me rappelait à ce propos les paroles d'un sage chinois : « *Les barbares sont comme des animaux et ne doivent point être gouvernés de la même manière que le sont les Chinois. Si l'on essayait de les diriger, au moyen des grandes maximes de la raison, il ne s'ensuivrait autre chose que du trouble. Les anciens rois ont bien compris ceci, c'est pourquoi ils ont gouverné les barbares par le désordre. Ainsi donc, gouverner les barbares par le désordre est la véritable et la meilleure manière de les gouverner* »².

¹ Jean-Baptiste du Halde, *Description de l'empire de la Chine et de la Tartarie chinoise*.

² « *Barbari haud secus ac pecora non eodem modo regendi sunt ut reguntur Sinae. Si quis vellet eo smagnis sapientiae legibus instruere, nihil aliud quam summam perturbationem induceret. Antiqui reges istud optimè callebant, et ideo barbaros non regendo regebant. Sic autem eos non regendo regere, praeclara eos optimè regendi ars est.* »

De mon temps, nos ambassadeurs écrivaient que la liberté de Venise n'était qu'un libertinage politique. Il me semble que les Chinois nous voient désormais ainsi : une cité jadis prospère et puissante, mais mise à l'écart des grands flux du commerce et sur le point de s'effondrer.

L'homme d'affaires : Il y a là une similitude intéressante. Les Chinois sont assez contents que nous soyons ce que nous sommes car, à leurs yeux, cela nous crée des faiblesses dont ils peuvent tirer profit. Mais il leur importe surtout que nous gardions cette liberté chez nous sans prétendre l'exporter chez eux ! La principale différence avec votre époque, c'est qu'aujourd'hui, les plus puissants d'entre eux trouvent utile de placer une partie de leur fortune à l'abri chez les barbares et sont fort soucieux de mettre un pied à l'étranger pour leurs affaires ou pour y envoyer étudier leurs enfants dans nos meilleures universités.

Le triomphe des mandarins

Le jésuite : Dans la religion populaire chinoise, le dieu du Fourneau, dont l'effigie trône dans toutes les cuisines, se présente chaque année devant l'Empereur de Jade afin de lui présenter un rapport sur le foyer dont il a la protection. Si les dieux constituent une sorte de bureaucratie céleste, c'est à l'imitation de la société impériale, dominée par les mandarins qui *« ont l'esprit si vif et si pénétrant, qu'en lisant les ouvrages des jésuites, ils entendaient facilement les questions les plus subtiles »*.

La puissance des mandarins s'explique en partie par leur stratégie de groupe. Maîtrisant une écriture complexe, ils ont pris le pas sur les gens de guerre. Refusant de s'enfermer dans la spéculation abstraite, ils se sont ensuite imposés par le pragmatisme de leurs approches. Ils se sont enfin posés en champions de la subtilité. À l'inverse de la Chine, l'aristocratie militaire occidentale n'a jamais été supplantée par les lettrés et il est probable que les jésuites contemplent dans les mandarins, ce que les clercs européens auraient pu devenir si les faveurs ne leur avaient été si âprement disputées par les gens de guerre. Je ne devrais le dire mais, en fin de compte, les mandarins sont un petit peu des jésuites qui ont réussi.

Les premiers missionnaires européens en Chine attribuent la supériorité des mandarins au caractère très pensé de leur recrutement. La sélection de ces lettrés repose, en effet, sur un concours portant sur des matières très variées. Le premier programme d'examen est basé sur des matières aussi diverses que la musique, l'arithmétique, l'écriture, la connaissance des rituels, le tir à l'arc ou la conduite du char. Le refus de la dissociation entre les arts et les matières techniques fonde la supériorité des mandarins. Pour ceux-ci, il est vain de dissocier la contemplation esthétique ou la spéculation abstraite des réalisations concrètes. Ainsi, une réflexion théorique dépourvue d'applications pratiques n'a guère de sens : *« Si vous étudiez sans que votre pensée soit appliquée, vous perdez tout le fruit de votre étude »*.

Sous la dynastie des Ming, les diplômés se démarquaient en portant un bouton sur leur chapeau, argent, or, perle ou rubis suivant le concours, et ils pouvaient porter du jaune, couleur traditionnellement réservée à l'empereur. De plus, ils avaient préséance et ne pouvaient être insultés sans que le coupable n'écope de soixante-dix coups de bâton. Abolissez la noblesse et établissez un recrutement par concours comme en Chine, la France s'en portera beaucoup mieux, vous verrez !

L'homme d'affaires : Vous savez, la France a un peu suivi cette même voie : École polytechnique, Corps des Mines, ENA, etc. Ce système a aussi été à l'origine de grandes réussites françaises.

Le jésuite : Matteo Ricci note que les mandarins, qui disposent de beaucoup de temps libre, se passionnent pour un jeu qui lui est inconnu : *« Il y a entre eux une sorte de jeu fort sérieux qui est tel : plusieurs jouent sur un damier de trois cents cellules blanches, avec deux cents pièces (ou dames), lesquelles les unes sont blanches, les autres noires. Avec ces pièces, l'un tâche de ranger les pièces de l'autre au milieu du damier afin que, par après, il commande*

*aux autres cellules (...) Les mandarins se plaisent extrêmement à ce jeu »*³. Attesté dès le V^e siècle avant Jésus-Christ dans *Les Annales des Printemps et des Automnes*, le jeu de *wéiqi* était pratiqué assidûment par l'empereur et ses courtisans. La finalité du jeu consiste à contrôler des territoires en encerclant les pions de l'adversaire par l'utilisation d'échelles ou de filets. Les deux règles fondamentales consistent par conséquent à maintenir ses pierres reliées, afin d'avoir le moins de groupes à défendre, et à séparer les pierres adverses. Ce jeu se caractérise par sa subtilité : il est en effet possible d'y accepter une défaite tactique afin d'acquiescer la victoire stratégique.

L'homme d'affaires : La version moderne de ces mandarins, ce sont les cadres du Parti communiste chinois actuel car, comme eux, leur autorité ne souffre pas de contestation et leur notion du temps est différente du nôtre, même s'ils paraissent toujours fort occupés. Le jeu qu'ils jouent aujourd'hui est une partie de *weiqi* planétaire avec l'Occident et, pour la gagner, ils savent mettre le temps de leur côté et étudier ce qui se passe à l'extérieur. Ainsi, certains connaissent mieux le fonctionnement des institutions européennes que les Européens eux-mêmes ! Mais le système de recrutement par concours, qui était censé garantir l'accès des meilleurs aux fonctions les plus hautes, dévie petit à petit vers un système où l'appartenance de leur famille à la classe dirigeante donne de plus grandes chances de réussite aux jeunes cadres qui en sont issus.

Le jésuite : Ces nouveaux cadres sont-ils plutôt pragmatiques ou plutôt idéologiques ?

L'homme d'affaires : Ils peuvent être l'un et l'autre simultanément. Un de mes maîtres à l'École des mines disait sur ce point que les hommes agissent toujours en fonction de la façon dont ils seront jugés. Quand la Chine cherchait à attirer des entreprises étrangères sur son sol, la plupart des autorités locales étaient prêtes à se plier en quatre pour vous aider à vous implanter sur place. Aujourd'hui, attirer les investissements étrangers n'est plus la priorité et la façon dont ces cadres réagissent est très différente.

Le jésuite : Ces mandarins, ont-ils un accès direct à l'empereur ?

L'homme d'affaires : Il n'y a plus d'empereur, mais le système reste très pyramidal, et bien peu de ces mandarins ont accès au sommet. Par ailleurs, en tant qu'investisseur étranger, vous n'avez pas forcément intérêt, sauf à vouloir flatter votre ego, à vouloir rencontrer les plus hauts dirigeants. La meilleure façon de se faire bien voir des hautes sphères est souvent d'arriver à se faire apprécier des fonctionnaires au niveau local, qui trouvent leur intérêt à votre réussite. C'est par ce biais que vous arrivez à faire remonter vos messages vers les sommets de la hiérarchie.

Le jésuite : De mon temps, les mandarins avaient non seulement le pouvoir de faire trancher la gorge aux favoris de l'empereur mais aussi, plus prosaïquement, celui de délivrer les passeports pour l'île de Formose. Ont-ils conservé ce pouvoir sur l'Administration ?

L'homme d'affaires : Ils n'ont plus, aujourd'hui, celui de délivrer de tels passeports ! Mais je vous encourage à les rencontrer et à discuter avec eux car leur code de conduite est tout à fait intéressant et a dû garder quelques ressemblances avec ce que vous avez connu.

³ Gabriel de Magaillans, *Nouvelle relation de la Chine*, Claude Barbin, 1688.

La politesse de la Chine

Le jésuite : Lorsque j'ai quitté la Perse, je croyais que la cour de ce pays était la plus sophistiquée qui soit. Mais lorsque j'y suis arrivé, j'ai constaté que : « *le royaume de Chine s'est donné un surnom ancien de la civilité et mœurs plus courtoises ; voire même la civilité est tenue pour l'une des cinq vertus cardinales. Ils sont si abondants en ces cérémonies de civilités qu'ils consomment tout leur temps en icelles. Lorsque deux mandarins se rencontrent dans une rue, s'ils sont d'un rang égal, ils se saluent sans quitter leur chaise et sans se lever, en baissant d'abord leurs mains jointes et les levant ensuite sur leur tête, ce qu'ils répètent plusieurs fois jusqu'à ce qu'ils se perdent de vue* ». « *Avant qu'un ambassadeur paraisse à la cour, l'usage veut qu'il soit instruit pendant quarante jours et soigneusement exercé dans les cérémonies, comme un comédien récite son rôle avant que de monter sur un théâtre (...) la plupart de ces formalités se réduisent à la manière de faire la révérence, de fléchir les genoux et de se prosterner une ou plusieurs fois, suivant l'occasion, le lieu, l'âge ou la qualité des personnes, surtout lorsqu'on rend des visites, qu'on fait des présents et qu'on traite ses amis* ».

L'homme d'affaires : Pourquoi donc un tel protocole ?

Le jésuite : Ils sont persuadés que l'attention à remplir les devoirs de civilité sert beaucoup à corriger la dureté naturelle, à donner de la douceur au caractère et à maintenir la paix, l'ordre et la subordination dans l'État. Mais la politesse leur donne une apparence extérieure et fardée par laquelle ils surpassent de beaucoup les courtisans d'Europe : « *la politesse chinoise n'est plus devenue qu'un échange de grimaces, une pantomime de mensonges, de perfidies : de là cette flatterie sans pudeur, qui a fait donner à une créature de notre espèce, à l'empereur de la Chine, le nom de fils du Ciel. S'il n'y a point d'occasion où la politesse chinoise ne soit fatigante et ennuyeuse pour les Européens, elle l'est particulièrement dans les fêtes, parce que tout s'y passe en compliments et en cérémonies* »⁴. En France, au moins, les manières sont libres et aisées.

L'homme d'affaires : Je serais plus nuancé. Au fil de mes séjours, je me suis fait un certain nombre d'amis sincères, avec qui il est possible d'avoir des relations bienveillantes et extrêmement chaleureuses. Il reste qu'il y a toujours beaucoup de comédie lors des premières rencontres, on devient rapidement "de vieux amis", ce qui n'empêche pas le lendemain des discussions difficiles autour de la table de négociation ! Et méfiez-vous aussi de cette façon qu'ils ont de maîtriser les barbares par l'alcool, en les faisant boire jusqu'à parfois rouler sous la table ! La cérémonie du *kampeï* est désormais devenue un élément crucial dans le code de politesse chinois, ce qui n'est pas forcément négatif quand on veut faire passer un certain nombre de messages sous le couvert des brumes de l'alcool.

Le jésuite : À mon époque, il existait une règle qui imposait une certaine forme d'effacement : « *Quand ils parlent d'eux-mêmes, il n'est aucunement permis d'user du pronom de la première personne (comme de dire moi) si ce n'est d'aventure au maître lorsqu'il parle à son valet* ». On retrouvait cette courtoisie, non seulement dans les paroles mais aussi dans les missives. Par exemple, quand l'empereur envoie une lettre à Jean Maatziiker, gouverneur général des Hollandais à Batavia, pour les tenir à l'écart, il le fait en ces termes : « *Vous m'avez fait demander la permission d'exercer le commerce dans mon pays. Mais comme votre pays est éloigné du mien et que les vents sont si dangereux sur ces côtes qu'ils pourraient nuire à vos vaisseaux, dont la perte m'affligerait beaucoup, je souhaiterais que, si vous jugez à propos d'en renvoyer ici, vous ne le fassiez qu'une fois en huit ans* ».

⁴ François-Thomas-Marie de Baculard d'Arnaud, *Délassements de l'homme sensible, ou anecdotes diverses*, (veuve Ballard&Fils, 1783).

L'homme d'affaires : Aujourd'hui, les Chinois s'embarrassent un peu moins de ce genre de choses et il leur arrive de dire "non" très brutalement et le pronom "je" est désormais d'usage très fréquent. Cela fait sans doute partie de la modernisation du pays.

Faire triompher l'ordre sur le chaos

Le jésuite : De même, j'eus l'occasion de voir des embarras de charrettes dans les rues de Pékin et « *je fus surpris, au lieu d'entendre prononcer des mots indécents, suivis, comme en Europe d'injures et de coups, de voir les charrettes se saluer civilement et s'entraider pour rendre le passage plus libre* ».

L'homme d'affaires : Aujourd'hui, cela a bien changé. Désormais, c'est chacun pour soi à tel point qu'aux carrefours, chacun veut s'imposer au risque de bloquer toute la circulation ! Les gens respectent peu le code de la route et le policier présent ne dira rien, à moins qu'il ait reçu pour mission explicite de faire respecter ce code à cet endroit précis, auquel cas il peut se montrer fort pointilleux.

Le jésuite : Il y a donc du chaos, de nos jours, en Chine ? Jadis, il existait un livre, appelé *L'État de la Chine*, régulièrement mis à jour, qui répertoriait les noms des fonctionnaires, « *leurs surnoms, leurs emplois, et qui marquait s'ils étaient Chinois ou Tartares, s'ils étaient bacheliers, docteurs, etc. Il marquait encore en détail les changements des officiers des troupes, tant de celles en garnison, que de celles en campagne* ». La mainmise de l'Administration sur la population reposait surtout sur l'existence d'un corps d'inspection : « *les censeurs publics de l'Empire, nommez Cato yu fe, qui résident à Péking, et qui ont inspection, non seulement sur tout l'Empire, mais encore chacun d'eux sur une province et sont les plus redoutés de tous les grands mandarins. Comme ces Censeurs sont très vigilants et ont leurs espions, ils ne peuvent guère ignorer ce qui s'y passe* ». Existe-t-il encore aujourd'hui de tels censeurs ?

L'homme d'affaires : La sécurité et l'ordre ont toujours été une hantise du pouvoir en Chine. Dans ce vaste pays, les hommes innombrables peuvent entrer en résonance à la moindre décision et leurs réactions en chaîne sont à la mesure de leur masse prodigieuse. Même au cœur d'un désordre apparent, ils convient, par conséquent, de garder un ordre que rien ne saurait interrompre. Mais les Chinois se sont aussi aperçus qu'il n'était pas possible de tout contrôler et ils se concentrent donc sur un certain nombre de points qui leurs paraissent essentiels. Ainsi, des écrits quelque peu subversifs, s'ils sont en français, personne ne s'en souciera vu le peu de Chinois pratiquant notre langue. En revanche, si vous vous avisez de les traduire en mandarin, là vous aurez un problème ! Les lois prévoient que tout étranger arrivant en Chine doit s'enregistrer auprès du commissariat du district où il réside : en réalité, peu de monde le fait, mais si, un jour, on souhaite vous chercher noises, il sera alors toujours possible de vous reprocher cette négligence. Ceci étant, la tentation des autorités est grande d'utiliser les nouvelles technologies, par exemple pour contrôler l'internet, afin de surveiller plus efficacement la population. C'est une ambition digne de la construction de la Grande Muraille, mais c'est une course effrénée avec d'autres technologies qui donnent de plus grandes latitudes aux individus, et l'issue de cette course n'est pas encore claire.

S'imposer à la multitude

Le jésuite : Les habitants de l'Empire étaient déjà en nombre prodigieux. « *C'est partout un flux perpétuel de gens qui vont et qui viennent. On eut dit que dans tous les quartiers de cette vaste et longue rue, il y avait des foires et des assemblées, tant le peuple qui y fourmille est nombreux. (...) Le peuple est si nombreux que ce sont les hommes qui d'ordinaire servent de bêtes de charge, soit pour porter les fardeaux, soit pour porter les hommes mêmes* ».

Même les habitants les plus pauvres sont utilisés pour leur force de travail : « *On ne se sert à la Chine que de moulins à bras, pour broyer les grains. Cet exercice, qui ne demande qu'un mouvement fort simple, est l'occupation d'une infinité de pauvres habitants* »⁵. Les bras sont-ils toujours aussi nombreux ?

L'homme d'affaires : Avec plus d'un milliard d'habitants, c'est par la force de travail de ces foules que la Chine a réussi à sortir de l'état d'arriération qu'elle connaissait récemment encore et à s'imposer comme une puissance économique de premier plan. Mais elle est désormais à la croisée des chemins. La puissance de la Chine ne peut plus reposer uniquement sur la force de travail car le coût de celui-ci ne cesse d'augmenter. Le véritable défi de la Chine de demain, à mon sens, sera de libérer son immense potentiel de créativité. Mais le problème est que le système actuel est bien davantage porté sur le conformisme et l'acceptation de l'autorité établie que sur l'originalité.

Le jésuite : Ayant voyagé de Perse en Chine, je me suis aperçu que les échanges avaient été très intenses entre ces deux empires avec, toutefois, une sorte de renversement. L'Iran sassanide du VI^e siècle a fécondé la Chine par sa créativité, tant artistique que technologique. Après les invasions qui ont déferlé sur la Perse pendant mille ans, hormis la parenthèse mongole où une coopération entre les deux pays s'est développée dans le domaine astronomique, c'est un véritable renversement qui s'est opéré et c'est la Chine, à partir du XIII^e siècle, qui a irrigué la Perse de ses innovations et ce, jusqu'à nos jours. Ne craignez-vous pas, dans la Perse d'aujourd'hui, plus sa capacité d'innovation que ses menaces ? Ne voyons-nous pas apparaître sous nos yeux un nouvel empire mongol réunissant Chine, Russie et Iran ?

L'homme d'affaires : Je ne le pense pas. Les relations historiques entre la Chine et le Moyen-Orient, notamment à travers la route de la soie, si elles ont toujours été importantes, n'ont pas pour autant été de tout repos. La fameuse bataille de Talas⁶ a ainsi décidé du sort de l'Asie Centrale après la défaite des Chinois face aux armées musulmanes. Aujourd'hui, il s'agit davantage d'alliances d'opportunité entre deux pays dont la nature conservatrice des régimes est proche et qui cherchent à s'affirmer sur la scène mondiale face aux États-Unis. Mais ces alliances me paraissent être de pure circonstance, et ne sont pas exemptes de germes de mésententes futures.

Le jésuite : La Chine ne risque-t-elle pas de connaître à nouveau une révolution ?

L'homme d'affaires : L'ordre est un critère essentiel dans la façon dont les cadres locaux sont évalués. Si un désordre apparaît chez eux, quelle que soit leur position et leur compétence, ils en sont tenus pour responsables soit parce qu'ils n'ont pas perçu les signaux précurseurs, soit parce qu'ils n'ont pas pris les mesures nécessaires à temps. Gérer cette chaudière sous pression qu'est le pays aujourd'hui est un art délicat que les Chinois ont, jusqu'ici, réussi à maîtriser de manière habile. À ce jeu, réussiront-ils à maintenir cet équilibre avec l'arrivée des nouvelles générations, elles qui ne sont pas imprégnées, comme leurs prédécesseurs, de la hantise d'un retour de la Révolution culturelle ?

Le jésuite : Il y avait de mon temps déjà quelques exceptions : « *Ceux du Thibet, pays du Grand Lama (...) ne sont qu'à demi soumis aux mandarins chinois leurs voisins, auxquels ils se présentent quelquefois lorsqu'ils sont cités, mais c'est ce qui est rare, le plus souvent ils n'obéissent point. Il ne paraît pas qu'on ose user avec eux de rigueur, ni les forcer à*

⁵ Abbé Prévost, *Une république de fourmis*, 1754.

⁶ La bataille de Talas eut lieu en juillet 751, sur les rives de la rivière Talas au Kirghizistan, entre les troupes abbassides et les troupes chinoises de la dynastie Tang. Cette victoire abbasside revêt un caractère symbolique très fort car elle marque le point le plus occidental de l'empire chinois et le point le plus oriental de l'avancée des troupes musulmanes vers la Chine (NDR).

l'obéissance. Les montagnes qu'ils habitent, dont le sommet est couvert de neiges, même au mois de juillet, les met à couvert de toutes poursuites ».

L'homme d'affaires : La technologie permet désormais de gagner aisément Lhasa en train mais le Tibet est un sujet qu'il est préférable de n'aborder qu'avec circonspection quand vous êtes en Chine.

La culture de la paix et la figure du sage

L'homme d'affaires : Les Chinois ont le sentiment d'avoir toujours appartenu à une nation extrêmement pacifique, qui n'a jamais conquis aucun peuple voisin, ni colonisé qui que ce soit. Était-ce déjà leur sentiment à votre époque ?

Le jésuite : L'administration chinoise aurait été impuissante si elle n'avait déjà été secondée par des forces de police nombreuses et efficaces, constituées de militaires. Entrant dans Pékin, les jésuites notent que les rues sont droites, tirées au cordeau et qu'il y règne le plus grand ordre malgré la multitude des habitants. Le million de policiers officiant en Chine est si omniprésent que les méfaits sont peu nombreux. *« Il est rare qu'en plusieurs années on entende dire qu'il y ait eu des maisons forcées par des voleurs, ou des gens assassinés. Il est vrai qu'on y observe un si grand ordre qu'il est comme impossible que ces sortes de crimes se commettent avec quelque impunité ».*

Pékin est soumis au couvre-feu : *« Aussitôt que le premier coup de veille est donné sur une grosse cloche, un ou deux soldats vont et viennent d'un corps de garde à l'autre, comme s'ils se promenaient, et jouant continuellement d'une espèce de cliquette pour faire connaître qu'on veille. Ils ne permettent à personne de marcher la nuit et ils interrogent même ceux que l'empereur auroit envoyé pour quelques affaires. Si leur réponse donne lieu au moindre soupçon, on les met en arrêt au corps de garde. D'ailleurs, ce corps de garde doit répondre à tous les cris de la sentinelle qui est en faction. C'est par ce bel ordre, qui s'observe avec la dernière exactitude, que la paix, le silence et la sûreté règnent dans toute la ville ».*

Mon temps était celui de la prospérité, d'un renouveau démographique et agricole, et l'ordre et la discipline régnaient. Ainsi, en cas de négligence, les officiers étaient cassés de leur grade. Les soldats, convenablement payés par l'empereur, veillaient même à ce que chacun nettoie la rue devant sa porte, la balaie chaque jour, l'arrose matin et soir et en ôte la boue après la pluie. L'armée veillait ainsi à la tranquillité urbaine *« comme si tout estoit enflammé de guerre, encore que partout, il y ait une très profonde paix ».*

Mais cette armée était également intervenue aux limites du pays et ces opérations militaires expliquent que, tous les ans, des tributaires apportaient à l'empereur, du Japon, de Corée ou du Vietnam, des esclaves et des vierges. Autrefois, des jonques chinoises armées abordaient les côtes du Golfe Persique qui s'appelait alors Golfe de Chine...

L'homme d'affaires : Il y a là ce profond malentendu qui perdure. Pour les pays alentours, qui recevaient aussi des cadeaux en retour, ces tributs constituaient une forme de commerce et contribuaient ainsi à calmer les appétits des Chinois. Mais ceux-ci, de leur côté, y voyaient davantage des signes de soumission. Aujourd'hui, la volonté d'affirmation des Chinois et leur confiance en eux-mêmes grandissante constituent un facteur de risque. Le pouvoir pense cependant être en mesure de prendre un risque calculé en laissant s'exprimer, voire en encourageant, des mouvements de patriotisme exacerbés, détournant ainsi les foules d'autres frustrations qui auraient pu apparaître en relation avec la situation intérieure.

Le jésuite : Il nous semblait que nos deux cultures étaient fort différentes. La nôtre est celle de l'héroïsme du guerrier grec, célébré par la Cité avant d'être canalisé par l'Église, et s'oppose par conséquent à la célébration chinoise du souverain pacifique. Dans ce contexte, la guerre est nécessairement perçue comme une fuite insensée et poétique, une déconnexion du réel.

Les apparences de la paix sont ainsi préférables au déchaînement de la violence et à l'épreuve de la vérité par le glaive. La culture de la paix est indissociable de la figure du sage. Elle fait l'objet d'éloges variés en Chine ancienne. Il convient le plus souvent d'éviter la bataille sans pour autant la fuir si elle venait à se présenter, auquel cas les guerriers chinois devaient fondre sur l'adversaire « *comme des pierres sur des œufs* ». Faire la guerre à longueur d'années nuit à l'État. La guerre se présente en effet comme une dépense spectaculaire n'aboutissant le plus souvent qu'à une journée de triomphe et de gloire.

« *Ceux qui possèdent les vrais principes de l'art militaire n'y reviennent pas à deux fois. Dès la première campagne, tout est fini (...). Ils n'ignorent point, et vous devez le savoir aussi, que rien n'épuise tant un royaume que les dépenses de cette nature ; car soit que l'armée soit aux frontières, ou qu'elle soit dans les pays éloignés, le peuple en souffre toujours* ».

L'homme d'affaires : En jouant sur le pouvoir d'attraction que représente leur marché, ils parviennent encore à gagner des guerres, économiques aujourd'hui, et toujours sans livrer bataille. C'est peut-être cela qui alimente l'idée que la Chine a toujours été un empire pacifique et bienveillant vis-à-vis de ses voisins.

Des marchands au statut fragile

Le jésuite : Si la Chine des Ming semblait plus apte au négoce que les nations européennes, l'arrogance des marchands chinois était en réalité à la mesure de leur fragilité. En Chine, où l'on préférait les philosophes et les lettrés, la morale confucéenne considérait le commerce comme méprisable : « *Mépriser les richesses, estimer à un haut prix la vertu et les hommes qui la pratiquent : voilà les moyens qu'il faut employer pour donner de l'émulation aux sages* ».

L'Empire disposait en effet d'un marché intérieur qui se suffisait largement à lui-même et l'ouverture au commerce international s'est donc faite ponctuellement afin d'enrichir le pays sans menacer ses fragiles équilibres. Les Européens n'étaient en contact avec quelques marchands chinois que dans les comptoirs et n'avaient pas la possibilité de se mouvoir comme nous dans l'Empire. Ce qui les a surtout frappés était la culture de la dissimulation de leurs interlocuteurs et leurs falsifications commerciales à tel point que, devant la porte de chaque boutique, on trouvait une enseigne en bas de laquelle est inscrit les mots *Pou hou*, c'est-à-dire *Il ne vous trompera pas*. Est-ce encore le cas ?

L'homme d'affaires : C'est plus que jamais une réalité ! Le marché est tellement énorme et les situations si variées que vous pouvez effectivement rencontrer de telles situations. Le pouvoir chinois prétend lutter contre les atteintes à la propriété intellectuelle mais ce n'est guère sa priorité. Néanmoins, les choses évoluent et des scandales comme celui du lait frelaté font que le consommateur chinois accorde de plus en plus d'attention à la qualité des produits. Mais il reste un long chemin à faire et le riche Chinois, bien qu'affichant son patriotisme économique, privilégiera souvent les produits importés.

Le pragmatisme chinois et les stratégies jésuites

Le jésuite : Inscrit au cœur des textes philosophiques dont se nourrissaient les mandarins, le principe de réalité intriguait des esprits jésuites parfois marqués par le cartésianisme. Loin de vouloir chercher à diviser les difficultés afin de mieux les résoudre, la Chine cherche en effet « *une unité infiltrant tout* » : « *Celui qui possède un empire ne doit pas négliger de veiller attentivement sur lui-même pour pratiquer le bien et éviter le mal ; s'il ne tient compte de ses principes, alors la ruine de son empire en sera la conséquence* ». Le monde est conçu comme une chaîne d'opérations dont on ne saurait voir le bout ou comme une roue en mouvement qui n'a ni commencement, ni fin. Cette vision s'oppose à une partie de la culture occidentale marquée à la fois par les classifications romaines et le rationalisme schizoïde né du grand enfermement de l'homme sur l'homme qui est le fruit de la Renaissance.

Ce qui séduit les jésuites dans la civilisation chinoise, c'est finalement l'absence de séparation entre le Ciel et la Terre. Quant à la stratégie jésuite à l'encontre des lettrés, elle était triple : il s'agissait de se familiariser avec la langue et la culture chinoise, de miser sur les élites afin de convertir l'empereur, ce qui faillit advenir, et, enfin, de rechercher des points de convergence philosophiques entre le christianisme et le confucianisme.

On peut ainsi dire que les jésuites avaient développé une véritable expertise de la Chine, dont témoignent leurs *Lettres édifiantes et curieuses*⁷ qui étaient lues, par les politiques et les marchands, dans toute l'Europe jusqu'en 1773. À cette date, ils ont été chassés hors du pays et, depuis lors, les Européens n'ont pu contempler la Chine qu'à partir des comptoirs.

L'homme d'affaires : Il est possible que l'empereur ait envisagé un temps de se convertir et qu'il ait considéré que rendre hommage au dieu des chrétiens n'était pas sans intérêt. Cela ne veut pas pour autant dire qu'il ait pensé à renoncer à tous les autres cultes, dont ceux des ancêtres ou du Bouddha. C'est sans doute l'exigence d'exclusivité de la religion chrétienne qui a été l'obstacle à cette conversion tant espérée par les jésuites.

Il est intéressant de comparer les efforts des jésuites pour développer une véritable expertise de la Chine avec la stratégie des entreprises étrangères en Chine. Celles qui ont bien réussi sont celles qui ont investi du temps et des efforts pour bien comprendre la Chine et trouver l'équilibre adéquat entre leurs propres cultures d'entreprises qui ont fait leur force, et la culture chinoise environnante. Mais après une période pionnière où les premiers managers étaient avant tout des sinisants ou des sinophiles, pour beaucoup d'investisseurs, la Chine représente aujourd'hui d'abord un marché de premier plan. Passer un temps de sa vie professionnelle en Chine est désormais devenu un atout de carrière, qui attire même des managers n'ayant pas a priori d'intérêt particulier pour la Chine. Comme après le départ des jésuites, l'aspect culturel a donc un peu régressé et la Chine n'est plus vue qu'à travers le regard des commerçants. Il me semble que trouver un meilleur équilibre entre l'expertise que l'on apporte aux Chinois et une meilleure compréhension de leur environnement culturel soit dorénavant l'un des défis à relever.

Épilogue

Le jésuite : La somme des mouvements qui agitent l'Empire n'est donc pas un chaos incompréhensible, bien au contraire. Des traits de mentalité aussi variés que la fierté nationale, la révérence envers les lettrés, l'éloge de la politesse, le sens de la discipline, l'exaltation de la paix, la nécessité de la dissimulation, la valorisation du travail, le rejet du négoce ou la préférence pour les approches pragmatiques, participent chacun d'une même aspiration fondamentale : préserver la vitalité d'une aire culturelle vieille de quatre mille ans, cherchant inlassablement à triompher des forces qui la menacent. Telle est bien le nœud des stratégies chinoises. Afin de survivre à l'anéantissement qui menace les grandes civilisations, la Chine doit avant tout protéger son identité, périodiquement menacée par les influences extérieures. Cette stratégie est inséparable du désir de transmettre la vie elle-même. Face aux forces centrifuges qui menacent l'Empire d'éclatement, il lui faut ensuite maintenir à tout prix l'unité. Ces menaces écartées, elle pourra enfin veiller à la prospérité de son innombrable population.

Mais maintenant, il ne me reste plus qu'à tirer ma révérence, Monsieur, et à repartir vers le royaume des songes. À vrai dire, nous ne nous croiserons plus aujourd'hui qu'en esprit. Comment aurait-il pu en être autrement ?

⁷ Les *Lettres édifiantes et curieuses* forment une large collection de trente-quatre volumes de lettres envoyées en Europe par des jésuites missionnaires en Chine, au Levant, en Inde, en Amérique et ailleurs. Publiée entre 1702 et 1776, cette collection fit beaucoup pour ouvrir l'Europe, et surtout La France, aux cultures non européennes (NdR).

DÉBAT

La Chine et les jésuites

Un intervenant : *L'approche confucéenne est-elle toujours la plus adaptée ou revient-on aujourd'hui à une approche plus taoïste des hommes politiques actuels, celle des grands lettrés et qui a perduré à la cour impériale jusqu'en 1911 avant de complètement disparaître sous Mao ? Comment les jésuites se situaient-ils ?*

Thomas Flichy : Au XVII^e et XVIII^e siècle, les deux philosophies étaient conjointes dans l'approche des jésuites. La pensée de Confucius, élitiste, représentait pour eux un Évangile imparfaitement révélé mais ils ne négligeaient pas pour autant la démarche taoïste.

Dung Van Anh : Il y a aujourd'hui en Chine un vide en matière d'idéologie et un besoin de retrouver un fil conducteur, comme en témoigne des tentatives épisodiques pour trouver des thèmes mobilisateurs pour la société, tels que le slogan "attrape-tout" actuel de la ville de Pékin : *Patriotisme, Innovation, Solidarité et Vertu*. Un thème plus rémanent est celui de la "société harmonieuse", la notion d'harmonie ayant des connotations taoïstes qui semblent résonner avec la culture chinoise, mais je ne suis pas certain que le public à qui sont destinés ces slogans en intègre la dimension taoïste dans toute sa profondeur.

Int. : *Les jésuites ont sans doute trop bien appris à jouer au Go ! Quand l'empereur s'est senti encerclé, avec pour seule issue celle de devenir catholique, sa stratégie a été de renverser la table et de chasser les jésuites hors de Chine. Cela s'est souvent passé ainsi avec des entrepreneurs occidentaux devenus trop puissants en Chine qui ont alors été chassés.*

D. V. A. : Quand on joue au Go avec les Chinois en Chine, il vaut effectivement mieux les laisser gagner ! On peut très bien faire de bons profits en Chine en sachant rester sur un petit territoire et sans défier les puissants. Pour vivre heureux en Chine, vivons cachés !

T. F. : Si les jésuites ont quitté la Chine, c'est aussi pour des raisons internes. Rome n'a guère apprécié les concessions trop importantes qu'ils ont faites au culte des ancêtres et leur rivalité avec les dominicains n'a rien arrangé.

Int. : *L'effondrement interne est la cause majeure de cet échec, conséquence du rôle de Rome et des prises de position des dominicains. Un jésuite est cependant resté en charge de l'Observatoire impérial longtemps après le départ de la Compagnie et ce, jusqu'au début du XIX^e siècle. Les jésuites n'ont réellement été chassés de Chine, comme beaucoup d'Européens, qu'au moment de la Révolution culturelle. Aujourd'hui, il semble que le gouvernement chinois leur ait proposé de reprendre la direction de l'université Aurore à Shanghai. Il y a désormais une dizaine de compagnons français en Chine de façon permanente dont certains enseignent dans des universités et, petit à petit, des jésuites chinois apparaissent, à Taïwan ou en Chine continentale, qui tous gardent la même ouverture au Taoïsme, d'un côté, et au Confucianisme, de l'autre.*

La Chine et la modernité

Int. : *À voir leurs gratte-ciel, leurs touristes et leur mode de vie, on pourrait penser que les Chinois sont devenus des sortes de petits-bourgeois américains. Ils se moulent ainsi dans la culture dominante du moment, à base de finance et de luxe souvent vulgaire, sans imposer leurs façons de faire. Leur véritable maître, c'est le client qu'il faut aller chercher là où il se trouve. Ceci étant, la Chine est extrêmement différente de l'Occident pour, me semble-t-il, deux raisons. La première est l'écriture, avec ses cinquante mille caractères recensés : pour apprendre à lire et à écrire convenablement, il faut toute une vie en Chine. L'enfant chinois sait donc que, pour trouver sa place dans la société, il lui faut accepter des règles et une discipline strictes alors qu'un enfant occidental acquiert en quelques mois ce qu'il utilisera toute sa vie. Cela forme des individus très différents.*

La deuxième différence tient à la variété des langues et dialectes parlés dans le pays, plus de mille cinq cents, et qui ne se comprennent pas entre elles. Mais l'écriture étant identique pour tous, même si un idéogramme est prononcé de façon différente ici et là, chacun, où qu'il se trouve dans le pays, peut le comprendre de façon identique quand il est écrit. Le texte est le même partout, ce qui a été imposé par les premiers empereurs et reflète l'influence des mandarins. Cela forge une notion de la vie collective très différente de ce qu'elle est en Europe.

D. V. A. : Le gouvernement chinois essaie de lutter contre cette influence étrangère trop voyante en s'efforçant de susciter davantage d'intérêt pour des créations culturelles proprement chinoises. Mais ils sont en plein dilemme face à la tendance naturelle de leur population à vouloir adopter le mode de vie occidental.

T. F. : Il existe, en Chine, une classe moyenne, équivalente à la population française, qui est effectivement très sensible à cette américanisation. Mais les limites en sont vite atteintes. À propos du conflit syrien, par exemple, le traitement de l'information qui en est fait dans les médias chinois montre que, loin de reprendre les éditoriaux des journaux occidentaux, les Chinois, les Iraniens et les Russes ont formé ces derniers temps une véritable communauté d'analyse qui s'oppose à la vision américaine du monde. S'il y a une fascination, il y a aussi une résistance, avec des connexions, parfois anciennes, parfois improbables, entre ces trois cultures.

Int. : *Dans leurs Lettres édifiantes et curieuses, les jésuites insistent beaucoup sur l'amitié avec les Chinois. Qu'en est-il de ce thème aujourd'hui ?*

T. F. : C'est le thème du désintéressement de soi face à l'autre, sur lequel Confucius insiste beaucoup et que reprennent de façon importante les jésuites pour essayer de faire comprendre aux Chinois le cœur de la révélation chrétienne et pour y associer celui de l'amour du prochain.

D. V. A. : De façon plus prosaïque, le code de conduite chinois fait que, assez rapidement lorsque l'on rencontre quelqu'un, on se comporte en amis de longue date, ce qui diffère profondément des relations d'affaires au Japon, par exemple. Au-delà de ce code, qu'il faut savoir déchiffrer et qui est utile en permettant des relations plus décontractées sans pour autant être dupes des apparences, il y a de véritables amitiés qui peuvent se nouer.

Affinités électives

Int. : *Il existe des affinités particulières entre la France et la Chine : la cuisine qui, là-bas comme ici, joue un rôle social essentiel ; le sens de l'État, le centralisme et la sélection des élites par concours ; et, enfin, un sens de l'humour très proche. Alors, pourquoi les Français sont-ils aussi nuls dans leurs relations commerciales avec la Chine ? Cela reste un mystère !*

D. V. A. : Pour les Chinois, l'accès au savoir est toujours aussi important mais, dans la Chine moderne, le concours n'est plus aussi central pour la promotion sociale. Beaucoup de Chinois sont attirés par les études universitaires, le fameux classement de Shanghai en témoigne. En outre, l'appartenance au Parti communiste est également une condition importante pour progresser dans la société.

J'ai vu beaucoup d'entreprises françaises pour qui les débuts en Chine s'étaient bien passés puis, à l'image de ce qui est arrivé aux jésuites, des querelles internes, entre direction financière et direction du développement par exemple, les ont conduites à l'échec. Le modèle de mobilité trop rapide des cadres expatriés ne leur permet guère de travailler dans la durée, ce qui est nécessaire quand on s'implante en Chine. La proximité culturelle ne suffit pas pour faire du bon business.

T. F. : À la cour de Louis XIV, on parlait de la Chine comme d'une autre France et cette proximité, du fait de la longévité de l'État, du poids de l'Histoire, de l'importance de la politesse et de l'étiquette, etc., a été extraordinairement bien perçue par les jésuites. Mais nous n'avons fondamentalement pas une culture marchande et ce sont les nations marchandes qu'étaient les Provinces-Unies et la Grande-Bretagne qui ont admirablement pillé les intuitions françaises à leur propre profit, là comme ailleurs, en Inde ou en Perse.

Int. : *L'État central n'est guère obéi dans les provinces. Y a-t-il aujourd'hui, dans la Chine de l'après Mao, plus ou moins de diversité qu'avant ?*

T. F. : Les jésuites, qui étaient arpenteurs pour l'empereur, ont visité toute la Chine et ont été en contact avec toute la variété des populations du pays et l'impression qui en ressort, au XVIII^e siècle, est celle d'une très grande diversité. Ce qu'ils perçoivent de la politique impériale, c'est l'obsession de la sauvegarde de l'unité, à tout prix. La crainte des dirigeants reste toujours celle d'une explosion et d'un retour aux royaumes combattants.

D. V. A. : Y compris au sein de la population dominante, les Han, il existe une extraordinaire diversité entre la côte et l'intérieur, le nord et le sud, etc. Pour une entreprise qui s'implante en Chine, c'est une difficulté supplémentaire car les divergences, voire les conflits, sont multiples. En matière de management des ressources humaines, les conflits les plus délicats que j'aie eu à traiter dans les entreprises étaient entre Chinois.

Int. : *Qu'en est-il de la corruption ?*

D. V. A. : Elle existe mais on peut l'éviter à condition d'accepter de renoncer à certains marchés et en se maintenant à une taille raisonnable. Personnellement, je n'ai jamais rencontré de problèmes au niveau des fonctionnaires de base, très formels voire parfois rigides, pour qui les sanctions pourraient s'avérer terribles conformément à l'adage : *Tuer le coq pour faire peur au singe*. La corruption et le trafic d'influence existent, probablement, mais à d'autres niveaux, beaucoup plus haut ou beaucoup plus bas, et à travers des réseaux beaucoup plus sophistiqués.

T. F. : La corruption existe depuis longtemps en Chine et les Européens s'en sont largement servi pour s'implanter sur le marché chinois, la guerre de l'opium en a été l'illustration la plus tragique.

Int. : *Comment s'exerce le soft power chinois ?*

D. V. A. : Ils en sont encore à la recherche d'un modèle. La société chinoise a atteint, sur le plan du développement technologique, un stade très avancé. Mais dans le domaine du *soft* et de l'organisation, il subsiste encore beaucoup de fragilités et de rigidités et l'utilisation des instruments, parfois puissants, dont ils disposent désormais n'est pas encore optimale.

Présentation des orateurs :

Thomas Flichy : professeur à l'Institut d'études politiques de Bordeaux, à l'École navale puis à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, il est agrégé d'histoire et docteur de l'université de Bordeaux IV ; ses travaux portent sur empires, armées et civilisations entre déclin et renouveau ; il est l'auteur de *Stratégies chinoises, le regard jésuite (1582–1773)* (Economica, 2012) et travaille en collaboration avec Jérôme Pâris sur le sujet : *Chine-Iran-Russie, un nouvel empire Mongol ?*

Dung Van Anh : ancien élève de l'École normale supérieure, ingénieur du Corps des mines, mathématicien et linguiste ; d'origine sino-vietnamienne, il a passé huit ans comme directeur général pour les opérations cimentières de Lafarge en Chine ; fondateur en 2007 d'Asian

International Development Company, spécialisé dans les conseils aux entreprises et aux investisseurs intéressés par l'Asie et en particulier par la Chine.

Diffusion avril 2013