

Robert Bickers, China Bound: John Swire & Sons and Its World, 1816-1980, Londres: [Bloomsbury](#), 2020. ix + 534pp., Illustrations, photographies, sources d'archives, notes, index. Chiffon; ISBN: 9781472949943, 27,00 £.

L'organigramme de John Swire & Sons Limited (<https://www.swire.com/en/about/organisational-chart.pdf>) est une profusion. Il affiche, au moment de la rédaction de cet article, 106 cases, chacune représentant une société dans laquelle le groupe privé détient une participation. Il existe des entrepôts frigorifiques aux États-Unis, des hôtels en Papouasie-Nouvelle-Guinée, une entreprise de biodiesel en Hollande et des plantations de thé au Sri Lanka - mais aussi Goodrich TAECO Aeronautical Systems (détenu à 35% par Taikoo Aircraft Engineering, détenu à 59% par Hong Kong Aircraft Engineering Company, qui est détenue à 100% par Swire Pacific Limited, qui est détenue à 35% par John Swire & Sons (HK Limited), qui est détenue à 100% par la société mère basée à Londres). Ayez pitié du pauvre historien qui cherche à raconter une histoire convaincante sur tout cela.

C'est le défi que Robert Bickers a relevé. Professeur à l'Université de Bristol, Bickers a beaucoup écrit sur le long engagement du Royaume-Uni avec la Chine. *China Bound* a été commandé par John Swire & Sons et s'inspire largement des archives de la société. Malgré son origine, c'est une histoire solide offrant des aperçus fascinants sur la façon dont les entreprises étrangères se sont développées en Chine et de nouvelles perspectives sur les origines de la multinationale.

Swire date de 1816, lorsque John Swire, le fils d'un marchand en faillite du West Yorkshire, s'installe non loin de là à Liverpool. Le traité de Gand, mettant fin à la guerre de 1812, avait pris effet l'année précédente, rouvrant le commerce à travers l'Atlantique Nord. Alors que le port était en plein essor, Swire a prospéré en manipulant des marchandises pour les armateurs, mais modestement: comme le démontre Bickers, il était très réticent au risque et évitait lui-même d'investir dans des navires.

Ses fils, John Samuel et William Swire, ont hérité de la société à la mort de John Swire en 1847. Des opportunités se présentaient à l'Est, où les navires de guerre britanniques ouvraient de force l'économie chinoise au contrôle étranger et les ruées vers l'or attiraient des centaines de milliers d'émigrants en Australie. Laissant William diriger l'entreprise à Liverpool, John Samuel se rendit en Australie en 1854 et construisit rapidement une maison de commerce prospère. Il retourna à Liverpool en 1858, libéré de l'aversion de son père pour la possession de navires et avec des ambitions bien plus grandes. Un investissement dans Ocean Steam Ship Company, une nouvelle compagnie maritime britannique desservant la Chine, et un partenariat de courte durée avec une autre maison de commerce de Liverpool, R.S. Butterfield, a transformé l'entreprise. Sous le contrôle de John Samuel Swire, Butterfield & Swire - le nom est resté longtemps après le retrait de Butterfield - deviendrait une force à Shanghai et à Hong Kong.

Bickers décrit de manière colorée le fonctionnement d'une maison de commerce britannique à cette époque, embauchant de jeunes hommes au siège, leur apprenant à acheter du thé pour l'exportation ou à organiser un envoi de fret, et à les envoyer en Asie par un aller simple. Ces petits commis ne connaissaient pas un mot de chinois et ne devaient pas non plus en apprendre. Ils vivaient dans l'une des concessions internationales que les canonnières britanniques avaient forcé la dynastie Qing en déclin à céder. Ils ont socialisé avec d'autres expatriés et ont fait des affaires par l'intermédiaire d'un «comprador» chinois bien connecté qui était en charge du personnel chinois. Assez souvent, les commis, les assistants et les compagnons se livraient à des affaires pour leur propre compte, servant et concurrençant simultanément leurs employeurs. Le mariage n'était autorisé qu'avec l'autorisation de

l'entreprise. La Chine était un engagement, pas une affectation à court terme; quiconque revenait en Grande-Bretagne devait couvrir son propre tarif. La prévalence des épidémies a fait que bon nombre de ces chercheurs de bonne aventure britanniques ne sont jamais rentrés chez eux.

À la fin des années 1860, John Samuel Swire décida que sa modeste société de commerce devait se frayer un chemin dans le commerce des bateaux à vapeur. La société américaine Russell & Co. détenait un quasi-monopole de la navigation sur le fleuve Yangtsé, tandis que la navigation le long de la côte était contrôlée par Jardine Matheson et d'autres sociétés britanniques. Swire a exécuté un plan méticuleux, amassant des capitaux auprès des marchands de Liverpool, construisant des navires en Écosse et acquérant des quais et des entrepôts dans les principaux ports. En 1873, la compagnie de navigation chinoise de Swire transportait la moitié du tonnage sur le Yangtsé, à la recherche de marchands chinois qui avaient été évités par d'autres compagnies de navigation. Dans le processus, Bickers écrit: «L'entreprise Swire s'est progressivement intégrée dans la scène asiatique, se transformant d'une entreprise d'agence en un autre type d'entreprise.» (82)

Il est possible que Bickers insiste trop sur le rôle de John Samuel Swire, car ses lettres comprennent la plupart des archives survivantes des premières entreprises de la société en Chine. Mais Bickers fait valoir que jusqu'à sa mort en 1898, l'ambition et la détermination de John Samuel ont séparé Butterfield & Swire du peloton. Il connaissait peu la Chine, mais il était un maître dans l'établissement de relations à une époque où les réseaux personnels étaient extrêmement importants. «John Samuel Swire reste un homme motivé», conclut Bickers. "La nouvelle de son arrivée imminente dans l'un des bureaux de l'entreprise a dû assombrir la journée." (108)

L'une des entreprises de John Samuel, une raffinerie de sucre de Hong Kong ouverte en 1884, a mis l'entreprise face à face avec les consommateurs chinois, qui avaient besoin d'être persuadés que le sucre blanc de Taikoo était le meilleur et le plus pur moyen de satisfaire une dent sucrée. Un chantier naval de Hong Kong a suivi au début des années 1900 lorsque le centre des opérations asiatiques de Swire s'est déplacé vers le sud de Shanghai. Les investissements dans le secteur manufacturier ont apporté une main-d'œuvre industrielle importante et un modèle commercial oppressif dans lequel les travailleurs chinois ont été embauchés et contrôlés par des patrons chinois, disciplinés par des gardes sikhs importés et n'ont pas eu la possibilité d'avancer avec Swire.

Cet héritage est devenu un problème dans les années 1920, alors que la résurgence du nationalisme chinois mettait fin aux privilèges des entreprises étrangères. Swire a couru pour se transformer en une société tournée vers la Chine, mettant au pâturage de nombreux dirigeants britanniques de longue date, donnant à ses marques des noms chinois et amenant des capitaux chinois dans ses lignes maritimes. L'occupation japonaise de la Chine côtière à partir de 1937 a détruit ce qui restait de son modèle commercial. Ses navires et chantiers navals ont été saisis et ses cadres britanniques envoyés dans des camps d'internement.

La tentative de Swire de reconstruire son empire d'avant-guerre a été interrompue par la prise de contrôle communiste de la Chine en 1949. Au début de 1955, la plupart de ses avoirs chinois avaient été expropriés. "Cette rupture radicale avec le passé en Chine pourrait sans doute être considérée comme l'une des meilleures choses qui auraient pu arriver à John Swire & Sons", soutient Bickers, (333). Dépouillé de ses opérations sur le continent, Swire s'est transformé en un conglomérat mondial, fabriquant de la peinture pour la maison, embouteillant du Coca-Cola, contrôlant une importante ligne de transport de conteneurs et construisant un petit transporteur aérien, Cathay Pacific, en un nom

familier à travers l'Asie. Bickers termine son histoire lorsque Jock Swire, 88 ans, le petit-fils de John Samuel Swire, a quitté Hong Kong pour la dernière fois en 1981, bien avant que le transfert britannique de Hong Kong à la Chine n'oblige Swire à changer de cap une fois de plus.

Parfois, la grande diversité des opérations de Swire peut rendre le livre difficile à suivre; il est surprenant d'apprendre que le groupe contrôlait 32 sociétés en 1967, et on ne nous dit pas dans quelle mesure l'une d'entre elles a contribué au résultat net. Les arbres généalogiques, les organigrammes et l'affichage des données financières auraient simplifié la vie du lecteur. Néanmoins, *China Bound* raconte une histoire fascinante. Le Swire d'aujourd'hui, dirigé par les arrière-arrière-arrière-petits-fils du fondateur, témoigne du succès de la société à se réinventer à plusieurs reprises pendant deux siècles.

Marc Levinson
Washington DC