



**UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
(LILLE 1)**

Faculté des Sciences économiques et sociales

École doctorale des Sciences économiques et sociales

Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSÉ)

**L'adaptation des entreprises d'État
chinoises à l'ouverture économique :**
Conditions institutionnelles et adaptations stratégiques

Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences Économiques

Présentée et soutenue publiquement

Par Monsieur Qi ZHANG

Le 19 décembre 2007

Jury :

Monsieur **Gérard GAYOT**, Professeur à l'Université de Lille 3

Monsieur **Abdelillah HAMDOUCH**, Maître de Conférences HDR à l'Université de Lille 1,
Directeur de thèse

Mademoiselle **Elisabeth KRECKE**, Professeur à l'Université Aix-Marseille 3, Rapporteur

Monsieur **Frank MOULAERT**, Professeur à l'Université de Newcastle, Rapporteur

Monsieur **Christian SCHES**, Maître de Conférences HDR à l'Université de Lille 1

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le directeur de cette thèse, M. Abdelillah HAMDOUCH, qui a accepté de me diriger et a suivi avec attention mon travail tout au long de mon doctorat (y compris le DEA), pour m'avoir fait confiance malgré ma connaissance imparfaite de la langue française quand j'ai commencé en octobre 2002, puis pour m'avoir guidé, encouragé et conseillé pendant quatre ans tout en me laissant une grande liberté. Notre collaboration pour la rédaction d'un article commun sur le secteur financier chinois en 2005 a été à la fois très agréable et fructueuse. Je ne sais comment exprimer ma gratitude à M. Abdelillah HAMDOUCH autrement qu'en lui promettant d'agir comme lui avec des étudiants dans ma situation, si un jour l'occasion m'en est donnée.

Mes remerciements vont particulièrement au Groupe de XUJI, ainsi qu'à M. Jinian WAN, le PDG de XUJI. Ce groupe a financé partiellement mes études doctorales, et en tant qu'entrepreneur expérimenté, M. Jinian WAN m'a offert des suggestions pertinentes, et m'a présenté les directeurs généraux d'autres entreprises d'État. Son aide a été précieuse pour la réalisation de mes enquêtes.

Je remercie M. Jun ZHANG, directeur du CCES (*China Center for Economic Studies*) de l'Université de Fudan à Shanghai, ainsi que M. Xingmin YIN, responsable du CCES, pour m'avoir accueilli en son sein de février à août 2005 en tant que chercheur invité. Je dois souligner en effet tout ce que ce séjour a apporté à mon travail de recherche. Durant ces 4 mois j'ai pu participer à tous les séminaires et faire deux présentations, l'une concernant la réforme du secteur financier chinois, l'autre la réforme récente des droits de propriété de l'entreprise d'État chinoise. J'ai eu la chance de participer au Forum des observateurs chinois en 2005 à Shanghai où plusieurs économistes chinois réputés ont fait des conférences sur l'économie chinoise. Par ailleurs, j'ai fréquemment discuté avec les professeurs et les jeunes chercheurs de mon travail de recherche avec certains desquels je me suis lié d'amitié. J'ai pu amasser une somme importante de documentation chinoise concernant les entreprises d'État et leurs réformes à la bibliothèque universitaire et au centre de documentation du CCES qui m'a aimablement autorisé à les utiliser. Grâce au professeur Xinming YIN, j'ai réalisé avec succès des enquêtes dans 8 entreprises d'État à Shanghai. De fin juin à août, j'ai enquêté dans les provinces du Shandong et du Jiangsu.

Mes remerciements vont également à Virginie BRICHE-BLIDA, responsable du département international du CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) de Lens, qui m'a fourni un stage de 6 mois de juillet 2004 à janvier 2005 concernant l'économie chinoise.

Je ne peux évidemment pas oublier mon laboratoire de recherche, le CLERSE (Centre Lillois d'Études et de Recherches Sociologiques et Économiques). J'ai également bénéficié d'un financement partiel du CLERSE pour le voyage de recherche au CCES de l'université de Fudan.

Je remercie également tous les enseignants qui m'ont formé tout au long de ces 4 ans. En particulier, MM. Faïz GALLOUJ, et Bertrand ZUINDEAU qui m'ont beaucoup soutenu. Je tiens à leur exprimer toute ma gratitude.

Le contenu de cette thèse a par ailleurs bénéficié des commentaires des participants des différents séminaires du CCES de l'université de Fudan en 2005 au cours desquels j'ai été invité à présenter mes travaux. Je remercie plus particulièrement Geng XIAO, Yan ZHANG, Zonglai KOU, Jianqiang JIANG et Zhibin ZHAO.

Je tiens également à associer à cette thèse tous ceux qui par leur soutien sans faille et souvent leur vérification et relecture minutieuses de mes travaux ont contribué à ce que ce travail prenne forme. Toute ma gratitude va à Paul COUSIN, Jean-Pierre PAPAJAK et surtout Émilie BEAUSIR et Alice BRAITBERG.

Mes remerciements vont aussi aux différents interlocuteurs qui ont répondu à mes enquêtes en vue de la réalisation de cette thèse, qu'ils soient fonctionnaires, chercheurs, dirigeants d'entreprise ou ouvriers.

Je remercie Professeur Elisabeth KRECKE et Professeur Frank MOULAERT pour avoir accepté d'être les rapporteurs de ma thèse, ainsi que Professeur Gérard GAYOT et Monsieur Christian SCHES pour leur évaluation du présent travail.

Enfin, au moment où s'achève la rédaction de cette thèse, mes pensées se dirigent naturellement vers ma famille, mes parents, ma sœur et ma femme qui m'ont accompagné

pendant toutes ces années, et m'ont apporté non seulement leur soutien financier mais encore spirituel, ils sont ma force motrice.

Sommaire

Remerciements	1
Sommaire	4
Introduction Générale	7

Première Partie

Les outils théoriques et méthodologiques	17
Introduction de la première partie	18
Chapitre 1 : Problématique et méthodologie	19
Chapitre 2 : Définition de quelques notions essentielles	36
Conclusion de la première partie	47

Deuxième Partie

L'accroissement de l'autonomie des entreprises chinoises : une analyse institutionnelle	49
Introduction de la deuxième partie	50
Chapitre 3 : Une rétrospective des réformes des entreprises État	51
Chapitre 4 : L'analyse institutionnelle du « système du contrat de responsabilité »	69
Chapitre 5 : La création du « système moderne d'entreprise »	131
Chapitre 6 : Gouvernance et relation de pouvoir dans le système moderne d'entreprise	149
Conclusion de la deuxième partie	186

Troisième Partie

La réforme des droits de propriété : les privatisations et leurs conséquences sur le mode de gouvernement d'entreprise et sur les relations avec l'État	188
Introduction de la troisième partie	189

Chapitre 7 : La privatisation des entreprises d'État en Chine : caractéristiques et possibilités	191
Chapitre 8 : Un modèle d'équilibre optimal de la privatisation de l'entreprise d'État	211
Chapitre 9 : La présentation de gouvernance d'entreprise en Chine	230
Conclusion de la troisième partie	262

Quatrième Partie

La mise en œuvre des réformes de la propriété et de gouvernance d'entreprise : obstacles et illustrations	264
Introduction de la quatrième partie	265
Chapitre 10 : Le rôle des banques et les obstacles critiques au gouvernement d'entreprise en Chine	266
Chapitre 11 : Les difficultés d'évolution vers un système moderne d'entreprise	275
Chapitre 12 : Une illustration : le cas de <i>Zhucheng</i>	287
Conclusion de la quatrième partie	315
Conclusion Générale	316
Bibliographie	321
Annexe	336

“It was the best of times, it was the worst of times, it was the age of wisdom, it was the age of foolishness, it was the epoch of belief, it was the epoch of incredulity, it was the season of Light, it was the season of Darkness, it was the spring of hope, it was the winter of despair, we had everything before us, we had nothing before us, we were all going direct to Heaven, we were all going direct the other way,”

-- Charles Dickens, *A Tale of Two Cities*

INTRODUCTION GENERALE

Le processus de réforme économique de la Chine engagé en 1978 (la réforme des entreprises d'État chinoises débuta quelques années après celle du monde rural, au début des années 80) a provoqué des changements spectaculaires à propos desquels les avis sont partagés. Dans une perspective macroéconomique, Maddison (1998) et d'autres pensent alors que l'économie chinoise est d'ores et déjà la deuxième puissance économique mondiale, après les États-Unis. Pour d'autres, cette croissance n'est qu'un mirage auquel se laissent prendre une fois de plus ceux qui, depuis des siècles, rêvent du marché chinois.

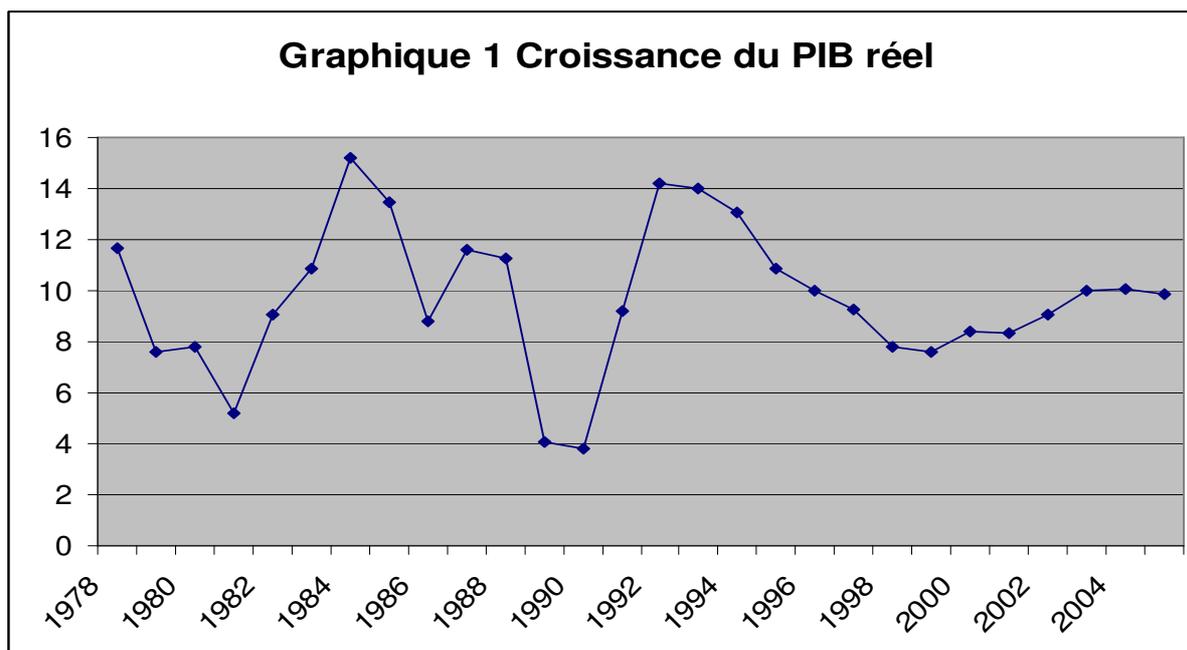
La théorie et les évidences ont formé ensemble une « *conventional wisdom* » au sujet d'un ensemble de conditions nécessaires et suffisantes pour une transition prospère, à savoir la stabilisation, la libéralisation, la privatisation, et la démocratisation. Dans le cadre de cette voie réformatrice, le processus chinois de changement, dont la principale caractéristique a été une croissance très rapide, a semblé défier la nécessité de la sagesse conventionnelle. Bien que la Chine ait adopté la plupart des politiques préconisées par les économistes, telles que l'ouverture au commerce extérieur et aux investissements étrangers, ainsi que la stabilité macroéconomique, les violations des prescriptions de la politique standard sont néanmoins frappantes. En effet, pendant ces trois dernières décennies, la réforme générale de la Chine a réussi, et ceci, paradoxalement, sans une libéralisation complète du marché, sans une totale privatisation de la propriété privée, et également sans la mise en place d'une véritable démocratie. On pouvait penser qu'en l'absence de certaines réformes et de la prise en compte des facteurs « essentiels » du changement, la croissance économique de la Chine marquerait le pas. En réalité, le processus a suivi le chemin du *gradualisme*, se différenciant ainsi de la thérapie de choc choisie par la Russie et par les pays d'Europe de l'Est. Sachs (1993, 1994) préconisait la privatisation rapide de l'économie. Il pensait que c'était la condition sine qua non de l'efficacité. Ce point de vue était très populaire chez les économistes occidentaux qui considéraient la privatisation rapide comme étant la meilleure voie pour réformer l'ancienne Union Soviétique et les pays d'Europe de l'Est (Blanchard et al. 1991 ; Gomulka 1989 ; Kahn et Richardson 1991 ; Lipton et Sachs 1990 ; Kornai 2000). Sachs, Woo et Yang (2000) précisaient que le modèle de réforme chinois n'était probablement pas viable car il devrait rapidement faire face à des problèmes primordiaux. En effet, à l'étape initiale, la réforme

chinoise a évité les questions les plus difficiles (réforme du système bancaire, des entreprises d'État et du régime politique) en utilisant le *gradualisme*. Néanmoins, les résultats positifs de cette réforme graduelle « à la chinoise » sont de plus en plus reconnus par les économistes (McMillan 1992 ; Laffont et Qian 1999 ; Qian, Roland et Xu 1999 ; Roland 2000 et 2002 ; Stiglitz 1994 et 1999 ; Naughton 1992 et 1994 ; OCDE 1996 et 2001 ; World Bank 1996 ; Lin 1993 et 2002 ; Fan 1991, 1993a et 1993b ; Sheng 1991 et 1994 ; Zhang 1997 et 1999).

Depuis le début de la réforme, la croissance du PIB réel a été en moyenne de 9.7% par an de 1978 à 2005 (voir Graphique 1), le Japon et la Corée étant les deux seuls pays qui aient enregistré de tels résultats au cours de l'après-guerre. Le pourcentage de population vivant dans des conditions de pauvreté absolue a diminué de plus de la moitié de 1978 à 1997¹, il est tombé à 8% (sur la base des définitions nationales). Alors qu'elle vivait pratiquement en autarcie avant les réformes, la Chine se situait en 1997 au cinquième rang mondial pour l'ampleur de ses échanges internationaux, et au deuxième rang pour le volume des entrées d'investissements directs étrangers². Ces résultats sont d'autant plus remarquables que les réformes entreprises en Chine, qui prévoient notamment le maintien d'un large contrôle de l'État sur l'activité économique, semblent aller à l'encontre de tout ce que l'on a appris concernant les conditions essentielles à la transformation réussie d'une économie socialiste en économie de marché (Chow, 1997, p. 12). On peut distinguer deux grands ensembles dans ces réformes : celles touchant au monde agricole et celles touchant à l'économie urbaine industrielle. Le moteur des premières est la décollectivatisation des terres et le retour à l'exploitation individuelle. Au cœur des secondes se trouve l'entreprise d'État. Toutes deux ont des implications sociologiques d'une grande ampleur. C'est à l'économie industrielle et à la société urbaine, donc à l'entreprise d'État, que nous nous sommes intéressés.

¹ Selon les calculs de la Banque mondiale effectués sur la base des définitions internationales, le taux de pauvreté était de 22% en 1997, ce qui représentait à peu près le tiers du taux enregistré au début des réformes.

² Le 25 janvier 2006, le bureau national des statistiques de la Chine a annoncé le calcul préliminaire du PIB de 2005. La croissance du PIB en 2005 est de 9.9%, le chiffre d'affaires global est 2225,7 milliards de dollars US, il s'élève à 1700 dollars US par tête. Selon l'Agence Hsinhua, au 26 janvier 2006, la Chine se situait au quatrième rang mondial après les États-unis, le Japon et l'Allemagne, dépassant la France et l'Angleterre. Le commerce international a produit 1422,1 milliards de dollars US de recettes en 2005, a accru de 23.2% par rapport à l'année précédente, il se classe juste après celui des États-unis et de l'Allemagne.



Source : Annuaire statistique économique de la Chine (2002) ; Rapport trimestriel de l'économie chinoise (World Bank, 2006).

Note : Conformément au critère international, le bureau national des statistiques de la Chine a rectifié les chiffres du PIB de 1993 à 2004 après un recensement général en 2005 ; les chiffres de ce graphique tiennent compte de cette rectification.

Depuis la mise en œuvre de la politique de réforme et l'ouverture en 1978, la productivité de l'entreprise d'État a été améliorée. Mais la situation actuelle du secteur d'État est moins favorable, comparativement au développement de l'économie nationale et à la situation du secteur privé qui lui est en plein essor. La gestion centralisée des entreprises d'État, se répercute dans trois aspects : perte intensifiée, érosion de l'actif d'État, taux élevé d'endettement.

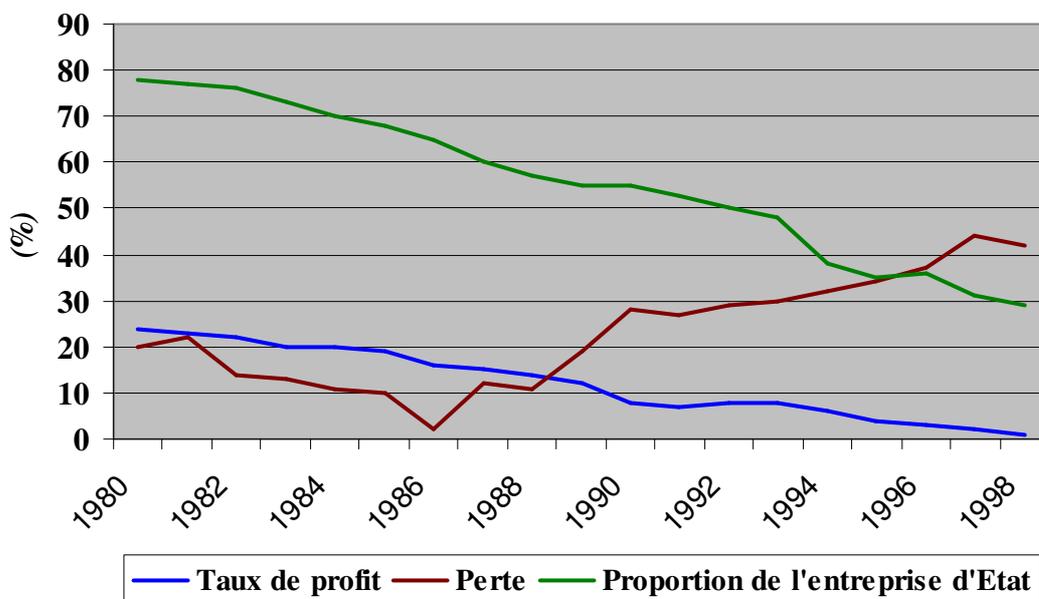
Avant la réforme, l'entreprise d'État était la principale force de l'économie chinoise, la contribution des entreprises d'État à la production industrielle nationale était de 78% (les 22% restants étant le fait des entreprises collectives). Mais depuis la réforme, cette caractéristique s'est inversée. En 1978, la somme des pertes des entreprises d'État était de 11,53 milliards de yuans³, elle a atteint 142,09 milliards de yuans en 1997⁴. La proportion des entreprises d'État

³ Monnaie chinoise, 1 yuan = 0,12 euro environ.

⁴ Selon les données récentes du Bureau national des statistiques, la somme des pertes des entreprises d'État était 102,6 milliard de yuans en 2005, la proportion de perte a augmenté de 56.7% par comparaison à celle de 2004. *Economic Information Daily*, le 25 mars 2006.

en situation de perte était de 23.9% en 1978 et de 43.9% en 1997. La contribution de ces entreprises aux finances de l'État a baissé de 26.9% en 2004. La somme des subventions accordées aux entreprises d'État en perte s'élevait à 50,702 milliards de yuans en 1985, elle est restée importante et se chiffrait à 36,849 milliards de yuans en 1997 (voir Graphique 2).

Graphique 2 : Indices concernant l'entreprise d'Etat



Source : Annuaire statistique de la Chine (1997, 1999).

La détérioration des bénéfices des entreprises d'État combinée à d'autres facteurs (tels que la corruption) a engendré une importante épuration de l'actif d'État. Selon les dossiers du Ministère des finances, la proportion de perte des droits et intérêts nationaux était de 82.8% de l'actif net dans les petites entreprises d'État, 59.4% dans les entreprises de taille moyenne et 15.2% dans les grandes entreprises.

Le taux élevé d'endettement est également une des questions les plus épineuses pour les entreprises d'État. En raison du régime et des politiques gouvernementales, le ratio d'endettement est en constante augmentation depuis 1978, il était respectivement de 30% en 1980, 40% en 1985, 60% en 1990 et jusqu'à 75% en 1994. Il se maintient à un niveau élevé et n'a pas connu d'amélioration ces dernières années. Le ratio d'endettement a notamment

dépassé les 80% pour quelques secteurs et, pour quelques entreprises, il a même franchi la barre des 100%⁵.

La performance économique du secteur étatique est extrêmement faible. Mais les entreprises d'État restent malgré tout la grande force de l'économie chinoise. En 2003, elles employaient la moitié des 750 millions d'ouvriers chinois et contrôlaient 57% des actifs industriels. Elles dominent aussi des services vitaux tels que les services financiers, la distribution d'électricité et les télécommunications (voir Tableau 1).

Tableau 1 : composition sectorielle de propriété publique en 1994 (%)

Secteur monopoliste	Exploitation des ressources	71
	Équipements publics	65
Secteur sur une économie à grande échelle	Minerai et Fonderie	59
	Chimie	49
	Moyen de déplacement	51
Secteur concurrentiel	Produits alimentaires et Textile	43
	Électron	28
	Autre	22
Toutes les industries		40

Source: World Bank (1997), *China 2020: development challenges in the new century*, p. 29.

Durant la vingtaine d'années qu'a nécessité la mise en place de la réforme économique, la Chine a du faire face à plusieurs problèmes majeurs : l'extrême vulnérabilité du secteur bancaire, l'accentuation des déséquilibres entre les régions et l'aggravation du problème de pollution de l'environnement.

⁵ Wu Jinglian, économiste chinois renommé, tenait une conférence de presse concernant les réformes des entreprises d'État durant l'Assemblée nationale en 2003. Il pensait que le ratio d'endettement des entreprises d'État chinoises se situait entre 60 et 200%. *China Youth Daily*, le 8 mars 2003.

Cette dernière question est commune à presque toutes les économies dans leur processus de développement. La Chine peut apprendre des expériences d'autres pays développés et prendre des mesures décisives pour maîtriser ce problème et améliorer la situation environnementale. Les deux autres problèmes sont en rapport avec celui des entreprises d'État. Par exemple, en raison de performances faibles, la survie des entreprises d'État est conditionnée par des crédits bancaires à taux d'intérêts trop bas. Actuellement, les entreprises d'État reçoivent approximativement 70% du total des crédits bancaires. Mais une grande part d'entre elles est incapable de rembourser leurs emprunts. Ces emprunts deviennent donc des créances douteuses. Avec un stock de créances douteuses officiellement évalué à 391 milliards de dollars US (soit 25.5% du PIB) au deuxième trimestre de 2004 (Melka et Xu, 2004), le système bancaire chinois apparaît particulièrement vulnérable, malgré les différentes opérations de recapitalisation publique et les transferts massifs de créances douteuses vers quatre sociétés de défaisance (Hamdouch et Zhang, 2005). L'intensification des disparités régionales est en partie due à la nécessité de casser le prix de marchandises pour lesquelles les provinces centrales et de l'ouest disposent d'avantages comparatifs (ex : grains et minéraux) et ceci afin de subventionner les entreprises d'État. L'avantage comparatif des provinces côtières se situe dans la fabrication. Aujourd'hui, ces provinces développées importent des grains, du coton et d'autres matières premières en provenance de l'intérieur plus pauvre qui, de fait subventionne les provinces côtières les plus riches. Leur développement rapide a donc en partie augmenté les disparités régionales. Il a en même temps provoqué des déséquilibres économiques et sociaux et créé des sources d'instabilité politique. C'est pourquoi, l'amélioration de la performance des entreprises d'État est une condition primordiale pour la résolution des problèmes d'emprunts dans le secteur bancaire et l'atténuation des disparités de revenu entre les régions.

Les réformes des entreprises d'État sont devenues le cœur de la transition d'une économie planifiée à une économie de marché. La faible performance des entreprises d'État est l'épée de Damoclès suspendue au-dessus du processus de transition économique chinoise. En résumé, la transformation de la Chine ne pourra aboutir que si la réforme des entreprises d'État réussit.

Les réformes des entreprises d'État qui ont commencé en 1978 peuvent être divisées en trois étapes. Les réformes mises en place de 1978 à 1992 concernent principalement l'accroissement de l'autonomie des entreprises ; à partir de 1993, le gouvernement chinois

s'engage dans l'établissement du système moderne d'entreprise. En raison de l'idéologie, les réformes des deux étapes précitées se limitaient principalement, dans le cadre de l'économie planifiée, à l'idée de devoir « lâcher du pouvoir et laisser des profits ». Durant la troisième étape, la modification des droits de propriété est devenue primordiale et l'actionnariat est devenu la forme principale de financement des entreprises d'État. Dans toute la Chine, la plupart des petites et moyennes entreprises d'État ont été privatisées par différents moyens. Pour la gestion des grandes entreprises d'État restantes, le gouvernement a établi la *State-owned Asset Supervision and Administration Commission* (SASAC) en mars 2003. La SASAC représente l'État dans l'exécution de ses obligations et dans l'exercice de ses droits en tant que propriétaire (gestion d'actifs, du personnel et des opérations). Ce processus adopte certaines caractéristiques de l'économie de marché et il va évidemment perdurer.

Notre problématique se situe au croisement des conditions institutionnelles et des orientations stratégiques des entreprises d'État chinoises dans le contexte d'économie en transition. Notre objectif consiste donc à combiner les théories de nouvelle économie institutionnelle avec les recherches et observations, effectuées durant une d'années, et ceci afin d'analyser les réformes des entreprises d'État chinoises. Nous faisons l'hypothèse que la transition vers une économie de marché s'accompagne de profonds changements structurels internes (politiques, économiques et sociaux). De nombreuses difficultés devront être surmontées afin que la réforme des entreprises d'État réussisse.

Nous souhaitons maintenant présenter la structure de cette thèse, ses différentes parties et chapitres. La thèse se divise en trois parties. La première partie pose le cadre à la fois méthodologique (chapitre 1) et théorique (chapitre 2) de cette recherche. Dans le premier chapitre, nous viserons à expliquer avec quels outils nous nous proposons de réaliser nos objectifs de recherche. Nous présenterons un peu plus précisément nos enquêtes de terrain ainsi que nos entretiens. En plus des enquêtes officielles, il nous faut ajouter les discussions avec des personnalités diverses et avec différents amis chinois (étudiants, professeurs, personnel des cités universitaires, chauffeurs de taxi, anciens collègues, etc.) qui nous ont souvent éclairé sur certains points (la plupart du temps, l'absence de prise de notes a favorisé la communication avec les personnes interrogées). En effet, tout citoyen chinois connaît assez bien l'organisation des entreprises d'État et les réformes concernant celles-ci, soit parce qu'il y a lui même travaillé, soit parce que sa famille et/ou des amis y travaillent.

Le chapitre 2 vise à définir les principales notions utilisées pour construire notre thèse. Deux notions sont le fondement de la construction de notre objet : les notions d'entreprise d'État chinoise et d'économie socialiste de marché. Nous les développerons dans ce chapitre. L'entreprise d'État chinoise est un type d'organisation très particulier. Elle se distingue d'une entreprise occidentale par son caractère (Eyraud, 1999). Pour sa part, l'économie socialiste de marché est le résultat de la combinaison de l'idéologie et du développement économique en Chine. Nous utiliserons les outils théoriques de la nouvelle économie institutionnelle et combinerons plusieurs caractéristiques pour expliquer une vingtaine d'années de réformes des entreprises d'État en Chine.

Les deuxième et troisième parties de cette thèse seront ensuite consacrées aux réformes dans les cadres de l'économie planifiée et de l'économie de marché. Chacune de ces parties est constituée de trois chapitres. La deuxième partie abordera l'histoire des réformes des entreprises d'État. Après un historique précis de l'établissement des entreprises d'État en République populaire de Chine, nous analyserons les raisons de la réforme de ces entreprises dès 1978 (chapitre 3). Nous avons choisi ensuite de présenter les différentes réformes de manière chronologique.

La réforme la plus importante survenue lors de la première étape est celle du « système du contrat de responsabilité » (*chengbao zhi*⁶). Dans le chapitre 4, nous utiliserons tout d'abord la théorie contractuelle et établirons un modèle théorique pour analyser ce système. Conformément à l'institution de ce système, un modèle théorique est formulé dans ce chapitre afin d'expliquer de quelle manière l'investissement et les décisions de la production sont influencés par les termes des contrats de responsabilité et de quelle façon ces contrats affectent la productivité, le bien-être de l'employé et le revenu des entreprises d'État affecté au gouvernement. Ce système de contrat de responsabilité s'est mis en place très rapidement dans quasiment toutes les entreprises. Il est ainsi rapidement devenu la forme essentielle des relations financières entre l'entreprise et l'État. Nous présenterons ensuite les aspects pratiques de ce système dans les entreprises d'État. Le système de contrat de responsabilité a largement contribué à accroître la productivité de l'entreprise, mais il a également été à l'origine de nouveaux problèmes, qui n'avaient pas été soupçonnés au départ. Enfin, nous décrirons les résultats positifs observables et les limites de ce système.

⁶ Le *pinyin* est le système de transcription alphabétique de la langue chinoise utilisé aujourd'hui.

Dans le chapitre 5, est présentée une réforme qui a pour but d'établir un système moderne d'entreprise (*xiandai qiye zhidu*), survenue dans la deuxième étape. Durant cette étape, « le système de contrat de responsabilité » des entreprises d'État est officiellement abandonné au profit du « système de sociétés par actions » (*gufen zhi*). Le système moderne d'entreprise consiste principalement à transformer les entreprises d'État en sociétés par actions. Le gouvernement encourage le développement des entreprises adoptant différents types de propriété, y compris les entreprises privées et les entreprises étrangères. Cependant, lors de cette étape, il ne s'agit pas de réformes de propriété et de privatisation à grande échelle. Au travers des présentations du système de sociétés par actions et de la politique de *zhuada fangxiao*, nous décrivons clairement les caractéristiques du système moderne d'entreprise.

Dans le chapitre 6, nous exposerons le dilemme de l'organisation du Parti dans la réforme du système moderne d'entreprise. Nous analyserons encore la nouvelle articulation des pouvoirs économique et politique pour réaliser la séparation entre le gouvernement et les entreprises, autrement dit la séparation entre droits de propriété et droits d'exploitation.

Dans la troisième partie, nous étudierons la progression remarquable du marché. Avec la séparation du gouvernement et des entreprises, le changement des droits de propriété est devenu un point central dans la réforme des entreprises d'État et l'actionnariat est devenu la forme principale des entreprises d'État. L'économie de marché démarre alors réellement et se développe rapidement, ce phénomène résulte non seulement d'une vingtaine d'années de réformes mais également de facteurs externes, telle que l'adhésion de la Chine à l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce).

Dans le chapitre 7, nous exposerons les caractéristiques de la privatisation et les possibilités de choix des parties prenantes pendant les réformes des entreprises d'État en Chine. Et puis, nous essayerons d'établir un modèle d'équilibre optimal et indiquerons par ailleurs les significations des théories et des politiques de ce modèle (chapitre 8).

L'analyse de la gouvernance d'entreprise chinoise est un champ entièrement nouveau et difficile en raison de la singularité de la situation chinoise. Nous utiliserons complètement les théories de la nouvelle économie institutionnelle telles que la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie d'agence pour analyser la gouvernance

d'entreprises d'État en Chine dans le chapitre 9. La gouvernance d'entreprise est une méthode essentielle actuellement en cours pour réformer les grandes et moyennes entreprises d'État.

Dans la dernière partie, nous présenterons la mise en œuvre des réformes de la propriété et les obstacles à la gouvernance d'entreprise.

Tout d'abord, nous présenterons le rôle des banques et les obstacles critiques au gouvernement d'entreprise en Chine (chapitre 10). Ensuite, nous analyserons les difficultés d'évolution vers un système moderne d'entreprise en Chine (chapitre 11).

Enfin, dans le tout dernier chapitre (chapitre 12), il sera question du rôle du gouvernement dans la privatisation des petites et moyennes entreprises d'État (chapitre 8). Nous prendrons pour exemple les réformes de celles de *Zhucheng* pour les raisons suivantes : premièrement, la portée de la réforme de ce district est importante ; deuxièmement, son influence est grande en Chine car cette réforme met non seulement l'accent sur le rôle primordial du gouvernement central mais aussi sur le pouvoir attractif de certaines régions dont le développement est pris pour modèle ; troisièmement, le rôle du gouvernement local qui est également très important dans ces réformes. La réforme des entreprises d'État de *Zhucheng* est fondamentalement représentative de la privatisation des petites et moyennes entreprises d'État en Chine.

Première partie

Les outils théoriques et méthodologiques

Introduction de la première partie

Cette partie pose le cadre à la fois méthodologique et théorique de notre recherche. Dans le premier chapitre, nous chercherons à expliquer avec quels outils nous nous proposons de réaliser nos objectifs. Nous présenterons un peu plus précisément nos enquêtes de terrain ainsi que nos entretiens. En plus des enquêtes officielles, il nous faut ajouter les discussions avec des personnalités diverses et avec plusieurs amis chinois.

Le chapitre 2 vise à définir les principales notions utilisées pour construire notre thèse. Deux notions sont au fondement de la construction de notre objet : les notions d'entreprise d'État chinoise et d'économie socialiste de marché. Nous les développerons dans ce chapitre. Cette partie se subdivise en deux chapitres :

- Chapitre 1 : Problématique et méthodologie
- Chapitre 2 : Définition de quelques notions essentielles

Chapitre 1 : Problématique et méthodologie

Introduction

Ce premier chapitre, consacré à la problématique et la méthodologie de notre recherche. Notre problématique se situe au croisement des conditions institutionnelles et des orientations stratégiques des entreprises d'État chinoises dans un contexte d'économie en transition. Nous faisons l'hypothèse que la transition vers une économie de marché s'accompagne de profonds changements structurels internes (politiques, économiques et sociaux). De nombreuses difficultés devront être surmontées pour que la réforme des entreprises d'État puisse réussir. Nous posons également l'hypothèse que les systèmes de gouvernance et leur efficacité sont conditionnés par les incitations insérées dans la structure des droits de propriété offerte par l'environnement institutionnel. Les incitations et les motivations sont en effet déterminées par la structure des droits de propriété (§1.1).

La discussion et la réflexion, relatives à la réforme des entreprises d'État ont donc concerné les réformes d'autres domaines jusqu'à ce que l'on puisse apprécier la réforme chinoise dans son ensemble. Dans un certain sens, ces réformes se trouvent actuellement à un carrefour, les réformes des entreprises d'Etat en Chine apporteront inévitablement des transformations politiques, économiques et sociales (§1.2).

Nos activités de recherche ont été de deux natures, premièrement, la recherche bibliographique et documentaire ; deuxièmement, la réalisation d'entretiens (§1.3).

1.1 Problématique et hypothèses

Les réformes des entreprises d'État chinoises ont commencé il y a plus d'un quart de siècle, en octobre 1978, lorsque cinq entreprises d'État de la province du Sichuan, ont demandé « l'accroissement de l'autonomie » (*kuoquan*) et « la rétention des profits » (*rangli*). Les différentes réformes concernant les entreprises d'État sont principalement les suivantes : accroître l'autonomie des entreprises ; mettre en place le système des responsabilités de l'économie industrielle; remplacer la remise des profits par le paiement de taxes; activer le système de responsabilité du directeur; pratiquer le système du contrat de responsabilité ;

établir le système moderne des entreprises ; s'occuper des grandes unités, abandonner les petites (*zhuada fangxiao*) ; généraliser le système de sociétés par actions et, plus récemment, appliquer la réforme des droits de propriété.

Comment peut-on évaluer le résultat d'une vingtaine d'années de réformes ? Autrement dit, la réforme de l'entreprise d'État chinoise a-t-elle réussi ou bien a-t-elle subi un échec ? Vous pouvez probablement obtenir deux réponses opposées si vous soumettez une telle question aux économistes s'intéressant aux réformes de l'économie chinoise. Une des réponses possibles est que la réforme de l'entreprise d'État a réussi. Cette réponse est surtout celle des économistes d'outre-mer, y compris quelques économistes chinois d'outre-mer. Des articles influents ont été publiés, comprenant Chen et al. (1988), Gordon et Li (1989), Jefferson, Rawski et Zheng (1992), Naughton et McMillan (1992), Hay et al. (1994), Groves et al. (1994, 1995), etc. La principale découverte de ces recherches est que le taux d'augmentation de la productivité des facteurs totaux (PFT) des entreprises d'État chinoises est en moyenne de 2~4% par an depuis la réforme, alors que précédemment, ce taux était fondamentalement stagnant. De plus, certains chercheurs concluent que la question du système de propriété n'est pas la plus importante comme en attestent différentes observations. La réponse des économistes chinois s'oppose à celle des économistes d'outre-mer car, selon eux, les réformes des entreprises d'État commencées il y a une vingtaine d'années en Chine, n'ont pas fondamentalement réussi et sont même un échec. Ils considèrent que cet échec est indéniable et reconnu par tous en Chine.

Dans cette thèse, nous ne nous sommes pas intéressés aux jugements opposés de succès ou d'échec de la réforme de l'entreprise d'État, notre travail a consisté à combiner les théories de la nouvelle économie institutionnelle avec les recherches et observations effectuées durant une dizaine d'années, et ceci afin d'analyser les réformes des entreprises d'État chinoises dans le contexte d'économie en transition. Notre problématique consiste en la question suivante : ***Comment les transformations économiques de la Chine ont-elles influé sur le fonctionnement des entreprises d'État ?*** Nous nous sommes également intéressé à trois questions connexes : De quelle façon un État peut-il liquider une industrie publique ? Comment les victimes de ce processus réagissent-elles à ce séisme ? Comment évolue le rôle des organismes publics face à ce « retrait » de l'État de la gestion directe de l'économie ?

Nous pensons que la réforme des entreprises d'État chinoises est davantage un processus d'évolution institutionnelle qu'un résultat artificiel de conception institutionnelle prédéfinie. La réforme de la Chine n'a pas pour finalité un objectif clair et continu comme peuvent le dire quelques économistes, elle n'est pas un modèle prédéfini (« planifié ») soigneusement. Indépendamment des projets de réforme qui ont été proposés et des mesures de réforme qu'on a tenté de mettre en application mais qui ont échoué, tout est le résultat d'enjeux de nombreux groupes d'intérêt différents. La réforme de la Chine est un processus « parier sur un coup de chance » (*waida zhengzhao*). Au siècle dernier, à la fin des années 70, quand les réformateurs chinois ont commencé à réformer, ils ne voulaient pas du tout établir une nouvelle économie. Au contraire, ils avaient pour objectif de « perfectionner l'économie planifiée qui caractérise le système de propriété publique » (Fan, 1994) et ceci en suscitant l'enthousiasme de la population. A cette époque, l'économie planifiée ne pouvait pas être maintenue telle quelle. La prétendue réforme consistait donc à pratiquer le système du contrat de responsabilité dans les entreprises d'État et dans les gouvernements locaux en prenant exemple sur la réforme du monde agricole. Par la suite, comme on a pu le constater, le système du contrat de responsabilité de l'entreprise n'a nullement sauvé l'entreprise d'État. Par contre, le système financier de responsabilité de l'autorité locale a réellement stimulé le développement de l'entreprise rurale et, plus tard, a facilité la privatisation de l'entreprise d'État et soutenu la croissance très rapide de l'économie chinoise.

Nous émettons l'hypothèse que la transition vers une économie de marché ainsi que l'ouverture aux échanges internationaux et aux capitaux étrangers s'accompagnent de profonds changements structurels internes. En particulier, de nombreuses difficultés devront être surmontées pour que la réforme des entreprises d'État puisse réussir. Nous posons également l'hypothèse que les systèmes de gouvernance d'entreprise et leur efficacité sont conditionnés par les incitations insérées dans la structure des droits de propriété offerte par l'environnement institutionnel. Les incitations et les motivations sont en effet déterminées par la structure des droits de propriété.

- Cela suppose tout d'abord que le gouvernement d'entreprise se mette concrètement en place, et dans des délais raisonnables, un système de sécurité sociale (santé et retraite) qui assure la pérennité de la couverture des employés des entreprises d'État.
- Cela suppose ensuite que la réforme des droits de propriété soit achevée, en particulier en ce qui concerne l'évaluation des actifs et les transferts de propriété.

- Dans l'absolu économique, en considérant le fait que les entreprises d'État puissent désormais être mises en faillite, il faudrait également une forte impulsion des autorités centrales pour obtenir leur fermeture effective. En effet, pour l'instant les autorités locales sont plutôt réticentes à fermer les entreprises déficitaires dépendant de leur juridiction, ne souhaitant pas augmenter le chômage urbain et les risques d'agitation sociale. A ce propos, il faut avoir à l'esprit la carte industrielle du pays pour comprendre l'impact considérable que peuvent avoir ces fermetures sur le tissu socio-économique de certaines régions.
- Enfin, la réforme des entreprises d'État doit être étroitement articulée avec la réforme du système bancaire et financier : en effet, ces entreprises totalisent 69% des prêts à long terme de l'ensemble des banques et 55% des prêts à court terme. Le gouvernement pourrait être tenté, dans un premier temps, de continuer à soutenir financièrement, via les banques, les entreprises d'État, pour faciliter leur transition vers l'économie de marché.

1.2 Le contexte de la recherche

Comme cela a déjà été souligné dans l'introduction générale, le secteur des entreprises d'État en Chine représente une part énorme de l'économie nationale (voir Tableau 2). La réforme des entreprises d'État constitue donc le coeur de la réforme du système économique chinois. Depuis la mise en application de la politique de réforme et d'ouverture, le gouvernement chinois a cherché pendant longtemps à combler par tous les moyens le déficit de revenu de la majorité des entreprises d'État. Comme nous l'avons dit en introduction, la transition de la Chine ne pourra s'achever que si la réforme des entreprises d'État réussit.

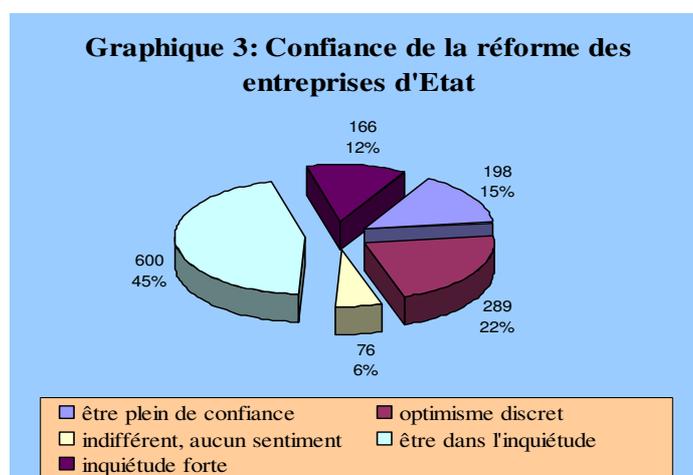
Durant ces 28 dernières années, la réforme de la Chine a traversé un processus complexe. En 1978, la réforme résultait d'une crise réelle et aussi du désir ardent d'un nouvel avenir plus radieux. La réforme est donc devenue un idéal teinté d'une couleur romantique. On peut dire que, durant les années 80, il existait parmi tous les chinois un « consensus de la réforme ». Au début des années 90, les fruits de la réforme croissent sans cesse en même temps qu'apparaissent quelques groupes d'intérêt et on découvre également que ces réformes ont fait des victimes. A cette époque, on considère généralement cette souffrance comme étant un coût nécessaire mais transitoire. Depuis la fin des années 90, les nouveaux bénéficiaires sont

pillés par différents groupes d'intérêt, ce qui a entraîné une bipolarisation de la richesse et de la pauvreté. A la question de notre enquête concernant la confiance en la réforme des entreprises d'État, 15% des témoins répondent être plein de confiance ; 22% restent dans l'optimisme discret ; 6% sont indifférents ; mais 45% sont dans l'inquiétude et 12% des témoins sont dans l'inquiétude forte (voir Graphique 3). La confiance, « *comme mécanisme de support de la coopération entre des agents aux préférences et aux intérêts partiellement divergents, ..., et son caractère institutionnel n'est pas prédéterminé, mais enchâssé dans la durabilité et la stabilité des réseaux de relations interpersonnelles* » (Hamdouch, 2005, p. 245).

Tableau 2 : Part des entreprises d'État en Chine⁷

	1999	2000	2001	2002
Nombre des entreprises d'État (Ne)	61,301	53,489	46,767	41,125
Nombre des entreprises chinoises (Nc)	162,033	162,885	171,256	181,557
Proportion des entreprises d'État (Ne/Nc) (%)	37.83	32.84	27.31	22.65
Valeur de production des entreprises d'État (Ve) (milliard de yuans)	3,557.12	4,055.44	4,240.85	4,517.90
Valeur de production des entreprises chinoises (Vc) (milliard de yuans)	7,270.7	8,567.36	9,544.9	11,077.65
Proportion des entreprises d'État (Ve/Vc) (%)	48.92	47.34	44.43	40.78
Chiffre de l'emploi des entreprises d'État (Ce) (10 ³)	24.120	20.900	18.240	15.460
Chiffre de l'emploi des entreprises chinoises (Cc) (10 ³)	44.280	41.02	38.380	37.290
Proportion des entreprises d'État (Ce/Cc) (%)	54.47	50.95	47.52	41.46

Source : Annuaire des statistiques de la Chine (années différentes de 2000 à 2004).



Source : nos enquêtes

⁷ Ici, la part des entreprises d'État y compris celle des entreprises dominées par l'État.

La réforme des droits de propriété et la privatisation ont entraîné la disparition d'actifs d'État et le chômage de nombreux ouvriers, c'est pourquoi discussion et réflexion concernant la réforme de l'entreprise d'État sont inévitables. Lors de la discussion de la réforme de l'entreprise d'État qui a eu lieu l'année dernière, M. Xianpin Lan, professeur à *The Chinese University of Hongkong*, proposait un point de vue selon lequel l'efficacité de l'entreprise d'État était plus élevée que celle de l'entreprise privée. Selon lui, la réforme des droits de propriété n'est pas nécessaire. Il pense que la réforme de l'entreprise d'État est un processus qui pille les actifs d'État et dépouille sauvagement les employés de ces entreprises. Chez beaucoup de Chinois est apparu une nostalgie de l'ancien système (l'époque de Mao Zedong) en raison de la disparition importante d'actifs d'État et du chômage. Certains proposaient même un retour à l'époque du grand gouvernement et de la grande propriété publique. La discussion et la réflexion, relatives à la réforme des entreprises d'État, ont donc concerné les réformes d'autres domaines jusqu'à ce que l'on puisse apprécier la réforme chinoise dans son ensemble. Dans un certain sens, la réforme de la Chine se trouve actuellement à un carrefour.

Beaucoup d'ouvrages et d'articles traitent de l'économie chinoise et de la réforme des entreprises d'État, cependant, la plupart des recherches ne sont pas fiables. Certains chercheurs occidentaux, en raison de préjugés personnels et de lacunes en ce qui concerne la connaissance de la Chine, s'appuient principalement sur les théories ou les sources secondaires pour interpréter l'économie chinoise. Ils en tirent souvent des conclusions déformées qui sont citées par d'autres chercheurs. D'autres chercheurs occidentaux utilisent des sources primaires chinoises non vérifiées. Pour eux, ces documents sont principalement issus de trois sources. Premièrement, ils se servent des données officielles publiées par le Bureau national des statistiques de la Chine. Deuxièmement, ils ont déjà visité quelques grandes villes en Chine, par exemple Beijing et Shanghai et ces visites leur ont permis de jeter un rapide coup d'œil. Lorsqu'on prend en compte la construction des villes et la consommation de leurs habitants, l'économie chinoise est prospère. Finalement, ils obtiennent directement des données au travers d'enquêtes réalisées en Chine. Cependant, ils ont évidemment négligé les points suivants. Tout d'abord, les données publiées par le Bureau national des statistiques proviennent de toutes les provinces, le P.I.B. est actuellement le principal indice d'identification des leaders, ce qui conduit les gouvernements locaux à grossir

leurs chiffres par vanité⁸. Quelques données publiées officiellement ne reflètent vraisemblablement pas la réalité, par exemple le taux de chômage. Déterminer la fiabilité des données officielles est donc un travail difficile. Deuxièmement, quelques villes chinoises sont interdites aux visiteurs étrangers⁹. Finalement, s'ils veulent faire des enquêtes officielles, elles ne pourront se faire qu'avec les instituts officiels chinois, par exemple l'Académie des sciences de Chine (équivalent du CNRS en France), l'Académie des sciences sociales de Chine, les universités chinoises, etc. Les données de l'échantillon observé doivent être examinées par les départements chinois concernés. Ce règlement s'applique également aux étudiants chinois en thèse à l'étranger¹⁰. De plus, les chercheurs chinois appréhendent parfois d'exprimer leur avis ou ne font qu'une étude superficielle en raison de blocages institutionnels et idéologiques.

Par ailleurs, la littérature économique sur la transition postsocialiste s'était focalisée jusqu'à récemment sur la privatisation des entreprises d'État et sur la libéralisation des marchés, sans tenir compte du lien existant entre les changements institutionnels et l'organisation du gouvernement, alors que pour comprendre l'expérience chinoise, il est nécessaire de prendre ce lien en considération.

Enfin, l'analyse de la gouvernance des entreprises chinoises est un champ entièrement nouveau et difficile à cause de la spécificité de la situation chinoise. La réforme de l'entreprise d'État a pour but d'établir un système efficace pour l'entreprise, autrement dit d'établir une structure valable de gouvernance d'entreprise. M. Aoki (2000) estimait qu'il n'est pas significatif de juger l'avantage des différents modèles de gouvernance d'entreprise et leur adaptation à l'économie de transition en séparant stade de développement et histoire des institutions et coutumes. Pour vérifier le fonctionnement de chaque modèle de gouvernance d'entreprise dans une économie en transition, l'économiste doit déterminer si les

⁸ M. Deshui Li, directeur du Bureau national des statistiques, admettait, lors de la Conférence consultative politique du peuple chinois en 2005, que les PIB de la plupart des provinces et villes étaient exagérés. En 2004, la somme des PIB de toutes les provinces était supérieure de 3.9% à celui du Bureau national des statistiques. *Beijing Youth Daily*, le 8 mars 2005.

⁹ Pour les lois et règlements concernés, voir « une collection complète de la loi du secret de la République populaire de Chine » (1999), Éditions du Peuple de Jilin.

¹⁰ Voir « Règlements détaillés de l'exécution de la loi des statistiques de République populaire de Chine », www.stats.gov.cn

conditions nécessaires peuvent être réunies dans une économie en transition et comment les mettre en oeuvre efficacement.

“Rather we ought to admit the diversity in economic systems and analyse their sources and evolution, the comparative advantages and disadvantages of different systems, and the possible gains from diversity. In doing so it will not be sufficient to analyse market institutions alone, but it will be necessary also to analyse the interdependencies of institutions mutually interwoven in complex ways. Because of the variance in historical conditions among economies and the need for structural consistency between regulations and other institutions, a convergence towards a universal model would be difficult” (Aoki, 2000, p. 5).

Dans notre travail de recherche, nous analyserons la structure de gouvernance d’entreprise combinant les environnements spécifiques à la Chine dans une économie en transition.

1.3 Méthodologie

Nos activités de recherche ont été de deux natures, premièrement, la recherche bibliographique et documentaire ; deuxièmement, la réalisation d’entretiens. Pour recueillir toutes les données nécessaires à cette recherche, nous avons effectué trois voyages d’étude en Chine pendant ces 4 ans, soit onze mois de présence sur le terrain. Le premier a duré 2 mois, en 2003, de mi avril à fin juin, pour préparer un mémoire de DEA. Le second a duré 3 mois, de décembre 2003 à la fin du mois de février 2004. Enfin, le troisième a duré 6 mois, de février à août 2005. Durant ce dernier voyage, nous avons réalisé notre travail de recherche au sein du CCES (*China Center for Economic Studies*) de l’Université de Fudan à Shanghai en tant que chercheur invité par le CCES. Ces voyages d’étude poursuivaient trois objectifs principaux. Premièrement, la recherche bibliographique et documentaire. Deuxièmement, la visite d’entreprises d’État et la réalisation d’entretiens et d’enquêtes dans ces entreprises, également la réalisation d’interviews de personnes travaillant au sein des autorités de tutelle de ces entreprises d’État (ex : fonctionnaire du gouvernement local) et de personnes travaillant dans les services intermédiaires en relation avec ces entreprises (ex : banque, centre de transaction des droits de propriété). Troisièmement, la visite d’instituts de recherche et de formation et la réalisation d’entretiens avec les chercheurs et enseignants de ces instituts (ex : université).

Lors du premier voyage d'étude en 2003, nous avons choisi d'effectuer notre enquête dans trois grandes et moyennes entreprises d'État chinoises dans le secteur de l'équipement électrique : Xuji (Groupe Xuji) à Henan, Nari (*Nari-Relays Electric Co., Ltd.*) à Jiangsu et Dongfang (*Yantai Dongfang Electronics Information Industry Co., Ltd.*) à Shandong (voir Tableau 2). Nous nous sommes intéressé aux réformes du groupe Xuji car ce groupe est un exemple représentatif de réforme pour toutes les entreprises d'État chinoises depuis 1997. Avant de venir étudier en France, nous avons travaillé un an dans cette entreprise en tant que chef du département des Ressources Humaines et les recommandations de Xuji nous ont souvent ouvert les portes d'autres entreprises du secteur de l'équipement électrique. En raison du temps, nous nous sommes limité aux enquêtes principales réalisées dans ces trois entreprises d'État chinoises du secteur de l'équipement électrique.

Puis, de début décembre 2003 à la fin février 2004, nous avons effectué le deuxième voyage d'étude de 3 mois en Chine. Nous avons alors choisi de faire notre enquête dans 7 villes de trois provinces chinoises (voir carte 1) : à Changsha et à Xiangxiang dans la province du Hunan, Changsha est la capitale de cette province, à Nanchang, capitale de la province du Jiangxi et à Zhengzhou, Xuchang, Pingdingshan et Xinxiang dans la province du Henan, Zhengzhou est la capitale de la province du Henan. Nous avons interviewé les personnalités concernées telles que le maire adjoint, le directeur de SASAC, etc. Nous avons également visité les organisations intermédiaires, société de titres, AMC (*Asset Management Corporation*), banque, cour de justice, etc. La visite d'instituts de recherche est évidemment un travail nécessaire à notre étude. Naturellement, nous avons consacré la plupart de notre temps aux entreprises d'État. Notre échantillon couvre 25 entreprises d'État dans 3 provinces du centre de la Chine (voir annexe 1 et Tableau 3). Notre enquête a été menée de deux manières : Nous avons tout d'abord interviewé essentiellement des présidents de conseil d'administration, directeur général, directeurs généraux adjoints, et directeurs des ressources humaines, quelques secrétaires du Parti et présidents de syndicat. Puis, avec l'aide des gestionnaires, nous avons réalisé des enquêtes par questionnaire (voir annexe 2). Nous avons soumis 1700 questionnaires dans 18 entreprises et obtenu 1329 questionnaires exploitables.

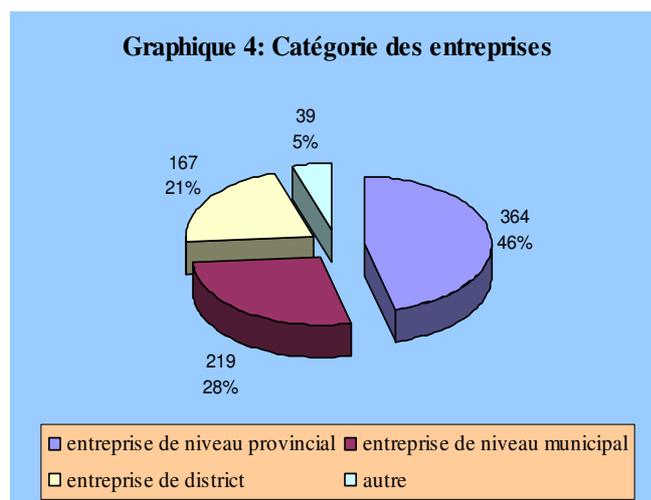
Tableau 3 : Informations des entreprises d'État de l'échantillon

Nom	Secteur	CA (million de yuans)	Effectifs
<i>Shanghai Electric Groupe Co., Ltd.</i>	Équipement électrique	42 500	29 000
<i>Shanghai Electrical Engineering Factory Co., Ltd.</i>	Manufacture	410	3 610
<i>Shanghai Automation Instrumentation Co, Ltd.</i>	Manufacture	57	219
<i>Shanghai Car Wheel Gear NO.3 Factory</i>	Véhicule	10	300
<i>Shanghai Aoli Pump Manufacture Co., Ltd.</i>	Manufacture	7	291
<i>Shandrghai Electric Hydraulic Pressure Pneumatic</i>	Manufacture	50	314
<i>Shanghai Dowell (Group) Co., Ltd.</i>	Manufacture mécanique	41	260
<i>Shanghai Flyingman Industrial Sewing Machine Co.</i>	Manufacture mécanique	25	664
<i>Nari-Relays Electric Co., Ltd.</i>	Équipement électrique	3 200	3 000
<i>Yantai Dongfang Electronics Information Industry Co.</i>	Équipement électrique	200	2 000
<i>Yantai Changyu Pioneer Wine Co., Ltd.</i>	Vin	920	4 000
<i>Yantai Huanghai Thermoelectricity Co., Ltd.</i>	Électricité	29	400
<i>Yantai Moon (Group) Co., Ltd.</i>	Manufacture	230	4 000
<i>Yantai Spandex Co., Ltd.</i>	Textile	100	1 850
<i>Haier (Group) Co., Ltd.</i>	Électroménager	100 900	50 000
<i>Tsingtao Brewery (Group) Co., Ltd.</i>	Brasserie	7 000	5 229
Groupe Hisense	Électron	27 300	7 500
<i>Shandong Kaiyuan Electrical Engineering Co., Ltd.</i>	Équipement électrique	70	730
<i>Shandong Sida Industry & Trade Co., Ltd.</i>	Manufacture	140	1 200
<i>Zhucheng Deliyuan Textile Co., Ltd.</i>	Textile	3	286
<i>Zhucheng Huaqing Mechanical Cast Co., Ltd.</i>	Manufacture	2.5	189
<i>Zhucheng Yihe Axle Co., Ltd.</i>	Véhicule	2.9	157
<i>Zhucheng Jinming Reduction Gear Co., Ltd.</i>	Véhicule	3	213
<i>Zhucheng Jin Ridong Papermaking Machinery Co.</i>	Manufacture	2.8	165
<i>Zhucheng Yichang Printing and Dyeing Co., Ltd.</i>	Textile	1.8	109
<i>Zhucheng Shuguang Axle Co., Ltd.</i>	Véhicule	150	260
<i>Hunan Puyuan (Group) Co., Ltd.</i>	Manufacture	1 272	3 091
<i>Hunan Machine Tool Works</i>	Véhicule	1 600	2 010
<i>Hunan Changfeng Motors Co., Ltd.</i>	Véhicule	4 900	4 227
<i>Hunan Bus Co, Ltd.</i>	Véhicule	786	1 451
<i>Hunan Xiangjiang Paint Co., Ltd.</i>	Chimie	30	103
<i>Hunan Zhengyuan Engine Parts Factory</i>	Manufacture	69	421
<i>Xiangtan Alkali Co., Ltd.</i>	Manufacture	27	342
<i>Hunan Ferroalloy (Group) Co., Ltd.</i>	Métallurgie	563	2 015

<i>Xiangxiang Mechanical Manufacture Co., Ltd.</i>	Manufacture	26	309
<i>Hunan Yanjing Brewery Co., Ltd.</i>	Brasserie	39	287
<i>Jiangling Motors (Group) Co., Ltd.</i>	Véhicule	10 000	5 000
<i>Nanchang Zerowatt Electric Appliances Group</i>	Électroménager	189	1 300
<i>Jiangxi Polyester Fibre Factory</i>	Textile	270	1 323
<i>Jiangxi Electrical Engineering Co., Ltd.</i>	Manufacture	212	1 930
<i>Chengzhi Shareholding Co., Ltd.</i>	Chimie	140	991
<i>Nanchang Electrochemistry Factory</i>	Chimie	21	305
<i>Nanchang Bayi Switch Factory</i>	Manufacture	20	92
<i>Nanchng Vacuum Flask Factory</i>	Chimie	9	329
<i>Nanchang Gear Wheel Co., Ltd.</i>	Manufacture	80.1	1 650
<i>Jiangxi Hongdu Precision Machinery Co., Ltd.</i>	Manufacture	84	389
<i>Xuji (Group) Co., Ltd.</i>	Équipement électrique	4 800	4 813
<i>Henan Changge Hengguang Thermolectricity Co.</i>	Électricité	46	436
<i>Henan Pinggao Electric Co., Ltd.</i>	Équipement électrique	1 700	4 715
<i>Zhengzhou Yutong Bus Co., Ltd.</i>	Véhicule	4 300	2 700
<i>White Dove (Group) Co., Ltd.</i>	Manufacture	3 800	6 000
<i>Henan Xinfei Electrical Equipment Co., Ltd.</i>	Électroménager	4 000	4 100

A partir de février 2005, le CCES de l'université de Fudan à Shanghai nous a offert l'opportunité d'un séjour de 6 mois en tant que chercheur invité. Nous avons profité complètement de cette opportunité pour notre travail de recherche. Durant les 4 mois de recherche passés dans ce centre, nous avons participé à tous les séminaires. Nous avons également fait deux présentations, l'une concernant la réforme du secteur financier chinois et l'autre la réforme récente des droits de propriété de l'entreprise d'État chinoise. Nous avons eu la chance de participer au Forum des observateurs chinois en 2005 à Shanghai, plusieurs économistes chinois réputés ont fait des discours sur l'économie chinoise. Par ailleurs, nous avons fréquemment discuté avec les professeurs et les jeunes chercheurs de notre travail de recherche, nous nous sommes même lié d'amitié avec quelques jeunes. Nous avons pu recueillir une somme importante de documentation chinoise sur les entreprises d'État et leurs réformes à la bibliothèque universitaire et au centre de documentation du CCES. Avec l'autorisation du CCES, nous avons pu exploiter les données du centre. Grâce au professeur Xinming Yin, directeur adjoint du CCES, nous avons réalisé avec succès des enquêtes dans 8 entreprises d'État à Shanghai (voir Tableau 2). De fin juin à août, nous avons mené des enquêtes dans 16 entreprises de la province du Shandong (voir Tableau 2). La méthodologie

et l'objet des enquêtes suivaient l'objectif du deuxième voyage d'étude. La réforme des entreprises d'État de *Zhucheng* a particulièrement retenu notre intérêt car elle suscite non seulement une importante attention de la part du gouvernement central mais aussi celle d'autres régions qui la prennent pour modèle. Nous avons également réalisé une dizaine d'entretiens de personnalités officielles dont l'opinion nous intéressait. Chacun de ces entretiens ont duré en moyenne plus de deux heures. Nous avons interviewé essentiellement des directeurs, directeurs adjoints, secrétaires et secrétaires adjoints, présidents de syndicat des entreprises d'État. Nous avons également distribué 1100 questionnaires dans 11 entreprises et avons obtenu 789 questionnaires exploitables (annexe 3). La catégorie de ces entreprises enquêtées est principalement « grande et moyenne entreprise », la proportion des entreprises de niveau provincial est de 46% ; celle des entreprises de niveau municipal est de 28% ; celle des entreprises de niveau de district est 21% ; et le reste (5%) est autre catégorie d'entreprise (voir Graphique 4).



Source : nos enquêtes

Lors de ces trois voyages, nous avons réalisé des enquêtes dans 52 entreprises d'État, dont 23 grandes entreprises, 20 de taille moyenne et 9 petites¹¹, situées dans 6 provinces¹² de Chine

¹¹La catégorie PME est évidemment différente en Chine et en France. En 2003, la Chine a modifié « la norme classificatoire de grande, moyenne et petite entreprises industrielles ». La nouvelle norme utilise principalement trois indices : effectif employé, chiffre d'affaires et capitaux bruts. La grande entreprise se caractérise par : effectif employé supérieur à 2000, chiffre d'affaires supérieur à 30 millions de yuans et capitaux bruts supérieurs à 40 millions de yuans ; la moyenne entreprise : effectif de 300 à 2000, chiffre d'affaires de 3 à 30 millions de yuans et capitaux bruts de 4 à 40 millions de yuans ; la petite entreprise : effectif employé inférieur à 300, chiffre d'affaires inférieur à 3 millions de yuans et capitaux bruts inférieurs à 4 millions de yuans.

(voir Tableau 4). Shanghai, Jiangsu et Shandong sont 3 provinces côtières en plein boom économique. Et Hunan, Jiangxi et Henan sont 3 provinces centrales en phase de développement.

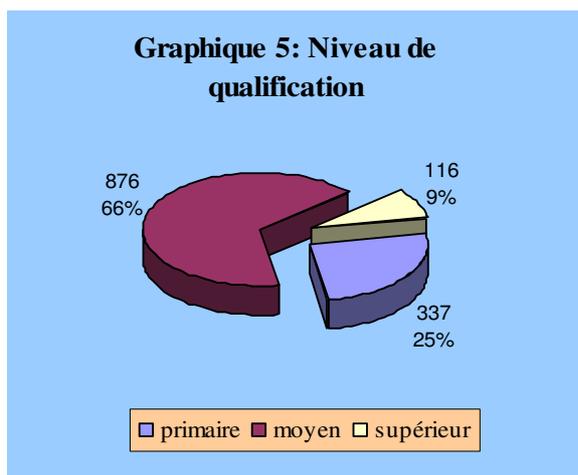
Tableau 4 : Catégories des entreprises d'État de l'échantillon

	Nombre	Proportion (%)
Grandes entreprises	23	44.2
dont sociétés cotées	14	
Moyennes entreprises	20	38.5
dont société cotée	1	
Petites entreprises	9	17.3
Total	52	100

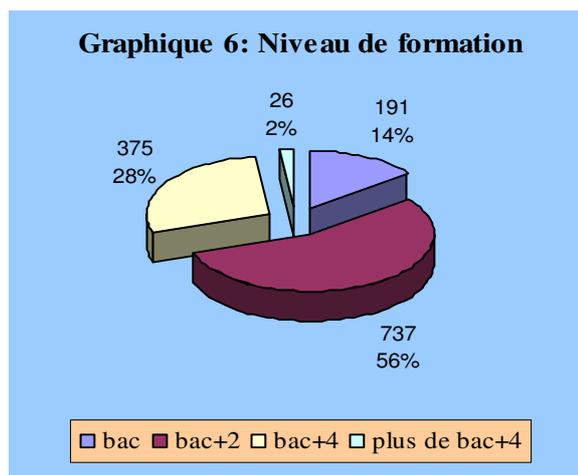
Source : nos enquêtes

Le traitement de données est une phase importante dans l'enquête. Nous avons traité les données avec le logiciel SPSS. Nous présenterons les résultats des enquêtes d'après l'ordre des questions dans le questionnaire. L'objectif essentiel de ces enquêtes était d'identifier les conditions institutionnelles et les orientations stratégiques des entreprises d'État chinoises dans le contexte de économie en transition. Dans le premier questionnaire, nous nous sommes intéressé aux conditions des jeunes employés (en général, moins de 35 ans) pendant les réformes de leur entreprise d'État, parce que, d'une part les jeunes employés sont un des facteurs importants pour le développement de l'entreprise d'État ; d'autre part, la majorité des employés jeunes sont nés au début de la mise en œuvre de la politique d'ouverture et de la réforme, ils ne se laissent pas influencer par l'idéologie comme leurs parents. La plupart des témoins ont un niveau de technicien moyen (voir Graphique 5) ; et plus de la moitié des témoins possèdent un diplôme bac+2 (voir Graphique 6).

¹² Shanghai est une municipalité relevant directement de l'autorité centrale, elle a le même statut qu'une province et qu'une région autonome en Chine.

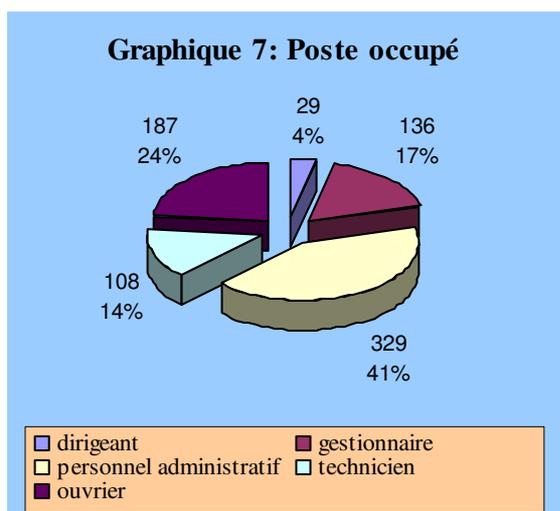


Source : nos enquêtes

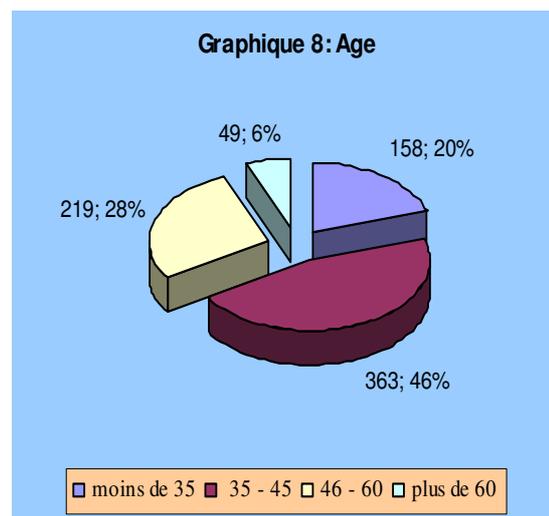


Source : nos enquêtes

Cependant dans le deuxième questionnaire, nous nous sommes principalement intéressé aux gestionnaires, personnels administratifs et employés de plus de 35 ans (voir Graphique 7 et 8).



Source : nos enquêtes



Source : nos enquêtes

Nous souhaitons dire quelques mots concernant l'entretien. Un entretien est une interaction. De nombreux sociologues insistent aujourd'hui sur ce fait, N. Ramognino et son équipe de recherche disent, par exemple, que « *l'entretien est dépendant de l'interaction et de la position que se donne notre interlocuteur dans cette interaction et dans la production de connaissance, position qu'il négocie au fur et à mesure de l'entretien en fonction des thèmes évoqués et de la relation qu'il peut entretenir avec l'observateur* » (N. Ramognino, 1997).

A cela, il nous faut ajouter les discussions avec des personnalités diverses et avec des amis chinois (étudiants, professeurs, personnel des cités universitaires, chauffeurs de taxi, nos

anciens camarades, nos anciens collègues, etc.) qui nous ont souvent éclairé sur certains points (dans la plupart des cas, nous n'avons pas effectué de prise de notes afin de mettre l'interviewé en confiance). En effet, tout citoyen chinois connaît assez bien l'organisation des entreprises d'État et les réformes concernant ces entreprises, soit parce qu'il y a travaillé, soit parce qu'il a de la famille et/ou des amis qui y travaillent.

Les entretiens informels nous ont offert de précieuses connaissances périphériques au sujet de la façon dont une entreprise d'État se transformait au cours de la réforme. Les interviews détaillées avec les ouvriers, directeurs, chercheurs et fonctionnaires m'ont fourni des descriptions précises des changements survenus. Lors de ces discussions, nous avons souvent soulevé plusieurs questions telles que celle des relations existant entre secrétaires du Parti et directeurs d'entreprises dans lesquelles ils avaient travaillé, de quelle façon ont agi les organes du Parti pendant la période de réforme de l'entreprise, l'augmentation du chômage des ouvriers ces dernières années, également la manière de répartir les salaires entre ouvriers et directeurs, etc. Les informations obtenues auprès de ces interviewés sont certainement fiables parce que la plupart de ces personnes nous sont proches, anciens camarades, anciens collègues ou connaissances rencontrées par l'intermédiaire d'amis commun. Il semble n'y avoir aucune raison pour que ces derniers ne nous aient pas dit ce qu'ils avaient réellement perçu. Très souvent, à travers ces contacts réguliers et informels, nous avons pu nous former une opinion que nous avons ensuite confrontée à des documents officiels et médiatiques. L'utilisation de sources premières dites officielles, de documentation et d'interviews formelles nous a permis d'explorer plusieurs questions spécifiques en profondeur, alors que les entretiens informels nous ont apporté la matière pour analyser et assimiler toutes les informations concernées.

D'autres éléments nous semblent importants. Premièrement, Nous avons vécu 30 ans en Chine et avons travaillé dans plusieurs *danwei*¹³ (dans un institut professionnel en qualité de maître de conférences en Management des entreprises de 1993 à 1999 et au sein du groupe Xuji en tant que chef du département des Ressources Humaines de 2001 à 2002). C'est

¹³ Lénine a écrit dans son célèbre ouvrage *The State and Revolution* (1917): "All citizens [in a socialist society] become employees of a single countrywide state 'syndicate.'" "The whole of society will become a single office and a single factory". *danwei* (unité de travail) est une organisation caractéristique du modèle soviétique. Le Parti et le gouvernement contrôlent les pouvoirs grâce aux *danwei*. Par exemple, l'entreprise d'État est *danwei*; l'université est *danwei*; l'hôpital est aussi *danwei*, etc.

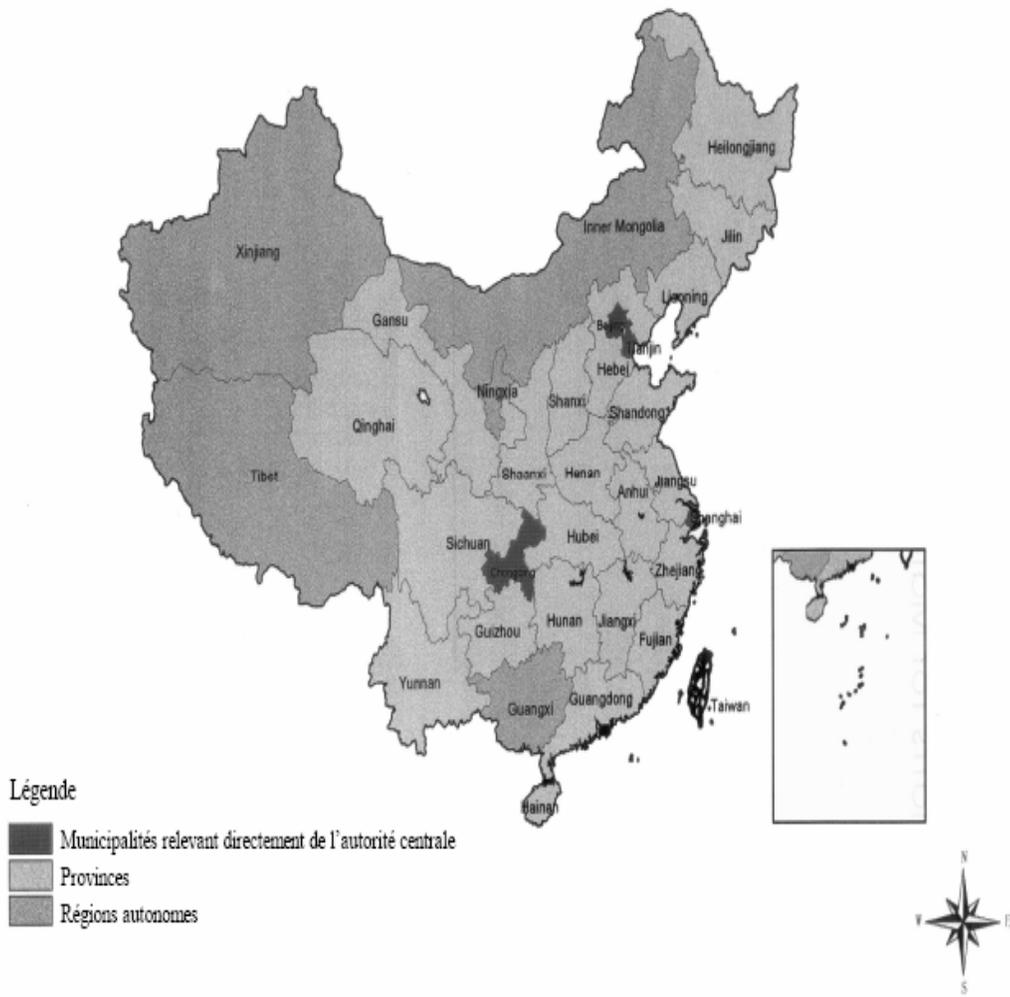
pourquoi ce travail de recherche est non seulement le résultat d'études en France, mais aussi celui de nos expériences et recherches en Chine depuis 1993. Deuxièmement, en tant que Chinois, nous avons plus de facilités d'accès aux discours officiels, nous disposons d'une bonne connaissance des cultures chinoises et nous pouvons plus aisément trouver des interlocuteurs fiables. Finalement, nous avons exploité ces enquêtes avec le plus d'objectivité possible en écartant les préjugés et les jugements de valeur.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté le cadre théorique et méthodologique de cette thèse. La nouvelle économie institutionnelle a pour objectif d'explicitier le rôle des institutions dans la transition systémique. Combinons les théories de nouvelle économie institutionnelle (NEI) avec les recherches et observations effectuées durant une dizaine d'années, et ceci afin d'analyser les réformes des entreprises d'État chinoises dans le contexte d'économie en transition. Nous posons l'hypothèse que la transition vers une économie de marché s'accompagne de profonds changements structurels internes, les problèmes rencontrés sont de plus en plus interdépendants, les réformes dépassent très largement le seul cadre économique. Nous avons choisi de procéder à une étude qualitative, à partir d'entretiens et de sources primaires et secondaires. Lors de trois voyages, nous avons interviewé une centaine de personnes, fonctionnaires, chercheurs, dirigeants d'entreprise ou ouvriers. Nous avons également réalisé des enquêtes dans 52 entreprises d'État, situées dans 6 provinces de Chine. Deux questionnaires sont réalisés dans 29 entreprises de notre échantillon.

Dans le chapitre suivant, nous définirons les principales notions utilisées pour construire notre objet. L'entreprise d'État chinoise est une forme de droit; et nous prenons l'économie socialiste de marché comme un système alternatif de transition.

Carte 1: Découpage administratif de la République Populaire de Chine



Chapitre 2 : Définition de quelques notions essentielles

Introduction

Nous définissons au cours de ce chapitre deux notions essentielles afin d'exposer notre thèse. Nous considérons que dans la société de type socialiste telle que la Chine, le droit de propriété appartient à certaines personnes et le contrôle de propriété appartient à quelques autres en raison de différentes restrictions, en l'absence des attributs liés aux droits de propriété, les mécanismes disciplinaires, notamment le contrôle, seraient inefficaces dans les entreprises d'État, l'entreprise d'État chinoise est donc une forme de droit de propriété incomplet.

Le socialisme est un système d'institutions économiques, sociales et politiques, autrement dit, c'est une idéologie. En effet, l'économie socialiste de marché a pour objectif de réaliser l'économie de marché, le socialisme n'est que probablement un aspect de l'économie de marché. Par conséquent, l'économie socialiste de marché sera vouée à un système alternatif de transition en Chine.

2.1 L'entreprise d'État chinoise : une forme de droit de propriété incomplet

L'article classique de R. Coase (Coase, 1937) a ouvert la « boîte noire » de la théorie traditionnelle au sujet de la firme en tant qu'organisation de production. Il a utilisé la notion de coût de transaction pour expliquer l'existence endogène de la firme dans une économie de marché compétitive. Il pense que l'entreprise est la substitution du marché et que cette substitution se produit car le coût de transaction de l'entreprise est moins élevé que celui du marché. En effet, selon ses termes « *firms will emerge to organize what would otherwise be market transactions whenever their costs are less than the costs of carrying out the transactions through the market* » (R. Coase, 1937, p. 7). Autrement dit, c'est en raison de l'existence même de l'entreprise que « *operation of a market costs something* » et la firme économise sur ce coût. Selon S. Cheung (Cheung, 1983), lorsque l'économie d'un coût (firme) est égale en utilité marginale à l'augmentation d'un autre coût (marché), cette substitution s'arrête. Ceci engendre la motivation d'existence de l'entreprise, autrement dit cela explique pourquoi une entreprise peut se créer. Coase pensait que lorsque les autres conditions étaient

réunies, l'entreprise tendait à l'expansion dans la situation suivante : (1) les coûts d'organisation sont moins élevés et augmentent plus lentement lorsque le nombre de transactions organisées est plus important. (2) la possibilité pour l'entrepreneur de commettre des erreurs est moindre et ces fautes sont moindres avec l'augmentation des transactions organisées. (3) pour l'entreprise, le prix d'approvisionnement à grande échelle des facteurs de production baisse de manière significative ou augmente très peu (Coase, 1937).

Dans la Théorie des Coûts de Transition (TCT), O. Williamson (1975, 1985a, b, 1996, 1998) a avancé l'idée que ce sont les économies de coûts de transition (ECT) qui expliquent pourquoi beaucoup de « transactions » ont lieu à l'intérieur des entreprises et non pas entre entreprises. Les ECT prennent le contrat comme noyau. O. Williamson et d'autres chercheurs de la TCT sont conscients de l'existence de coûts de transaction *ex ante* et également *ex post*. O. Williamson est aussi conscient de l'atmosphère entourant une transaction, qui va affecter la probabilité d'un comportement opportuniste. Cependant, il existe peu de travaux analytiques ou empiriques qui prêtent beaucoup d'attention à la façon dont l'activité de recherche et de filtrage dans le contexte social des transactions, peut réduire ou même éliminer radicalement l'opportunisme. Le concept fondamental d'ECT explique que le choix de la structure de gouvernance est important pour toute transaction car le coût de transaction doit être impérativement minimisé, les transactions d'attributs différents doivent s'adapter aux structures de gouvernance qui ont des coûts et efficacités différents. Le problème clé de l'organisation économique est donc de déterminer la meilleure structure de gouvernance pour minimiser les coûts, firme et marché (Williamson, 1985, 1996, 1998) .

En tenant compte de l'importance des coûts de transaction, H. Demsetz (1967), A. Alchian (1961) et H. Simon (1965) ont réalisé des travaux de recherche dans les années 60 sur le rôle du droit de propriété. L'article classique publié en commun par S. Grossman et O. Hart (Grossman et Hart, 1986) et celui publié par O. Hart et J. Moore (Hart et Moore, 1990) a constitué le modèle GHM. Ce modèle a formé le cadre fondamental de la théorie des droits de propriété, sur lequel s'est davantage penché O. Hart (Hart, 1995) qui a de plus amélioré cette théorie. La théorie des droits de propriété fait partie des modèles de théories d'entreprise les plus parfaites, c'est par cette branche que se développe graduellement la théorie de contrat incomplet, qu'on appelle parfois *property-rights-incomplete contract framework* (Masten, 2002). Cette théorie a connu un développement sans précédent dans son aspect formalisé et dans son aspect d'expansion. Les travaux formalisés (Tirole, 1999 ; Hart et Moore, 1999a ;

Maskin et Tirole, 1999a ; Maskin et Tirole, 1999b ; Segal, 1999) permettent à la théorie de contrat incomplet d'avoir des fondations rigoureuses (*rigorous foundations*), comme les travaux d'Arrow-Debreu-McKenzie sur l'équilibre général. Les travaux d'expansion permettent à cette même théorie de bénéficier d'une bonne application en perspective. Ils sont appliqués non seulement à la finance de firme (Aghion et Bolton, 1992 ; Berglof et Thadden, 1994 ; Hart et Moore, 1994 ; Dewatripont et Tirole, 1994 ; Bolton et Scharfstein, 1996 ; Hart et Moore, 1998), mais aussi aux domaines de propriétés, privée et publique et à l'interaction existant entre le système politique et la politique économique (Hart, Shleifer et Vishny, 1997 ; Shleifer, 1998 ; Schmidt, 2000 ; Aghion, Alesina et Trebbi, 2002 ; Aghion et Bolton, 2003).

La théorie des droits de propriété divise les droits contractuels (*contractual rights*) en deux types : le droit spécifique (*specific rights*) et le droit résiduel (*residual rights*). La théorie des droits de propriété définit l'entreprise comme la propriété possédée ou la maîtrise de la propriété. Plus précisément, cette théorie ne fait pas de distinction entre droits et maîtrise de propriété, en réalité elle définit le droit de propriété comme la puissance exécutive du droit de maîtrise. Dans la société de propriété privée, il est difficile d'établir la frontière entre le droit de bénéfice et la maîtrise de propriété. Mais, dans la société de type socialiste, Chine et ancienne Union Soviétique, en raison de différentes restrictions, le droit de propriété appartient à certaines personnes et la maîtrise de propriété appartient à quelques autres. Par conséquent, la division des droits de propriété en deux aspects, droit de bénéfice et droit de maîtrise, est préférable pour étudier le système de propriété non privée.

Les droits contractuels sont ceux stipulés précisément dans le contrat ou qui ne sont pas formellement restreints mais reconnus tacitement par les parties. En raison de l'existence de l'information asymétrique et de l'incertitude, le contrat n'est pas toujours parfait. Les restrictions non formelles se sont probablement affaiblies dans le nouvel environnement. Il surgit donc beaucoup de droits résiduels flous, ces droits contraignent fréquemment et inexplicablement certaines personnes. Nous avons utilisé « le drapeau national suédois » de G. Xiao (1997) comme structure pour expliquer le droit de propriété (voir Tableau 5).

Les deux coins supérieurs du tableau 5 représentent respectivement le bénéfice contractuel et le bénéfice résiduel, les deux coins inférieurs sont la maîtrise contractuelle et la maîtrise

résiduelle. Sans indication claire dans ce tableau, on sait que bénéfice et maîtrise sont implicitement reliés par certaines ressources, telles que les marchandises, le personnel, la connaissance ou les trois combinés. De plus, ils (bénéfice et maîtrise) sont possédés par une personne concrète ou par la communauté. Le bénéfice est strictement fondé sur la contribution réelle de propriété alors que la maîtrise est reliée intrinsèquement à l'organisation qui contrôle la propriété.

Tableau 5 : La structure de propriété : « le drapeau national suédois »

Bénéfice contractuel		Bénéfice résiduel
Maîtrise contractuelle		Maîtrise résiduelle

Lorsque le droit de propriété contractuelle et le droit de propriété résiduelle appartiennent à une seule et même personne, qui peut donc totalement disposer de ces droits dans leur totalité, la différence entre ces deux types de droit n'est alors pas très significative. Par ailleurs, lorsqu'il y a transaction entre droit de propriété résiduelle et droit de propriété contractuelle, l'un peut se substituer à l'autre. Par exemple, un homme, qui maîtrise complètement son effort de travail, possède la maîtrise résiduelle, il peut donc totalement décider de la manière dont il va construire sa maison. Cependant, s'il devient un employé qu'on surveille, sa maîtrise résiduelle devient maîtrise contractuelle. Son effort de travail doit dorénavant se borner à une portée délimitée. Si le responsable doute de son effort de travail, il peut modifier le comportement de cet employé. L'employé obtient uniquement le salaire contractuel. Il peut néanmoins faire des suggestions ou innover techniquement, même sans stipulation expresse dans son contrat de travail, ce qui apportera peut-être bénéfice ou perte à l'entreprise. Ces actions, qui ne sont pas stipulées précisément dans le contrat de travail, peuvent être considérées comme relevant de la maîtrise résiduelle, c'est pourquoi le changement de bénéfice qui peut en résulter peut être considéré comme le bénéfice résiduel par l'employé. Ainsi, les employés peuvent également obtenir certaines primes imprévues ou des gains supplémentaires en raison de cette question de *free riding*. Ces primes imprévues, des gains supplémentaires et/ou l'opportunité de promotion future, peuvent toutes être considérées comme étant du bénéfice résiduel.

Ces droits résiduels entraînent une augmentation des frais de contrôle, de mesure, d'exécution, de négociation et de transaction du contrat. Tous ces frais ont une incidence sur la structure du système de droit de propriété, ils peuvent engendrer des augmentations ou des réductions concernant production réelle, transactions et richesse.

Dans le système de propriété privée, le droit de maîtrise résiduelle s'harmonise avec le droit de bénéfice résiduel car ils sont possédés par une seule et unique personne. Cette fusion apporte non seulement une force productive énorme au système de propriété privée mais aussi un transfert facilité du droit de propriété privée. Cette force productive importante résulte d'un mécanisme d'incitation : lorsque que l'on prend à sa charge tous les frais et bénéfices de son effort de travail, on peut travailler de sa propre initiative sans reculer devant l'effort. Le coût de transaction du système de propriété privée est également faible et cela est également dû au mécanisme d'incitation. Quand les droits de maîtrise résiduelle et les droits de bénéfice résiduel sont transférés ensemble, les conditions de *free riding* et l'information asymétrique sont éliminées.

L'entreprise d'État est considérée comme une entreprise de propriété publique car les droits de propriété de ces entreprises appartiennent à l'État et excluent le droit de propriété individuelle. Non seulement l'individu ne peut pas avoir la qualité de mandant final en ce qui concerne les capitaux financiers et matériels de l'entreprise d'État, mais la ressource humaine qu'est l'individu ne peut pas être considérée comme un facteur dans le contrat de travail. L'entreprise d'État chinoise n'est pas, en fait, l'entreprise au sens de Coase, car elle n'est pas basée sur un (ou une série de) contrat. L'entreprise d'État doit bien entendu employer les différents facteurs essentiels à son activité, mais l'utilisation de ces facteurs n'est pas basée sur leur transfert de propriété dans les conditions contractuelles classiques. En effet, l'ensemble des ressources utilisées est attribué à la directive administrative. On peut donc en déduire qu'une des caractéristiques essentielles de l'entreprise d'État est qu'elle n'est pas un contrat de marché.

Au sein de l'entreprise d'État chinoise représentative, les principales parties prenantes sont ouvrier, gestionnaire et organisation administrative du gouvernement. L'entreprise d'État traditionnelle était à l'origine un organisme idéologique, une unité de travail (*danwei*), créée principalement pour atteindre des objectifs sociaux et politiques plus que des objectifs économiques. Les *stakeholders* fondamentaux de la « China, Inc. » étaient l'armée, la

bureaucratie et les dirigeants d'entreprise qui étaient nommés ou licenciés par le gouvernement. Ils bénéficiaient des mêmes privilèges que le cadre administratif embauché par l'État. Les autres *stakeholders* étaient les ouvriers de l'entreprise qui possédaient « un bol de riz en fer » (*tie fanwan*) et bénéficiaient d'avantages jusqu'à leur mort.

Dans le modèle traditionnel de l'entreprise d'État, Les ouvriers peuvent obtenir une série d'avantages : salaire, primes, logement, service médical, pension de retraite, service de divertissement (cinéma, sport...), emploi des enfants, scolarité des enfants (crèche, école primaire, école secondaire), produits de consommation, etc. Tous ces avantages sont évidemment liés au capital humain que représente l'ouvrier et ils permettent d'attacher davantage cette ressource à l'entreprise. L'ouvrier n'a pas le droit de disposer des ressources de l'entreprise, mais il dispose du droit de bénéficier. Il possède ainsi un droit de propriété partiel de son travail et des capitaux de l'entreprise.

Les dirigeants et les autorités de tutelle de l'entreprise d'État maîtrisent ensemble les ressources de l'entreprise, mais ils ne peuvent pas en bénéficier directement et proportionnellement à leur contribution à l'entreprise. En Chine, la majorité des dirigeants d'entreprise d'État sont issus promotions internes. Leurs salaires et primes ne sont pas plus élevés que ceux d'un ouvrier habile et leurs conditions de vie ne sont pas non plus très différentes de celles d'un ouvrier. La seule différence est qu'ils possèdent la maîtrise des ressources de l'entreprise et donc qu'ils peuvent, dans une certaine mesure, influencer le niveau de bien-être de l'ouvrier. Ainsi, les dirigeants d'entreprise d'État possèdent uniquement un droit de propriété incomplet.

L'entreprise d'État appartient bel et bien à l'État, les contenus réels du droit de propriété d'État incluent les droits de réclamation et de redistribution du surplus, de surveillance de l'équipe dirigeante de l'entreprise, la participation à la gestion de l'entreprise par les moyens administratifs. Cependant, en raison de la taille énorme et de la complexité de l'industrie d'État chinoise, cette maîtrise administrative est à tout moment extrêmement imparfaite. Il est important que les officiels concernés n'aient aucunement le droit de s'approprier les surplus pour leur consommation individuelle. Ils devraient obtenir un salaire fixe et bénéficier d'un bien-être semblable à celui des autres fonctionnaires. Mais ils peuvent, à un certain degré, affecter la production, la distribution et la décision stratégique de l'entreprise. Ainsi, les autorités de tutelle de l'entreprise d'État jouissent également d'un droit partiel de propriété.

Indépendamment de ce qui est explicitement stipulé par la loi ou acquis par l'usage ces dernières années, le droit de propriété incomplet a concrètement existé pour l'ouvrier, le dirigeant et les fonctionnaires des autorités de tutelle de l'entreprise d'État. Il en a résulté des comportements paradoxaux dans l'industrie d'État chinoise.

2.2 L'économie socialiste de marché : un système alternatif de transition

Le socialisme « est un système d'institutions économiques dans lequel le droit de propriété des moyens de production est principalement tenu par les agences de l'État. Ces droits de propriété, déterminés au niveau central, provincial ou local, sont assignés aux agents du gouvernement. Afin de faciliter la prise de décisions de haut en bas, les moyens de production de nombreuses institutions internes à la société civile ont du être remplacés par désignation externe, principalement par des institutions normatives et la planification centrale a remplacé la coordination spontanée sur les marchés »¹⁴. Lénine (1917), dans son livre « *The State and Revolution* », émet une célèbre remarque directement tirée de la théorie marxiste : “*The whole of [socialist] society will become a single office and a single factory*”.

Pour le socialisme de type soviétique, selon les termes de Lénine (1918) :

[Collective ownership] will be our salvation... [it] is something centralised, calculated, controlled and socialised... [We will achieve] the organisation of accounting control of large enterprises, the transformation of the whole of the state economic mechanism into a single huge machine, into an economic organism that will work in such a way as to enable hundreds of millions of people to be guided by a single plan. (Cité par Wolfgang et Manfred, 1999, p. 417)

Le strict modèle planifié de type soviétique adopté par la Chine en 1949, après la révolution, a été progressivement abandonné à la fin des années 50 en raison de ses échecs. Mao Zedong était insatisfait par la sur centralisation et par la bureaucratisation du modèle soviétique. En 1956, lors de son célèbre discours sur les dix relations majeures, il évoqua la relation existante entre le pouvoir central et les gouvernements locaux. Il préconisa l'idée de « mobiliser les deux initiatives du gouvernement central et des gouvernements locaux » (*diaodong*

¹⁴ Selon la définition du dictionnaire, *Oxford English Dictionary*, Oxford University Press, 4 Apr. 2000.

zhongyang he difang liangge jijixing). Ses idées sont par la suite devenues les politiques officielles appliquées par le gouvernement.

Depuis la fin des années 70, les successeurs de Mao ont tenté des expériences d'économie socialiste de marché, en particulier, ils ont tenté d'imiter le modèle yougoslave. La réforme des entreprises consistait essentiellement à « lâcher du pouvoir et laisser des profits », cette réforme a été adoptée et mise en place assez rapidement. Les profits retenus par l'entreprise peuvent être utilisés pour la réalisation de trois objectifs : premièrement pour le développement de la production, deuxièmement pour améliorer le bien-être des ouvriers, c'est-à-dire pour la construction de logements, cantines, etc. et troisièmement pour le versement de primes aux ouvriers. Ces deux derniers objectifs ont permis d'augmenter les revenus et d'améliorer les conditions de vie des ouvriers d'entreprise d'État. Considérant que les ouvriers et les directeurs sont motivés par l'appropriation de profits pour leur intérêt personnel, Deng Xiaoping a proposé la théorie dite du « chat » qui a été renforcée par la reconnaissance de l'échec des diverses réformes précédentes du socialisme. Selon Deng Xiaoping : « que le chat soit rouge (propriété publique) ou noir (propriété privée), quand il a attrapé la souris (développement économique), il n'y a plus de raison de s'inquiéter ». L'autonomie est ainsi devenue le maître mot de la réforme des entreprises d'État. Selon les termes de Deng Xiaoping :

L'urgence est d'accroître l'autonomie des entreprises et des équipes de production, afin que chaque usine et que chaque équipe de production développent au maximum leur esprit d'initiative¹⁵.

Le « gradualisme » est considéré comme une des caractéristiques principales de la voie chinoise. Les réformateurs chinois ont fait preuve d'une grande prudence et de pragmatisme : « Traversons la rivière en cherchant le gué de pierres », cette célèbre phrase de Deng Xiaoping traduit bien l'état d'esprit des dirigeants de l'époque. Les principales mesures ont été testées en Chine à petite échelle (souvent dans une ville, une province et aussi dans certains secteurs tels que l'agriculture) et n'ont été appliquées à l'ensemble du pays qu'une fois qu'un résultat s'était avéré probant.

¹⁵ Propos énoncé lors d'une réunion de travail du Comité Central du Parti Communiste Chinois (PCC) tenue le 13 décembre 1978.

A ce stade des réformes, l'idéologie officielle est de combiner plan et marché. Une version plus conservatrice veut que le plan reste principal et le marché accessoire. Chen Yun, autre dirigeant très important de l'époque de Deng Xiaoping, a publié la théorie dite de « cage d'oiseau » à la fin de 1982 : « Il faut stimuler l'économie sous la direction du plan, à l'image de la relation entre l'oiseau et la cage. Vous ne pouvez pas simplement tenir l'oiseau dans vos mains, sinon il meurt. Vous devez le laisser voler, mais vous pouvez seulement le laisser voler dans une cage. Sans cage, il s'envole ailleurs. La cage doit être de taille pertinente et doit être ajustée régulièrement. Mais dans tous les cas, il faut qu'il y ait une cage »¹⁶. En octobre 1987, lors du treizième congrès national du Parti, deux nouveaux concepts sont développés : celui du « stade initial du socialisme » et celui de « l'économie socialiste de marchandises » (*shehui zhuyi shangpin jingji*). A la fin des années 80, l'économie chinoise s'est libéralisée, la distribution de l'ensemble des marchandises et des services est soutenue à hauteur d'environ 60% par les entreprises privées.

Mais, à ce stade, le but de la réforme n'est clairement pas d'établir un système de marché. Au printemps 1992, Deng Xiaoping effectue son célèbre voyage dans le Sud afin de mobiliser le soutien local pour la future réforme qui sera plus radicale. Le grand changement idéologique se produit à la suite du quatorzième congrès du Parti, en septembre 1992. C'est alors la première fois que l'économie socialiste de marché est considérée comme l'objectif de la réforme économique chinoise. Il est important de distinguer l'économie socialiste chinoise de marché avec le socialisme de marché, préconisé par quelques réformateurs européens de l'Est pendant les années 70 et les années 80. Dans le socialisme de marché, le marché est simulé pour atteindre l'objectif du socialisme basé sur la propriété publique (Kornai, 1992). En revanche, dans une économie socialiste de marché, « l'économie de marché » est le but et le mot « socialiste » est un simple adjectif. Par conséquent, une économie socialiste de marché diffère complètement d'un socialisme de marché.

La transformation du système économique socialiste est la plus complexe des tâches. Du point de vue de l'économie institutionnelle, le processus de transformation a au moins un objectif connu et légitimé, résumé par Wolfgang Kasper et Manfred E. Streit (1999) comme on pourra le voir dans le tableau 6.

¹⁶ Discours tiré de la cinquième session de l'Assemblée nationale du 2 décembre 1982.

Tableau 6 : Liste des fondamentaux pour les systèmes de transformation vers une économie de marché

Area of reform	Institutional goals	Organisational support
Private citizens	Civil, economic and political liberties; establishing private responsibility	Civil and economic law; private property and autonomy; civil courts and police subject to the rule of law
Firms	As above; autonomy in decision making; freedom of contract; liability	Corporatisation; privatisation; commercial code; courts ; standards of accounting ; capital markets, labour markets ; banking legislation and prudential supervision
Government	Protection of the rule of law (rule-bound, limited constitutional government); control of agent opportunism; subsidiarity Redistribution	Definition of the essential tasks of government in a constitution; reduction in the size of government; phasing out subsidies; administrative law; budget reform and establishment of a system of effective tax collection; assistance with (soft and hard) infrastructures, privatisation; independent central bank with the task of pursuing monetary stability; devolution of tasks to local and regional governments; independent judiciary Measures to establish equality of opportunity; minimal social safety net; provision of access to, but not necessarily production of, public services
International economic relations	Opening the economy	Freedom of movement; liberalisation of trade; currency convertibility; flexible exchange rates (membership of WTO, IMF and other international bodies that cultivate rules of open international interaction)

Source: Wolfgang Kasper et Manfred E. Streit (1999), *Institutional Economics: Social Order and Public Policy*, p. 433.

Conclusion du chapitre 2

L'entreprise d'Etat chinoise, est un type d'organisation sociale et économique très particulier. Elle se distingue ainsi d'une entreprise occidentale par ses caractères de pluri-fonctionnalité et de structure des droits de propriété. Une des caractéristiques essentielles de l'entreprise d'État en Chine est qu'elle ne repose pas sur un contrat de marché au sens de Coase. En raison d'une forme de droit de propriété incomplet, il en résulte des comportements paradoxaux dans l'industrie d'État chinoise.

L'économie socialiste de marché est le résultat spécifique à la Chine de la combinaison de l'idéologie et du développement économique. De Marx à Lénine, du modèle yougoslave aux réformes spécifiquement chinoises, le socialisme n'est jamais le but affirmé. L'objectif désigné est l'économie socialiste de marché comme système alternatif de transition vers l'économie de marché.

En raison des caractéristiques particulières de l'entreprise d'État chinoise et de la transition par l'économie socialiste de marché, la réforme est différente d'une « *conventional wisdom* ».

Conclusion de la première partie

Dans la première partie de cette thèse, nous nous sommes consacré au cadre théorique et méthodologique.

Nous avons tout d'abord exposé notre problématique sur le fonctionnement des entreprises d'État dans le contexte de transition de l'économie chinoise. Nous posons l'hypothèse que la transition vers une économie de marché s'accompagne de profonds changements structurels internes ce qui conduit à surmonter nombre d'obstacles pour que la réforme des entreprises d'État réussisse. Nous émettons également l'hypothèse que les systèmes de gouvernance et leur efficacité sont conditionnés par les incitations insérées dans la structure des droits de propriété offerte par l'environnement institutionnel. Les incitations et les motivations sont en effet déterminées par la structure des droits de propriété.

Ensuite, nous avons analysé le contexte de cette recherche, ce qui aboutit à souligner que, premièrement que l'entreprise d'État occupe une place centrale dans l'économie chinoise et que, deuxièmement, nombre de publications traitant de l'économie chinoise et de la réforme des entreprises d'État ne reposent pas sur des recherches suffisamment approfondies, Nous avons observé que la littérature économique sur la transition postsocialiste s'était focalisée jusqu'à récemment sur la privatisation des entreprises d'État et sur la libéralisation des marchés, sans tenir compte du lien existant entre les changements institutionnels et l'organisation du gouvernement. Nous avons constaté que, pour comprendre l'expérience chinoise, il était indispensable d'analyser ce lien. Enfin, l'étude de la gouvernance des entreprises chinoises est un champ entièrement nouveau et difficile à cause de la spécificité de la situation chinoise.

Nous avons présenté les outils que nous avons utilisé afin de réaliser nos objectifs de recherche et nous avons décrit plus précisément nos enquêtes de terrain ainsi que nos entretiens et nos questionnaires.

Enfin, nous avons essayé de définir les principales notions utilisées pour construire notre thèse. Deux notions sont le fondement de la construction de notre sujet : les notions d'entreprise d'État chinoise et d'économie socialiste de marché.

Dans la partie suivante, nous présenterons l'accroissement de l'autonomie des entreprises chinoises sous l'angle d'une analyse institutionnelle, par l'analyse du « système du contrat de responsabilité » et de la création du « système moderne d'entreprise ».

Deuxième partie

L'accroissement de l'autonomie des entreprises chinoises : analyse institutionnelle

Introduction de la deuxième partie

La réforme économique de la Chine a débuté en 1978, avec le Troisième Plenum du onzième Congrès du Parti Communiste Chinois qui s'est tenu en décembre de cette même année et a marqué l'avènement d'une nouvelle vie politique et économique pour la Chine. Mais, dans la première moitié des années 80, la réforme de l'entreprise d'État s'est faite principalement au niveau provincial et ces mesures réformatrices étaient restées largement expérimentales jusqu'en 1985 avec un processus en trois étapes :

- De 1978 à 1992 : accroissement de l'autonomie financière et de l'implication des directeurs
- De 1993 à 2002 : établissement d'une économie socialiste de marché et du système moderne d'entreprise
- A partir de 2002 et jusqu'à aujourd'hui : réforme des droits de propriété et privatisation des PME.

Les réformes des deux premières étapes se sont principalement faites dans le cadre de l'économie planifiée, c'est pourquoi la réforme des droits de propriété et la privatisation n'ont pas été généralisées. Nous présenterons dans cette partie les réformes de ces deux étapes.

Cette partie se décline en quatre chapitres :

- Chapitre 3 : Une rétrospective des réformes des entreprises d'État
- Chapitre 4 : L'analyse institutionnelle du « système du contrat de responsabilité »
- Chapitre 5 : La création du « système moderne d'entreprise »
- Chapitre 6 : Gouvernance et relation de pouvoir dans le système moderne d'entreprise

Chapitre 3 : Une rétrospective des réformes des entreprises d'État

Introduction

Au lendemain de la fondation de la Chine Nouvelle, le nouveau pouvoir veut mettre en place un nouvel ordre économique et social à la fois inspiré de l'exemple soviétique et adapté aux réalités chinoises, l'établissement des entreprises d'État correspond à la stratégie de l'économie planifiée en Chine.

A partir de 1978, la Chine a progressivement abandonné le système planifié pour entrer dans une période de transition vers l'économie socialiste de marché, cette transition résulte des facteurs économiques, sociaux et politiques. Chronologiquement, le processus est passé par trois étapes principales :

- De 1978 à 1992 : accroissement de l'autonomie financière et de l'implication des directeurs
- De 1993 à 2002 : établissement d'une économie socialiste de marché et du système moderne d'entreprise
- A partir de 2002 et jusqu'à aujourd'hui : réforme des droits de propriété et privatisation des PME.

3.1 L'établissement des entreprises d'État

Le Parti Communiste Chinois (PCC) est entré au pouvoir en 1949 et a proclamé la République Populaire de Chine (RPC). L'objectif du PCC était prioritairement l'industrialisation de la Chine afin de réduire rapidement l'écart avec les pays développés et de mener le pays vers une société moderne de type socialiste. Selon l'idéologie politique du PCC, l'organisation industrielle dans son ensemble repose sur les entreprises d'État. Le système industriel d'État chinois a été mis en place par deux processus. Le premier, après 1949, a été la construction de nouvelles entreprises. En effet, après la seconde guerre mondiale, beaucoup de services publics chinois, tels que le réseau de communication, les transports et l'industrie de l'électricité avaient été détruits et devaient alors être reconstruits. Dans un même temps, les

industries militaires et le secteur financier, originellement contrôlés par le Parti national, étaient saisis pour être nationalisés. Le second processus a été la nationalisation d'une partie des industries privées. L'autre partie était placée sous la tutelle de l'État, ce fut le cas par exemple du commerce de détail. Les anciennes entreprises privées ont progressivement été achetées par les gouvernements locaux. Jusqu'en 1952, environ 83% des entreprises industrielles chinoises étaient contrôlées par l'État, le gouvernement avait proclamé l'établissement du système économique socialiste (voir Tableau 7).

Au commencement de la réforme chinoise, les dirigeants se tournèrent vers le modèle des Soviétiques qui avaient une obsession idéologique d'économie d'échelle et d'usines géantes. Lénine avait fait cette célèbre remarque dans son livre *The State and Revolution* (1917): “All citizens [in a socialist society] become employees of a single countrywide state syndicate”. “The whole of society will become a single office and a single factory”. Dans une économie socialiste traditionnelle, le système soviétique était reconnu pour contrôler l'économie par la planification, la distribution des ressources et sa tendance à l'augmentation des industries lourdes.

Tableau 7 : Processus de Nationalisation de l'économie chinoise de 1949 à 1956

Années	Secteur socialiste (%)	Entreprises mixtes (%)	Entreprises privées exécutant des commandes de État (%)	Industrie capitaliste (%)
1949	34,7	2,0	7,5	55,8
1950	45,3	2,9	14,9	36,9
1951	45,9	4,0	21,4	28,7
1952	56,0	5,0	21,9	17,1
1953	57,5	5,7	22,8	14,0
1954	62,8	12,3	19,6	5,3
1955	67,7	16,1	13,2	3,0
1956	67,5	32,5	0	0

Source : Bureau national des statistiques, *Les Dix Grandes Années*, Beijing, Éditions en langues étrangères, 1960, p. 38.

Le système soviétique avait été imposé aux pays d'Europe de l'Est après la seconde guerre mondiale alors que la Chine l'a adopté volontairement et idéologiquement. En 1949, lorsque le gouvernement socialiste a été fondé, la Chine était une économie agraire. Et, à la fin de

1952, après le succès de la transformation en système socialiste, l'ambition du gouvernement chinois, matérialisée lors du premier plan quinquennal de 1953, a été la promotion d'une stratégie de développement des industries lourdes. A cette époque, le revenu par tête en Chine ne représentait qu'approximativement 7% de celui des États-unis (Maddison 1995). La viabilité¹⁷ des industries lourdes en Chine était même plus faible que celle des industries d'ex-Union Soviétique dans les années 20. Le système planifié soviétique a été transplanté à l'économie chinoise, avec un but identique, la mobilisation des ressources pour l'industrie lourde.

Mais, dans un système économique socialiste, tel que celui de la Chine à cette époque, le capital était rare et le labeur particulièrement pénible. L'orientation stratégique favorisant les industries lourdes est alors en conflit avec les avantages comparatifs de l'économie. Par conséquent, afin de garantir aux industries lourdes l'approvisionnement en ressources rares, le gouvernement met en place un mécanisme de répartition des ressources nécessaires à sa planification. Les finances, les devises et les commerces étrangers, la circulation des produits et le système d'achats et de ventes des produits agricoles, ont tous subi les contraintes d'une planification très centralisée. En raison de cet environnement macro économique modelé par la politique, le résultat, profits ou pertes, de l'entreprise d'État ne reflète pas réellement sa situation de gestion. L'entreprise, si elle est autonome, doit alors nécessairement allouer les profits exceptionnels au bien-être de ses employés, aux consommations en charge et autres actions ne concernant pas le développement des industries lourdes. Afin que la volonté du gouvernement de développer le tissu industriel d'État ne soit pas affectée par les actions individualistes des dirigeants et des employés des entreprises d'État, il a fallu dépouiller l'entreprise de son droit de gestion autonome. Toutes les décisions prises par l'entreprise devaient refléter l'objectif de développement industriel national. La fonction de l'entreprise consiste alors simplement à appliquer les plans dictés par les autorités supérieures. L'entreprise d'État est donc devenue un « laboratoire » de la politique économique nationale.

¹⁷ Conformément à la rentabilité attendue d'une industrie dans une économie de marché parfaitement ouverte et compétitive, Lin et al. (Lin et al, 1999) définit le terme de « viabilité ». Une industrie est viable si les entreprises de ce secteur ont un profit attendu socialement acceptable sans subvention ou protection externe. Sinon elle n'est pas viable.

Une telle stratégie, qui nie l'avantage comparatif, peut mettre les entreprises d'État sous deux types de contraintes politiques (Lin et al, 1998) : une contrainte stratégique et une contrainte sociale. Le fardeau stratégique provient du développement prioritaire des industries lourdes. Dans un pays en voie de développement tel que la Chine, le développement d'industries lourdes, par l'adoption de technologies à forte valeur capitalistique, va engendrer des coûts de revient trop élevés pour ses entreprises qui, n'étant pas suffisamment compétitives, subiront des pertes sur un marché concurrentiel libre. Le fardeau social provient, lui, des sureffectifs, pensions de retraite et autres coûts engendrés pour garantir le bien-être des employés de l'entreprise d'État. En effet, les industries lourdes, à forte intensité capitalistique, ne peuvent pas absorber une quantité trop importante de main-d'œuvre dans le but de résoudre le problème de l'emploi et de garantir la stabilité sociale. Or, l'État exigera de ces entreprises d'État qu'elles embauchent un nombre excessif d'ouvriers au regard des emplois qu'elles peuvent absorber.

Avant la réforme, ces deux contraintes sont allégées au sein des entreprises d'État grâce aux fonds budgétaires qui leur sont fournis de manière unifiée. On parle alors de « dépenses unifiées » (*tongzi*) et les profits de toutes les entreprises d'État sont également « recueillis de manière unifiée par l'État » (*tongshou*). Ainsi, l'État chinois, par l'injection de fonds publics, compense complètement l'augmentation des coûts de fonctionnement qu'il impose à ses entreprises. Depuis la réforme et après l'annulation de ce système de « *tongzi* et *tongshou* », ces deux contraintes ont été clairement mises en évidence.

3.2 Les raisons des réformes des entreprises d'État depuis 1978

Au début des années 50, l'économie planifiée calquée sur le modèle soviétique a été introduite en Chine. Le premier Plan quinquennal a couvert la période allant de 1953 à 1957. A partir de 1978, la Chine a progressivement abandonné le système planifié pour tendre vers un système d'économie de marché.

Afin de répondre à la question « *pour quelles raisons le gouvernement chinois s'est-il lancé dans d'importantes réformes à partir de 1978 ?* », nous devons réfléchir sur les facteurs économiques, sociaux et/ou politiques (politique intérieure et politique internationale) qui sont susceptible d'engendrer un tel mouvement. Nous nous limiterons ici à la présentation et à

l'analyse d'éléments de réponse apportés par différents chercheurs et complétés par notre propre réflexion.

Globalement, la fin des années 70 en Chine est marquée par ce que l'on pourrait appeler une crise de société. Voici comment M. C. Bergère décrit la société chinoise de cette période, et en particulier la société urbaine : « *La société chinoise s'est mal remise des traumatismes subis pendant la Révolution culturelle*¹⁸. Cela est particulièrement vrai pour la société urbaine qui a été le plus gravement atteinte. Les désordres de toute nature – affrontements fonctionnels, délinquance, criminalité, marché noir – persistent et se développent dans les années 70. (...) La vie économique et sociale des cités chinoises devient alors de plus en plus difficile. Les pertes infligées à la production, et en particulier à la production industrielle, par la désorganisation des entreprises et des transports entre 1974 et 1976, seront plus tard évaluées à 100 milliards de yuans par Hua Guofeng. Les conséquences de cette régression se font sentir dans la vie quotidienne des résidents urbains. Les rations d'huile et de viande sont réduites, les marchés sont mal approvisionnés en légumes frais. Pour obtenir des biens de consommation durable (bicyclettes, machines à coudre...), il faut attendre des mois ou des années. (...) Le marché noir se développe et en même temps que lui toutes sortes de trafics et de pratiques illégales. (...) Le scepticisme et le cynisme se généralisent. Alors que les rivalités au sommet affaiblissent le système de contrôle, la société elle-même semble avoir perdu tout consensus interne, toute foi dans les objectifs et les idéaux révolutionnaires. Dans une société ainsi éclatée, la lutte des classes fait place aux conflits entre groupes et la violence devient le moyen ordinaire de résoudre ces conflits. Lorsque la crise s'aggrave, il ne reste plus qu'à faire intervenir l'armée, comme à Hangzhou lors de l'été 1975 » (M. C. Bergère, 1989, p. 151).

¹⁸ **Révolution culturelle** (1967-1976) : mouvement politique, idéologique et armé imposé en Chine par Mao Zedong pour relancer la dynamique révolutionnaire. Les autorités administratives et politiques officielles furent évincées, tels Liu Shaoqi et Deng Xiaoping, alors que les jeunes des écoles et des universités (fermées de 1966 à 1972) s'organisaient en associations de « gardes rouges » (*hong weibin*), se réclamant de la pensée de Mao Zedong. Marquée par l'exode massif de populations des campagnes vers les villes et des villes vers les champs, par des affrontements sanglants dans les provinces, l'incarcération ou la mise à mort d'artistes classiques (monuments et livres), la « grande Révolution Culturelle Prolétarienne » prit fin avec la mort de Mao et l'arrestation de la « Bande des Quatre » en 1976.

D'un point de vue économique, tel que l'explique B. Naughton, «*en 1977, les planificateurs chinois sont confrontés à une économie qui n'est plus sous leur contrôle et qui ne produit pas les objectifs qu'ils veulent atteindre. (...) Lorsque la Chine émerge de la Révolution culturelle, les dirigeants s'inquiètent de reconstruire une économie efficace dans un système qui fonctionne bien. Leur première réponse ne fut pas de s'engager dans des réformes économiques, mais plutôt de reconstruire l'économie planifiée* » (B. Naughton, 1996, p. 54). Le peuple chinois a lui aussi beaucoup souffert des conséquences économiques négatives de la planification centrale : pénurie de biens de consommation, choix limité et manque d'amélioration de la qualité des produits. Les citoyens chinois devaient alors se plier au bon vouloir des fournisseurs en biens de consommation et attendre dans d'interminables files afin d'obtenir les produits dont ils avaient besoin. Ils devaient souvent franchir la « porte de derrière » (*houmen*) (ou utiliser leurs relations personnelles) pour accéder à des biens de consommation primaires et essentiels.

Plusieurs auteurs chinois et occidentaux expliquent le lancement des réformes de plusieurs manières. Certains mettent l'accent sur les raisons politiques. Pour H. Harding, «*la cause directe des réformes a été l'existence d'une faction réformiste au sein du Parti Communiste Chinois, le fait qu'elle gagna la bataille sur ses rivaux plus conservateurs, et qu'elle adopta une habile stratégie pour lancer et soutenir un programme de renouvellement politique et économique audacieux* » (H. Harding, 1987, p. 39). Cette argumentation est également très répandue en Chine : le triomphe de Deng Xiaoping et sa détermination à « chercher la vérité dans les faits » auraient initié le processus entier de réformes.

Pour d'autres auteurs (Ma Hong, 1990 ; Godfrey Linge, 1997), les facteurs internationaux ont été décisifs. A la fin des années 70, les relations entre la Chine et l'ex-Union soviétique sont très difficiles. La Chine craint un encerclement soviétique et va alors, juste avant sa réorientation économique, se rapprocher des États-Unis. D'autre part, la Chine veut également importer de nouvelles technologies occidentales. Enfin, à cette même époque, on reconnaît internationalement le dynamisme du capitalisme asiatique, en particulier celui de Taiwan, de Hongkong, de la Corée du Sud et de Singapour. Les économies capitalistes deviendraient des modèles plus attractifs, alors que l'Union soviétique serait vue comme un dangereux adversaire. Les écarts de performance économique existant entre la Corée du Sud et la Corée du Nord, entre la RFA (République fédérale d'Allemagne) et la RDA (République

démocratique allemande), et entre l'Europe de l'Est et l'Europe de l'Ouest ont renforcé ce point de vue.

Ce sont toutes ces raisons qui auraient rendu inévitable la mise en place d'une réforme économique en Chine.

3.3. Les différentes réformes des entreprises d'État

3.3.1 De 1978 à 1992 : Accroissement de l'autonomie et stimulation financière

Le changement majeur de cette période a consisté à laisser plus d'autonomie aux dirigeants des entreprises d'État et à leur accorder des incitations financières. Selon le terme chinois, il s'agissait de « lâcher du pouvoir et laisser des profits » (*fangquan rangli*). Ces réformes d'accroissement de l'autonomie des entreprises ont été expérimentées dans la province du Sichuan dès octobre 1978. Puis, des directives du Conseil des Affaires d'État vont généraliser l'expérience en juillet 1979. Dans ces directives, le Conseil des Affaires d'État autorise les entreprises d'État à vendre leur surplus de production, par rapport aux exigences du plan, mais ceci dans certaines limites. Les directives de juillet 1979 stipulent que les entreprises bénéficiant de la rétention des profits doivent payer des frais financiers à l'État pour les capitaux à long terme et pour les capitaux circulants qui leur ont été alloués. Cependant ces directives, comme les règlements de décembre 1981, resteront sans effet (Eyraud, 1999).

En 1983, le Conseil des Affaires d'État promulgue une directive sur « le remplacement de l'allocation sur budget de l'État par le prêt bancaire » (*bo gai dai*). Cette directive précise que les allocations en capitaux circulants doivent progressivement être remplacées par des prêts bancaires à court terme ; les allocations en capitaux fixes seront également remplacées progressivement par des prêts bancaires à moyen et long terme à partir de 1985. En mai 1984, le Conseil des Affaires d'État édite un document concernant les droits des entreprises, il s'agit de « règlements augmentant encore davantage l'autonomie des entreprises d'État », désignés par l'abréviation chinoise «*kuoquan shitiao* » (dix articles pour accroître les pouvoirs). Ce décret accorde aux entreprises le droit de vendre leur production hors plan ainsi que le droit de choisir elles-mêmes leurs fournisseurs et leurs clients. Il attribue au directeur de l'entreprise le droit de nommer son équipe dirigeante (nomination devant être approuvée par

l'autorité supérieure), le droit d'embaucher du personnel technique et le droit de promouvoir chaque année 3% de son personnel sans accord extérieur.

Le « système de responsabilité du directeur » (*changzhang fuzezhi*) est officiellement adopté par toutes les entreprises d'État en 1986, après une expérimentation de deux ans au sein de deux cents entreprises. Les entreprises d'État sont alors censées opérer sous la direction unifiée de leur dirigeant. Le comité du Parti doit uniquement veiller à ce que l'entreprise applique bien les politiques de l'État, en surveillant et en contrôlant ses opérations. Il s'agit donc de réaliser une division du travail entre le Parti et l'administration (*dangzheng fengong*). Dans les textes réglementaires, le directeur de l'entreprise est défini comme étant le « cœur » (*zhongxin*) de l'entreprise. Cependant, les directeurs d'entreprises ne prendront que très lentement le contrôle des opérations. Beaucoup d'entre eux restent sous l'influence du Comité du Parti et du Secrétaire du Parti. A cette époque, de nombreux conflits concernant le contrôle des opérations opposent directeur et secrétaire du Parti dans plusieurs entreprises d'État. Économiquement parlant, l'objectif est l'amélioration de l'efficacité des entreprises grâce à l'accroissement du pouvoir de leurs dirigeants. Politiquement parlant, le Parti craint le retour au système de gestion par un seul homme. Les conflits apparaissent donc inévitablement. Par la suite, en raison de cette discorde politique¹⁹, beaucoup d'entreprises vont fonctionner sur le principe du « système de responsabilité du directeur sous la direction du Comité du Parti ».

En janvier 1987, le gouvernement chinois commence à encourager le « système de responsabilité du contrat » (*chengbao zhi*). L'idée principale est de remplacer les contrats de profits annuels par un contrat portant sur plusieurs années (en général, trois à cinq ans) et ceci afin d'éviter les renégociations continues des objectifs. Ce contrat de responsabilité est négocié et signé entre un contractant et l'autorité de tutelle de l'entreprise. Le contractant est soit un individu, soit un groupe d'individus, soit l'entreprise et son personnel dans son ensemble. Dans les faits, le contractant est le plus souvent le directeur de l'entreprise. Le contrat fixe les objectifs à atteindre par le contractant ; ces objectifs et leur nature même varient d'un contrat à l'autre. L'objectif principal reste le montant des profits à remettre à l'État. Généralement, le contrat comprend un objectif d'augmentation annuelle du montant des profits remis à l'État et il précise de quelle façon sera utilisé le profit dépassant ce

¹⁹ Les conservateurs ont profité des manifestations étudiantes de décembre 1986 pour évincer Hu Yaobang, réformateur de l'économie chinoise, de son poste de secrétaire général du Parti. La Chine connaissait alors un mouvement politique contre la libéralisation bourgeoise.

montant. Dans certains contrats, l'entreprise conserve la totalité des dépassements de profit et dans d'autres, le surplus est partagé entre l'entreprise et l'État, selon une proportion définie dans le contrat. Environ 80% des grandes et moyennes entreprises d'État avaient adopté le système de responsabilité du contrat à la fin de 1987 et, en 1989, presque toutes les entreprises d'État l'avaient adopté (Qian, 1996 ; Eyraud, 1999).

A la fin de cette période, deux lois importantes sont promulguées le 13 avril 1988. Il s'agit de la loi sur les faillites²⁰ et de la loi sur les entreprises d'État. L'existence d'une loi sur les faillites indique que la logique économique commence, au moins légalement, à l'emporter sur la logique politique. Autrement dit la durabilité et la vie d'une entreprise sont censées s'évaluer non plus sur des critères politiques (de politique économique) mais sur des critères purement économiques. Mais cette loi est rarement appliquée. Comme alternative à la faillite, les gouvernements locaux encouragent plutôt la fusion des entreprises déficitaires avec des entreprises bénéficiaires. La loi sur les entreprises d'État entérine l'adoption du système de responsabilité du directeur, ainsi que le rôle de garant et de contrôleur du Parti au sein de l'entreprise. Elle réaffirme également l'obtention d'un certain nombre de droits pour l'entreprise, déjà reconnus dans les documents de 1979 et de 1984 : tels que le droit de choisir ses fournisseurs et ses clients, le droit de vendre son surplus de production par rapport aux exigences du plan, le droit d'en définir le prix, le droit d'embaucher et de renvoyer du personnel, le droit de décider des salaires et primes de ses employés et le droit de s'associer avec d'autres entreprises ou sociétés de service.

En juillet 1992, le Conseil des Affaires d'État publie les « règlements sur la transformation du mécanisme de gestion des entreprises d'État ». Ces règlements visent à protéger légalement les droits des entreprises en matière d'autonomie vis-à-vis de leurs autorités de tutelle. Ils réaffirment et étendent les droits déjà reconnus aux entreprises d'État par les directives de 1979, les règlements de 1984 et la loi des entreprises d'État de 1988. Dans les textes, l'entreprise d'État et son directeur ont les 14 droits suivants : (I) le droit de gérer la production ; (II) le droit de fixer les prix de vente des produits ; (III) le droit de vendre leur

²⁰ La « loi sur les faillites », promulguée le 2 décembre 1986, est officiellement entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1988. Jusqu'à présent, cette loi n'a pas vraiment joué sa fonction normative d'établissement des faillites d'entreprises. Au contraire, avec les réformes des droits de propriété de ces dix dernières années, beaucoup d'entreprises se déclarent frauduleusement en faillite afin d'échapper au paiement de leurs dettes.

production ; (IV) le droit d'acheter les matières premières ; (V) le droit d'importer et d'exporter ; (VI) le droit de prendre les décisions en matière d'investissement ; (VII) le droit de décider de l'utilisation des fonds de réserve ; (VIII) le droit de disposer des capitaux de l'entreprise ; (IX) le droit de décider la fusion et l'acquisition de l'entreprise ; (X) le droit d'embaucher du personnel ; (XI) le droit de nommer les gestionnaires ; (XII) le droit de fixer le montant des salaires et primes ; (XIII) le droit de décider de l'organisation interne de l'entreprise ; et (XIV) le droit de refuser de satisfaire les demandes financières provenant de services gouvernementaux.

3.3.2 De 1993 à 2002 : Établissement d'une économie socialiste de marché et du système moderne d'entreprise

Les réformes précédentes des entreprises d'État favorisaient une plus grande implication des directeurs d'entreprises et la séparation entre le gouvernement et les entreprises. Mais étant donné que le « système de responsabilité du contrat » devait être renégocié tous les trois ans et également en raison d'informations asymétriques, ce système a conduit à un « *insider control* », les *insiders* avaient davantage de contrôle sur les termes du contrat, il a encouragé un comportement à court terme des directeurs. En fait, malgré les réformes, la performance des entreprises d'État s'est détériorée encore davantage pendant cette période (voir Graphique 2).

Au printemps de l'année 1992, alors que la réforme économique est un échec et que les conservateurs reprennent du pouvoir au sein du Parti, Deng Xiaoping fait sa « célèbre visite du Sud du pays ». Dans un discours exprimé lors de sa visite de la zone économique spéciale du Sud de Shenzhen, il déclare : « *L'économie planifiée n'est pas propre au socialisme ; dans les sociétés capitalistes il y a aussi de la planification. L'économie de marché n'est pas propre au capitalisme ; elle peut exister dans les pays socialistes. Le plan et le marché sont tous deux des instruments économiques* ». ²¹

En octobre 1992, le quatorzième Congrès de Parti Communiste Chinois (PCC) suit l'idée de Deng Xiaoping et fait une percée idéologique importante. Pour la première fois, le but de la réforme de l'économie socialiste chinoise est de construire un nouveau système « d'économie de marché socialiste ». En novembre 1993, le troisième plénum du XIV^e Congrès du Parti

²¹ *Shenzhen Special Zone Daily*, le 26 mars 1992.

adopte une « résolution sur les questions concernant la réalisation d'une structure d'économie socialiste de marché » (Rapport du XIV^e Congrès du PPC, 1993). Cette résolution comprend un agenda assez général des réformes économiques à mettre en place à la fin du siècle dernier (en 2000). Le gouvernement chinois s'engage dans cette résolution à : créer un système moderne d'entreprise (clarifier les droits de propriété, séparer le gouvernement et les entreprises, déterminer clairement les pouvoirs et les responsabilités, et mettre en place une gestion scientifique) qui va consister principalement à transformer les entreprises d'État en sociétés par actions afin de séparer les droits de propriété (détenus par l'État) des droits d'exploitation (exercés par le représentant légal de l'entreprise).

La structure de ces sociétés est censée se conformer aux dispositions de la loi sur les sociétés adoptée en décembre 1993 et entrée en vigueur au premier juillet 1994. Cette loi est très similaire à ce qui se pratique en droit international. Il existe deux types d'entités, à savoir les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés anonymes. La loi impose pour la direction de l'entreprise un organigramme à trois niveaux : l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et le conseil de surveillance (voir Encadré 1). Les sociétés à responsabilité limitée, dont les actionnaires sont relativement peu nombreux et dont les activités sont à échelle relativement réduite, peuvent n'avoir qu'un secrétaire général (qui peut également exercer le rôle de dirigeant de la société) en lieu et place du conseil d'administration. Dans les sociétés à responsabilité limitée appartenant intégralement à l'État, il n'existe pas d'assemblée d'actionnaires mais un conseil d'administration.

La résolution de 1993 permet une privatisation²² partielle des petites et moyennes entreprises d'État. *«Pour les petites entreprises d'État, la gestion de quelques-uns des actifs peut se faire en externe ou être déléguée ; les autres actifs peuvent être gérés selon le système de l'association sous forme de « stock sharing » ou vendus aux collectivités et aux individus».*

²² Dans les dossiers (documents, presse, etc.) officiels, le terme « privatisation » est interdit jusqu'à présent en Chine, on remplace généralement ce terme de « privatisation » par celui de « désétatisation » ou « *gaizhi* » (transformation des droits de propriété de l'entreprise).

Encadré 1. Système de gouvernement d'entreprise prévu par la loi chinoise sur les sociétés

L'assemblée générale des actionnaires est l'organe supérieur de la société. Elle a les droits et responsabilités suivants : décider de la stratégie de la société, ainsi que de ses programmes d'activité opérationnelle et de ses projets d'investissement ; nommer des membres du conseil d'administration et des représentants des actionnaires au conseil de surveillance ; examiner et approuver les rapports du conseil d'administration et du conseil de surveillance ; examiner et approuver le budget financier annuel proposé et les comptes arrêtés de la société, le plan de distribution des bénéfices et le plan de couverture des pertes ; et adopter des résolutions concernant l'augmentation ou la diminution du capital, l'émission d'obligations, et les opérations de fusion, de division, de dissolution et de liquidation. Les assemblées d'actionnaires ont lieu une fois par an. Les actionnaires disposent d'une voix pour chaque action en leur possession.

Le conseil d'administration est constitué de 5 à 19 membres, élus par l'assemblée des actionnaires. Le conseil d'administration est responsable devant l'assemblée des actionnaires et dispose des droits et des responsabilités suivants : convoquer l'assemblée des actionnaires et rendre compte des activités lors de la réunion ; mettre en œuvre les résolutions et les décisions adoptées par l'assemblée des actionnaires ; rédiger les projets de programmes d'activité opérationnelle et d'investissement ; mettre au point des plans pour la distribution des bénéfices, la couverture des pertes, les opérations de fusion, la division ou la dissolution de la société ; décider de la structure interne de la société en matière d'organisation et de gestion ; nommer, démettre et définir la rémunération du directeur général de la société, du directeur adjoint (sur recommandation du directeur général) et du chef du service financier. Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an. Le directeur général assiste à la réunion en qualité de membre non votant.

Le conseil de surveillance est constitué au minimum de trois membres, parmi lesquels des représentants des actionnaires et au moins un représentant des employés de la société. Le représentant des salariés doit être démocratiquement élu par ces derniers. Les membres du conseil de surveillance sont élus pour trois ans, période renouvelable après réélection et nouvelle nomination par l'assemblée des actionnaires. Les membres du conseil d'administration, les dirigeants et le chef du service financier ne peuvent pas siéger au conseil de surveillance. Celui-ci est doté des droits et responsabilités suivants : surveiller et examiner la situation financière de la société ; superviser les actes des administrateurs et dirigeants ; et exiger réparation des administrateurs ou dirigeants en cas d'acte éventuellement préjudiciable aux intérêts de la société. Les membres du conseil de surveillance assistent à la réunion du conseil d'administration en qualité de membres non votants.

Source : Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo, (1997), *Zhongguo gongye fazhen baogao* (Rapport sur le développement industriel en Chine), Beijing, Jingji guanli chubanshe (Maison d'édition d'économie et de management).

Les autorités locales ont également joué un rôle déterminant dans la « désétatisation », c'est-à-dire dans le retrait de l'État des entreprises (ventes d'entreprises d'État ou réduction des participations étatiques). Dans certains cas extrêmes, les opérations s'apparentent à des

privatisations conduisant à une prise de contrôle d'entreprises d'État par des entités privées. La « désétatisation » est devenue inéluctable puisqu'il est de plus en plus coûteux de maintenir le secteur étatique. Les régions intérieures moins favorisées ont été les premières à en souffrir. Depuis le début des années 90, certains gouvernements locaux (par exemple, la municipalité de *Zhucheng* de la province du Shandong²³) n'ont pas hésité à céder des entreprises d'État déficitaires à leurs salariés.

Le rapport du 15^e Congrès du PCC, rendu public le 12 septembre 1997, reconnaît que :

« La ligne de combat de l'économie étatique est trop étirée, la performance globale n'est pas satisfaisante, l'allocation des facteurs de production n'est pas efficace ».

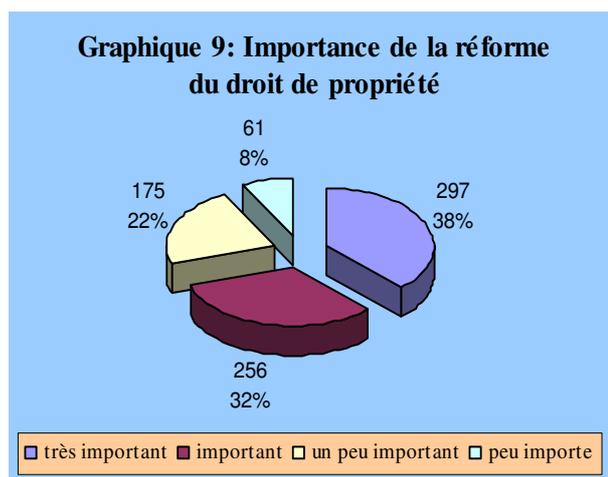
Ce rapport conclut que l'économie étatique doit être maintenue mais à un niveau « approprié ». Cela signifie qu'à terme l'État se retirera du secteur concurrentiel, pour concentrer ses efforts sur les secteurs stratégiques pour l'économie nationale : celui des transports, de l'énergie, des télécommunications et sur certains services d'intérêt public. Lors de ce congrès, la Chine lance la politique de « *zhuada fangxiao* » (s'occuper des grandes unités, abandonner les petites). Il s'agissait d'une mesure importante puisque que la plupart des entreprises d'État chinoises appartenaient à la catégorie des « petites ou moyennes entreprises » et environ seulement 1000 entreprises d'État ont été considérées « grandes entreprises » et devaient donc rester sous le contrôle de l'État. Les grandes entreprises ont été encouragées par le gouvernement à former des groupes. Cette incitation permet également de comprendre les demandes des gouvernements locaux qui souhaitaient parvenir, avec une relative autonomie, à réformer la propriété des petites et moyennes entreprises d'État dont ils avaient la responsabilité. De 1997 à 2001, le nombre d'entreprises d'État enregistrées a pratiquement été divisé par deux. D'après Fan Gang (2002), « *les données préliminaires provinciales indiquent que plus de 70% des petites entreprises d'État ont été privatisées ou restructurées dans certaines régions* » (p. 3). Cette transformation des entreprises d'État ne s'est pas limitée aux entreprises de petite taille. Pendant la période allant de 1997 à 2001, le nombre de grandes et moyennes entreprises d'État a décliné de 14811 à 8675 et,

²³ Nous présenterons plus particulièrement la réforme du *Zhucheng* dans le chapitre 8 car aujourd'hui elle est devenue un modèle populaire en Chine.

simultanément, le nombre de grandes et moyennes entreprises de l'actionnariat est passé de 1801 à 5659.

3.3.3 A partir de 2002 et jusqu'à aujourd'hui : Réforme du droit de propriété et privatisation des PME.

Lors de cette dernière étape, la réforme des droits de propriété est devenue le centre des réformes des entreprises d'État et le système d'actionnariat est devenu la forme principale de gestion des entreprises d'État. Dans les grandes entreprises d'État, le « système d'actionnariat » est aujourd'hui largement pratiqué. Ce système d'actionnariat est différent du système de sociétés par action mis en place au milieu des années 90. La réforme de 1995 avait uniquement établi une structure du système moderne d'entreprise. Malgré tout, cette réforme était déjà basée sur une amélioration du système de gouvernance des entreprises. Avec la réforme de propriété, beaucoup de petites et moyennes entreprises d'État sont vendues et la privatisation apparaît. Après quelques années des réformes, on prend conscience de l'importance de la réforme des droits de propriété qui devient de plus en plus en vogue. Selon notre enquête, 37% des témoins croient que la réforme du droit de propriété est très importante pendant les réformes des entreprises d'État ; 30% pensent que c'est important ; 25% peu important et seulement 8% estiment que ça n'a pas d'importance (voir Graphique 9).



Source : nos enquêtes

Le 16^e Congrès du PCC s'est réuni à Beijing le 8 novembre 2002. Lors de ce Congrès, la troisième génération, représentée par Jiang Zemin, a légué le pouvoir exécutif direct à la

quatrième génération de Hu Jintao, en conservant néanmoins dans l'ombre son influence. La grande contribution idéologique de la troisième génération du PCC est matérialisée par la théorie dite des « trois représentations » (*sange daibiao*), c'est-à-dire que le PCC représente non seulement les travailleurs et les paysans de Chine, mais également « les forces productives d'avant-garde, la culture de l'innovation et les intérêts des masses populaires ». La principale décision prise au cours de ce congrès a été d'accepter, et même d'attirer, des capitalistes au sein du PCC. Ce qui se cache derrière cette « décision », c'est la nécessité d'adapter le PCC et l'appareil d'État aux nouveaux rapports sociaux. En fait, la question n'était pas l'adhésion effective des patrons au Parti, mais le fait que le parti ainsi que l'appareil d'État devaient dorénavant « représenter » la bourgeoisie.

Jiang a souligné que : « *Dans le processus de changement social émergent les entrepreneurs et le personnel technique employé par les entreprises scientifiques et technologiques non gouvernementales, le personnel technique et de gestion employé par les entreprises à capitaux étrangers, les travailleurs à compte personnel, les entrepreneurs privés, les employés d'agences, les professionnels indépendants et les membres d'autres couches sociales, tous des bâtisseurs du socialisme selon les caractéristiques chinoises* ». ²⁴

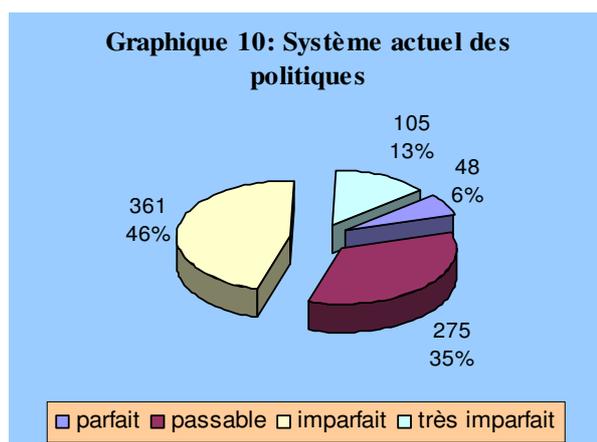
En octobre 2003, le troisième Plenum du 16^e Congrès du parti a publié la « décision concernant les questions d'amélioration du système de l'économie socialiste de marché ». Cette décision a fait quelques percées idéologiques qui auront un impact important sur le développement du gouvernement d'entreprise en Chine. Premièrement, le Parti a admis pour la première fois que les droits de propriété étaient le « cœur » de la réforme et que l'établissement du « système moderne des droits de propriété » était la tâche la plus importante de la future réforme. Deuxièmement, le Parti redéfinit la propriété publique dans le cadre de l'économie socialiste et la société par actions devient la forme principale de propriété publique. Le Parti encourageait en outre le développement de l'« économie mixte ». Troisièmement, les entreprises privées devaient être favorisées et pouvoir bénéficier des mêmes conditions de financement et de fiscalité que les entreprises d'État. Le Parti a décidé de faire amender la Constitution pour mieux garantir le droit de propriété privée et les droits politiques des libéraux. Ce projet fut adopté par l'Assemblée nationale populaire en mars 2004. En Chine, la propriété privée devient « inaliénable ». Le 24 février 2005, le Conseil des

²⁴ Voir le rapport du 16^e Congrès du PCC.

Affaires d'État édite une circulaire sur l'ouverture au secteur privé d'activités jusque là aux mains des mastodontes du secteur public. A la fin de 2004, on comptait 3,8 millions d'entreprises privées en Chine soit une hausse de 26% par rapport à 2003. Cette même année, les firmes aux mains de capitaux privés représentaient 53% des sociétés enregistrées en Chine.

Afin de conserver la gestion des grandes entreprises d'État, le gouvernement a établi la SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission*) en avril 2003. La création de la SASAC devait servir à enfin réguler le rôle de l'État dans la gestion des entreprises dont il détenait encore tout ou une partie de la propriété. Directement placée sous l'autorité du Conseil des Affaires d'État, la SASAC supervise et gère les actifs d'État dans les entreprises tout en promouvant la réforme et la restructuration des entreprises d'État. Ce double objectif découle immédiatement de la stratégie de constitution de «champions nationaux », conformément à laquelle le gouvernement chinois a fait clairement savoir que les vastes efforts de diminution du secteur public ne concerneront pas les secteurs stratégiques, tels que l'armement, l'énergie ou les infrastructures. Tout en évaluant et en sanctionnant au besoin les performances des hauts dirigeants d'entreprise, la SASAC devra par ailleurs respecter son engagement de ne pas intervenir dans le management quotidien des entreprises. Une autre difficulté sera de s'assurer de la transparence des opérations et transactions et d'éviter de « brader » les avoirs de l'État. Enfin, il sera décisif pour la SASAC de pouvoir affirmer son autorité sur les bureaux locaux de gestion d'actifs, afin d'éviter toute collusion avec les entreprises publiques locales.

Malgré l'importance de la réforme des droits de propriété, la plupart des témoins estiment que le système actuel des politiques de l'État est imparfait ou très imparfait (voir Graphique 10). Cela reflète le mécontentement causé par les conséquences actuelles de la réforme des droits de propriété, en particulier le développement de la corruption.



Source : nos enquêtes

Conclusion du chapitre 3

L'industrie d'État chinoise s'est établie à travers la reconstruction, la dépossession des actifs du parti national et la nationalisation des entreprises privées depuis 1949. En raison de l'influence idéologique soviétique et de la stratégie de « rattrapage et surpassement » (*gan chao*), l'industrie d'État a rapidement gonflé. Avant la réforme des entreprises d'État, leur proportion était de 78%, le reste étant des entreprises collectives ; or ces deux types d'entreprises appartiennent à la propriété publique. D'autre part, une telle stratégie, niant l'avantage comparatif, peut apporter deux sortes de fardeau aux entreprises d'État : fardeau stratégique et fardeau social. Car, après l'annulation des allocations et la fin de la protection externe, la plupart des entreprises d'État n'étaient pas viables dans une économie ouverte et concurrentielle.

Depuis 1978, en raison des facteurs économiques, sociaux ou politiques (de politique intérieure ou de politique internationale), la Chine a commencé à abandonner progressivement le système planifié pour revenir à une économie de marché. Le triomphe de Deng Xiaoping et sa détermination à « chercher la vérité dans les faits » auraient initié le processus entier de réformes. Le rôle de Deng Xiaoping a été indéniable pendant une vingtaine d'années de réforme en Chine, c'est pourquoi le peuple chinois l'appelle chaleureusement « créateur général (*zong shejishi*) de la réforme ». Mais, dans la situation où se trouvait la Chine à ce moment-là, la réforme était inévitable avec ou sans son accord.

Les différentes réformes concernant les entreprises d'État ont commencé en 1978. Nous retenons généralement trois phases ou trois périodes dans le processus de réforme. Les réformes des deux premières phases se font dans le cadre d'une économie planifiée. Cette caractéristique est essentielle, c'est pourquoi la privatisation à grande échelle n'avait alors pas commencé. Lors de la troisième phase, la réforme du droit de propriété devient essentielle et la plupart des petites et moyennes entreprises d'État sont privatisées. Les patrons des entreprises privées sont admis au Parti et ces changements affectent la direction politique, sociale et économique de la Chine.

Dans le chapitre suivant (chapitre 4), nous analyserons le système du contrat de responsabilité dans le secteur industriel. Combinant l'équilibre d'un modèle théorique, nous présenterons le système du contrat de responsabilité et les avantages et limites de ce système.

Chapitre 4 : L'analyse institutionnelle du « système du contrat de responsabilité »

Introduction

La transition chinoise de l'économie planifiée centralisée vers l'économie de marché a commencé en 1978 avec deux contrats essentiels, pour les paysans, un contrat de responsabilité à rémunération forfaitaire selon la qualité de produits fournis, et pour le secteur industriel également, un contrat de responsabilité.

L'élément le plus marquant de la réforme des entreprises d'État est l'accroissement progressif de l'autonomie des gestionnaires. Dès le début des années 1980, avec le « système de responsabilité économique », le rôle du chef d'entreprise et la nécessité d'une autonomie de gestion sont mis en avant. Par la suite, cette marge de manœuvre sera encore accrue par les systèmes de contrat de gestion mis en place à partir de 1984, et généralisés en 1988. Mais paradoxalement, cette autonomie prend effet alors que le statut des travailleurs reste pour ainsi dire inchangé. C'est donc à travers le développement d'entreprises affiliées que s'exprime la nouvelle vitalité des entreprises d'État.

Le « système du contrat de responsabilité » est un système de délégation de pouvoirs par lequel, l'entreprise d'État et le gouvernement central signent un contrat d'objectifs. Dans ce contrat, la direction de l'entreprise s'engage à verser un bénéfice forfaitaire à l'État (sous forme d'impôt) quelque soit la nature du résultat d'exploitation qu'elle réalise. En contre partie, l'État accorde à l'entreprise plus d'autonomie dans l'organisation interne (vente libre des produits, aménagement des structures internes en toute liberté), et les moyens de motiver le personnel (gestion du personnel indépendante, rémunération au mérite...). Le contrat d'objectifs d'une durée de trois ans au moins peut s'analyser au niveau institutionnel et au niveau de l'organisation interne. Ces objectifs concernent : les bénéfices à remettre à l'État ; l'augmentation des actifs d'État ; l'avancement en grade de l'entreprise ; le taux d'utilisation des fonds ; la valeur ajoutée ; l'écart entre le profit réel et le profit moyen du secteur ; la transformation technologique , etc. En général, le profit a un poids beaucoup plus important que les autres critères.

Après une synthèse des théories des contrats, nous établirons un modèle théorique du système du contrat de responsabilité. Et puis, nous expliquerons la signification du système du contrat de responsabilité et les applications de ce système dans le secteur industriel en Chine. Enfin, nous exposerons les résultats positifs visibles et les limites de ce système.

4.1. Théorie des contrats et équilibre d'un modèle théorique du système du contrat de responsabilité

4.1.1 Les théories des contrats : Quel apport pour la compréhension du « système du contrat de responsabilité » en Chine ?

Un marché libre, sur lequel le prix des marchandises se fixe uniquement en fonction de la situation du marché, se base très évidemment sur la relation contractuelle existante entre individus et entreprises. Pour quelles raisons la relation contractuelle est-elle si importante ? R. Coase précise que : si la conclusion du contrat n'engendre pas de coût (si le coût de transaction est égal à zéro), les comportements entre individus et entreprises concernant la production et l'échange de biens n'entraîneront aucun effet, positif ou négatif, sur les autres entités (pas d'externalités ni de coût social). Or, implicitement, n'importe quelle externalité, positive ou négative, va engendrer une efficacité plus faible. Selon R. Coase, les externalités ne sont pas un « problème », on peut les internaliser à travers la conclusion du contrat ou par intervention du gouvernement (ex : un impôt adapté), on peut également les éliminer grâce à une information complète.

R. Coase pense que le contrat individuel peut corriger cette faible efficacité à partir du moment où son coût de transaction est nul. Car, lorsque le coût de conclusion du contrat est égal à zéro, la concurrence entre les individus et les entreprises s'exerce purement et simplement au niveau du prix. Selon le principe de la « main invisible » d'Adam Smith, c'est le prix fixé librement par le marché qui permet automatiquement l'optimisation des ressources disponibles (optimum de Pareto). Il s'agit là de la définition néoclassique de la concurrence pure et parfaite. De ce point de vue, la théorie de la « main invisible » d'Adam Smith, ainsi que le premier principe général sur l'économie du bien être d'Arrow et Debreu (Arrow et Debreu, 1954) sont tout à fait vérifiables : le prix fixé librement par le marché concurrentiel

favorise les comportements individualistes des firmes et des personnes qui vont chercher à profiter au maximum des ressources sociales (ex : optimum de Pareto).

Mais dans la réalité, en raison de l'existence de nombreux facteurs, le coût de transaction peut parfois être extrêmement élevé. Ces facteurs comprennent : une information incomplète et asymétrique, un droit de propriété flou, la situation du marché, la technologie, etc.... On peut dès lors se demander si ce coût de transaction excessif entraîne dans la réalité la défaite du contrat selon le modèle occidental ? R. Coase (1937) pense que si le coût de transaction du marché est excessif, il faut alors essayer d'établir la relation contractuelle à l'intérieur de l'entreprise. Par conséquent, le coût de transaction du marché et la charge de gestion de la transaction à l'intérieur de l'entreprise décident de la frontière entre l'entreprise et le marché.

N. Cheung (1983, 1992) reprend largement le point de vue de Coase. Il déclare que toutes les relations entre propriétaires, gestionnaires, ouvriers, fournisseurs, consommateurs, banquiers et autres actionnaires au sein d'une entreprise privée sont des relations contractuelles. En effet, selon lui, ces relations ne sont pas différentes de la relation d'achat-vente existante dans l'immense magasin que représente le marché. Les actionnaires de l'entreprise privée peuvent bénéficier du surplus créé sous forme de dividendes, l'ouvrier reçoit un salaire pour son travail, le gestionnaire peut négocier sa rémunération en fonction de ses compétences. La nature du contrat délimite donc la frontière entre l'entreprise et le marché mais elle n'agit pas sur l'utilisation optimale des ressources disponibles. Par contre, les relations contractuelles peuvent minimiser les coûts totaux, incluant coût de transaction et coût de gestion. On peut donc en conclure qu'un coût de transaction nul n'est pas une condition obligatoire à l'utilisation optimale d'une ressource. C'est la nature du contrat qui joue, c'est pourquoi le marché concurrentiel et l'entreprise autonome peuvent permettre l'optimisation des ressources disponibles même si le coût de transaction n'est pas égal à zéro.

Mais, en raison du problème d'accès à une information complète, d'un contrat et d'un droit de la propriété privée imparfaits, même dans une situation d'économie de marché à l'occidentale, la concurrence pure et parfaite n'existe pas. De plus, les comportements négligents et opportunistes des parties prenantes au contrat peuvent également entraîner une faible efficacité des entreprises privées dans une situation d'économie de marché. C'est pourquoi, dans son livre «*The Economic Institutions of Capitalism*», O. Williamson (1985b) ne soutient ni la théorie de la « main invisible » de Smith ni sa théorie du contrat. J. E. Stiglitz (1994)

s'attaque violemment à l'idée selon laquelle le modèle de concurrence pure et parfaite est possible dans le monde réel où l'information est de toute façon imparfaite. Il insiste également sur l'importance, en terme d'efficacité, du droit de propriété privée, du système de fixation des prix, du marché boursier dans une situation d'économie de marché. Enfin, il précise également qu'il existe dans la réalité de nombreux mécanismes invalides et hors prix qui peuvent engendrer une faible efficacité. Sa conclusion est que, dans le monde réel, où l'information est imparfaite, les externalités sont nombreuses et importantes et que le coût de transaction n'est jamais égal à zéro. Cette conclusion vient en opposition avec le point de vue de N. Cheung qui se passionne pour la théorie du contrat d'entreprise. N. Cheung (1983) pense que, si l'on veille à tous les coûts de changement du système, il n'y aura alors pas de phénomène de faible efficacité dans la réalité.

En résumé, la logique d'efficacité du système occidental de marché libre se base essentiellement sur la validité du contrat et ceci même si, dans le monde réel, l'information est imparfaite. Cette externalité peut être éliminée aux moyens d'une définition claire du droit de propriété privée, de l'existence de contrats privés détaillés et complets ; elle peut aussi être maîtrisée au moyen d'actions légales réelles ou potentielles.

La rationalité du système de marché libre ne fait aucun doute pour certains économistes, mais il s'agit évidemment d'une erreur pour les marxistes, des économistes tels que J. A. Schumpeter, J. E. Stiglitz et F. H. Knight qui tiennent des propos critiques.

Par ailleurs, le marxisme a également reconnu totalement la force productive développée grâce au droit de propriété privée et au système de libre entreprise. En ce qui concerne le capitalisme, ses critiques se sont concentrées sur l'exploitation des ouvriers. Les marxistes pensent qu'il existe un surplus entièrement possédé par le capitaliste, en tant que propriétaire du capital, dans un système de marché libre. La logique marxiste se base également sur la philosophie du socialisme de marché. Sur ce point, elle rejoint la pensée de l'École classique de l'économie du bien-être de Pigou, de l'École néoclassique de P. Samuelson et de l'École de l'économie d'information imparfaite de J. E. Stiglitz. Cette philosophie est la suivante : une fois que le gouvernement aura surmonté, grâce aux taxes et à une bonne gestion, le problème de l'information incomplète qui est à l'origine d'externalités pouvant entraîner le dysfonctionnement du marché, alors la société dans son ensemble pourra se partager le profit créé et en bénéficier équitablement.

Pour J. A. Schumpeter (1943), l'entrepreneur a apporté un énorme progrès matériel au système capitaliste. Dans un premier temps, les entrepreneurs identifient l'externalité, ou le phénomène non économique, puis ils l'éliminent grâce au marché ou à une certaine technologie. Et, dans ce processus, ils possèdent le bénéfice de l'efficacité ou « le surplus » comme le définit le marxisme. Mais Schumpeter affirme par ailleurs que, tant que le résultat sera le profit, le capitalisme va inévitablement engendrer l'avènement d'une société pleine de conventions et de routine, au lieu d'une société certes plus bureaucratique mais pleine de défis et d'opportunités. Selon Coase, la progression incessante du capitalisme peut aggraver la mauvaise perception des externalités et des phénomènes économiques.

Dans son livre « *Risk, Uncertainty and Profit* », F. H. Knight (1921) considère le profit économique pur comme étant la rémunération de l'entrepreneur qui gère concrètement l'entreprise et qui prend des risques. De ce point de vue, le profit économique pur est donc égal au bénéfice de l'efficacité de l'entrepreneur qui résout le problème de l'externalité et évite ainsi une faible performance due à l'information imparfaite. Ce bénéfice n'existe pas si l'information est parfaite (Knight pense que l'incertitude n'est pas égale au risque car ce dernier peut être évité par disposition intentionnelle du contrat, par exemple avec une assurance). Parallèlement, l'entrepreneur est souvent l'actionnaire majoritaire de l'entreprise qu'il gère. Knight précise que, dans une société d'échanges et de production sous le régime de la propriété privée au moyen du contrat, les droits et les obligations, découlant de cette propriété, ne devraient pas pouvoir être dissociés. Dans une société libre, il est très difficile de concevoir un droit de propriété sans la contrainte d'obligations de propriété.

Les expériences socialistes et les réformes économiques de ces dernières années, en Chine et dans les pays d'Europe de l'Est, nous offrent la possibilité d'étudier l'influence économique de l'État et les conséquences d'une séparation entre droit et obligation de propriété.

Dans une société de planification excessive, les relations contractuelles entre l'individu, l'entreprise et le planificateur (c'est-à-dire les gouvernants) sont extrêmement réduites ou n'existent carrément pas. Le planificateur joue le rôle de la « main visible », il cumule à la fois les rôles de juge, de répartiteur des ressources et de protecteur. Dans cette optique, le principal problème de la transition d'une économie planifiée à une économie de marché est d'établir ces relations contractuelles.

En Chine, depuis 1978, la réforme graduelle et sans privatisation a essayé d'établir partiellement les relations contractuelles aux différents échelons de l'économie. Malgré tout, pendant la réforme, de nombreuses opérations sont encore conclues par des relations non contractuelles, sous un système de planification. En Russie et en Pologne, la réforme se fait par privatisation et on essaye d'établir le droit de propriété privée et de créer des relations contractuelles complètes. Cependant, même si ces deux pays peuvent, grâce à la privatisation, mettre très rapidement en place des relations contractuelles officielles, les arrangements non institutionnels, qui se sont enracinés dans un système centralisé de planification, peuvent encore fausser ces relations. Les analyses institutionnalistes ont tendance à mettre l'accent sur la causalité cumulative, les retours en arrière fréquents, la dépendance du sentier (*path dependence*) et le *lock-in*. Par exemple, D. North (1994) insiste sur le fait que l'évolution des normes informelles se fait plus lentement que celle des règles officielles pouvant être modifiées par des décrets ou par des lois. Il affirme que ce principe a beaucoup joué sur la transformation post-socialiste (North, 1997). La mise en place d'un système législatif destiné à favoriser l'efficacité des entreprises et à résoudre les problèmes de déformation et d'imperfection du droit de propriété et des contrats ne peut pas se faire à court terme. Le gouvernement a besoin de temps pour s'adapter aux changements sociaux et économiques.

Néanmoins, on peut constater que les relations contractuelles et non contractuelles coexistent généralement dans une économie en transition quelle que soit la méthode de réforme choisie, thérapie de choc ou gradualisme. Dans une économie en transition, des relations non contractuelles lient généralement le gouvernement et les institutions informelles (ex : convention historique, coutumes). L'existence de ces institutions peut engendrer des coûts supplémentaires pour la construction d'une relation contractuelle normale. Un droit de propriété et un contrat imparfaits peuvent exister dans une situation d'économie de marché et d'économie en transition, mais généralement un droit de propriété incomplet ne peut exister que dans une économie en transition.

En raison d'un droit de propriété et d'un droit des contrats incomplets, il n'existe pas vraiment de marché complet dans une économie en transition. Un marché incomplet peut être à l'origine du « *rent-seeking* », la redistribution du droit de propriété s'opérant par des moyens administratifs et non par la compétition sur le marché. Le gouvernement intervient alors largement dans la répartition des ressources. Le phénomène de « *rent-seeking* » va inévitablement créer une externalité négative et entraîner une augmentation des coûts sociaux.

Selon les économistes occidentaux, c'est l'existence d'institutions non contractuelles qui, d'une certaine manière, encourage l'externalité négative et une faible efficacité. Ces institutions non contractuelles résultent du fait que les intérêts individuels, et non pas l'intérêt national, sont toujours prioritairement recherchés.

Sous le système centralisé de planification qui applique la politique de « *tongzi et tongshou* », on ne peut pas évaluer le profit et la perte, l'actif et le passif, en raison de la séparation existante entre droit et obligation de propriété. Par ailleurs, sous ce système, les vies de la plupart des employés des organismes bureaucratiques sont stables, réglées et sans risques. Alors que, sous un système capitaliste, l'entrepreneur prenant une mauvaise décision commerciale devra en prendre la responsabilité et en supporter les conséquences. Considéré sous cet angle, le socialisme du système centralisé de planification ressemble vraiment au capitalisme futur, envisagé par Schumpeter. Dans ce « capitalisme futur », l'entrepreneur, le bénéfice, la perte et le progrès matériel ont entièrement disparu et seule une minorité de dirigeants, placés au sommet du système centralisé de planification, ont des responsabilités et gouvernent toute l'économie nationale. Cette minorité jouit d'une autorité considérable par le contrôle de la propriété d'État. Leurs seules décisions peuvent entraîner la croissance ou la chute de l'économie nationale et affecter la vie de toute la population. Cependant, sous le système centralisé de planification, ces dirigeants qui détiennent les droits de propriété des produits de première nécessité ne peuvent pas en surmonter la perte massive. Par ailleurs, ils ne peuvent pas acquérir plus d'avantages grâce à leurs compétences et à leur prise de décisions appropriées car le droit de propriété ainsi que l'appareil productif sont limités et le système centralisé de planification est très vigilant en ce qui concerne les comportements de corruption.

4.1.2 Un modèle théorique du système du contrat de responsabilité

Lors de la première période, la réforme la plus importante est celle du « système du contrat de responsabilité » (*chengbao zhi*) dans les entreprises d'État

C'est l'élément le plus important du système du contrat de responsabilité : comment répartir le profit entre l'État et l'entreprise d'État. Les règles de partage des profits sont habituellement établies sur trois à cinq années après une négociation intensive entre l'État et

l'entreprise. La part retenue du profit de l'entreprise peut être généralement exprimée par l'équation suivante :

$$\text{Profit retenu} = \text{Profit bas} \times \text{Part basse} + (\text{Profit total} - \text{Profit bas}) \times \text{Part croissante}$$

L'autre élément essentiel est l'autonomie de l'entreprise. Elle doit permettre aux dirigeants de l'entreprise de prendre indépendamment les décisions concernant la production, l'investissement, le prix des produits, leur vente, etc. Le système du contrat de responsabilité transfère concrètement une partie des droits de propriété du gouvernement aux dirigeants et aux ouvriers. De nombreux économistes²⁵ ont affirmé que ce système a encouragé les initiatives des dirigeants et des ouvriers et a ainsi permis une augmentation des capacités de production. Cependant, il manque des modèles analytiques démontrant le lien entre ce système, l'incitation et la force productive.

Dans cette section, sur la base de l'institution du système du contrat de responsabilité, nous considérerons partiellement le modèle théorique de Xiao (1997) afin de montrer de quelle manière les décisions d'investissement et de production sont influencées par les termes de ce contrat et comment ils affectent la productivité, le bien-être des employés et le revenu de l'État. Un modèle standard d'utilité maximum dans une période illimitée est utilisé pour représenter l'employé dans une entreprise d'État et l'employé dans une entreprise privée. Supposons simplement que l'employé de l'entreprise d'État soit à la fois directeur mais aussi ouvrier et que l'employé de l'entreprise privée soit directeur, ouvrier et propriétaire. Les équations (1.a) à (1.f) et (2.a) à (2.g) décrivent respectivement les problèmes d'utilité maximale des employés des entreprises d'État et ceux des employés des entreprises privées.

Les employés de l'entreprise d'État et de l'entreprise privée, présentent la même utilité marginale $U(m_t, h_t, e_t)$ pour la période t avec un ratio temporel γ pour l'utilité de la prochaine période. L'utilité est dérivée du revenu monétaire m_t , ainsi que les avantages secondaires h_t pendant que l'inutilité de l'effort de travail est désignée par e_t . Les deux types d'entreprise ont les mêmes fonctions de production :

$$y_t = Y(k_t, e_t) \text{ et } h_t = H(k_t) ;$$

²⁵ Concernant les recherches sur le système du contrat de responsabilité : cf. S. Yuan (1988), W. Byrd (1992), B. Naughton (1992), J. Mcmillan et al. (1992), J. Wu et al. (1993), Y. Lin (1997) et G. Xiao (1997).

Les profits y_t sont produits par le capital industriel k_t et par l'effort de travail e_t , les avantages secondaires h_t sont produits uniquement par le capital non industriel k'_t . Dans les deux systèmes d'entreprise, les profits y_t sont divisés en quatre catégories qui sont les suivantes :

- (1) Salaire de compensation versé à l'employé : $m_t = \beta_t * y_t$;
- (2) Investissement en capital industriel : $k_{t+1} - (1 - \delta) * k_t = \alpha_t * y_t$;
- (3) Investissement en capital non industriel : $k'_{t+1} - (1 - \delta)k'_t = (\theta_t - \alpha_t) * y_t$;
- (4) Profit reversé au gouvernement : $T_t = (1 - \beta_t - \theta_t) * y_t$;

Dans la classification précitée, δ est le ratio de dépréciation du capital industriel et non industriel. $\beta_t, \alpha_t, (\theta_t - \alpha_t)$ et $(1 - \beta_t - \theta_t)$ sont les proportions de profit réparties dans les quatre catégories, le total étant égal à 1.

L'utilité maximale de l'employé de l'entreprise d'État est :

$$\text{Max } \{ e_t, \alpha_t \} u = \sum_{t=0, \infty} \gamma^t * U(m_t, h_t, e_t); \quad (1.a)$$

Conditions sine qua non :

$$m_t = \beta_t * y_t; \quad (1.b)$$

$$y_t = Y(k_t, e_t); \quad (1.c)$$

$$k_{t+1} = (1 - \delta) * k_t + \alpha_t * y_t, \quad k_0 > 0; \quad (1.d)$$

$$h_t = H(k'_t); \quad (1.e)$$

$$k'_{t+1} = (1 - \delta) * k'_t + (\theta_t - \alpha_t) * y_t, \quad k'_0 > 0; \quad (1.f)$$

L'utilité maximale de l'employé de l'entreprise privée est :

$$\text{Max } \{ e_t, \alpha_t, \beta_t, \theta_t \} = \sum_{t=0, \infty} \gamma^t * U(m_t, h_t, e_t) \quad (2.a)$$

Conditions sine qua non :

$$m_t = \beta_t * y_t; \quad (2.b)$$

$$y_t = Y(k_t, e_t); \quad (2.c)$$

$$k_{t+1} = (1 - \delta) * k_t + \alpha_t * y_t, \quad k_0 > 0; \quad (2.d)$$

$$h_t = H(k'_t); \quad (2.e)$$

$$k'_{t+1} = (1 - \delta) * k'_t + (\theta_t - \alpha_t) * y_t, \quad k'_0 > 0; \quad (2.f)$$

$$(1 - \beta_t - \theta_t) * y_t = R_t; \quad (2.g)$$

Ce qui distingue les deux systèmes précités c'est l'arrangement institutionnel pour les trois variables suivantes :

- (1) β_t : la proportion de profit destiné au revenu en argent liquide de l'employé ;
- (2) θ_t : la proportion de profit réservé à l'investissement interne en capital industriel et non industriel ;
- (3) R_t : la proportion de profit reversé au gouvernement.

Dans le système d'entreprise d'État, β_t et θ_t sont fixés par les ratios de rétention de profits déterminés par le gouvernement pour chaque période. Néanmoins le montant du profit versé R_t dépend des choix optimaux de e_t et α_t par le directeur/ouvrier de l'entreprise d'État

Dans le système d'entreprise privée, le directeur/ouvrier/propriétaire prend en charge les choix optimaux de β_t et θ_t , mais aussi de e_t et α_t afin d'en maximiser l'utilité et ceci sous la contrainte de délivrer pour chaque période une somme fixe de revenu R_t au gouvernement.

La relation de charge existant entre l'employé de l'entreprise privée et le gouvernement pour toutes les périodes caractérise le système d'entrepreneariat des firmes de propriété privée. L'arrangement de partage du profit entre l'employé de l'entreprise d'État et le gouvernement semble être similaire mais, dans cette situation, l'incitation exercée sur l'employé est fondamentalement différente. Contrairement au propriétaire foncier pour le fermage ou au capitaliste pour la répartition du profit, dans le système d'entreprise d'État, le gouvernement est supposé n'être ni autorisé ni capable de faire les choix optimaux pour β_t et θ_t afin de maximiser son revenu R_t grâce à la mobilisation des employés pour appliquer ses réponses stratégiques. Dans le système d'entreprise d'État, le partage des profits, l'amélioration des rendements créant les avantages secondaires, l'autonomie managériale concernant l'investissement interne et le mode de production présentent toutes les caractéristiques institutionnelles fondamentales du système de contrat de responsabilité au sein des entreprises d'État.

Afin de simplifier la démonstration, on suppose la fonction d'utilité suivante :

$$U(m_t, h_t, e_t) = m_t + h_t - C(e_t) = m_t + h_t - e_t^2; \quad (3.a)$$

Cette fonction d'utilité implique l'utilité marginale constante du revenu en argent liquide et des avantages secondaires créés, la substitution parfaite entre ce revenu et ces avantages secondaires, ainsi qu'avec le coût marginal linéaire de l'effort de travail. Ces suppositions suppriment la difficulté du choix de la consommation optimale des facteurs et réduisent la fonction d'utilité pouvant maximiser le revenu suivant. Par ailleurs, les fonctions de production en ce qui concerne les profits et les avantages secondaires sont supposées être celles-ci :

$$Y(k, e) = A * k^\mu * e^{1-\mu}, A > 0; 0 < \mu < 1; \quad (3.b)$$

$$H(k') = B * k'^\nu, B > 0; 0 < \nu < 1; \quad (3.c)$$

Les suppositions citées précédemment concernant l'utilité et les fonctions de production démontrent l'existence de solutions optimales pour les systèmes d'entreprise d'État et d'entreprise privée. Pour simplifier la démonstration, nous définissons Φ_t^S et Φ_t^P comme étant les ensembles de certaines ou de toutes les variables des solutions optimales, pour les systèmes d'entreprise d'État et d'entreprise privée :

$$\Phi_t^S = \{ e_t^S, \alpha_t^S, k_t^S, k_t'^S, y_t^S, h_t^S, m_t^S, u_t^S, R_t^S; \text{Donné } \beta_t, \theta_t \}; \quad (4.a)$$

$$\Phi_t^P = \{ e_t^P, \alpha_t^P, \beta_t^P, \theta_t^P, k_t^P, k_t'^P, y_t^P, h_t^P, m_t^P, u_t^P; \text{Donné } R_t \}; \quad (4.b)$$

Nous pouvons étudier les différences entre Φ_t^S et Φ_t^P à l'aide de deux approches complémentaires. Premièrement en utilisant les conditions essentielles des deux systèmes pour trouver ce qui les différencie (par exemple : dérivé des propositions théoriques). Deuxièmement en résolvant numériquement les deux systèmes pour un cas allant sur deux périodes et en comparant directement les solutions trouvées (par exemple : réalisation d'une simulation). La première approche produit les résultats théoriques simples et généraux, mais au prix de certaines suppositions restrictives (état stable et petites différences de paramètres entre les deux systèmes). La deuxième approche dérive des relations exactes entre les deux

systèmes, mais seulement pour les deux périodes choisies et les paramètres spécifiques des modèles.

Les conditions essentielles concernant le système d'entreprise d'État sont :

$$\rho_t^S * Y_e(k_t^S, e_t^S) = C_e(e_t^S); \quad (5.a)$$

$$\rho_{t+1}^S * Y_k(k_{t+1}^S, e_{t+1}^S) = H_{k'}(k_{t+1}^S); \quad (5.b)$$

ρ_t^S et ρ_{t+1}^S sont définies par l'équation suivante :

$$\rho_t^S = \beta_t + \gamma * [\beta_{t+1} * \alpha_t^S * Y_k(k_{t+1}^S, e_{t+1}^S) + (\theta_t - \alpha_t^S) * H_{k'}(k_{t+1}^S)]; \quad (5.c)$$

Les conditions essentielles concernant l'entreprise privée sont :

$$[\rho_t^P + \sigma_t^P] * Y_e(k_t^P, e_t^P) = C_e(e_t^P); \quad (6.a)$$

$$[\rho_{t+1}^P + \sigma_{t+1}^P] * Y_k(k_{t+1}^P, e_{t+1}^P) = H_{k'}(k_{t+1}^P); \quad (6.b)$$

$$\gamma * H_{k'}(k_{t+1}^P) = 1; \quad (6.c)$$

$$(1 - \beta_t^P - \theta_t^P) * y_t^P = R_t; \quad (6.d)$$

ρ_t^P, ρ_{t+1}^P et $\sigma_t^P, \sigma_{t+1}^P$ sont définies par les équations suivantes :

$$\rho_t^P = \beta_t^P + \gamma * [\beta_{t+1}^P * \alpha_t^P * Y_k(k_{t+1}^P, e_{t+1}^P) + (\theta_t^P - \alpha_t^P) * H_{k'}(k_{t+1}^P)]; \quad (6.e)$$

$$\sigma_t^P = (1 - \beta_t^P - \theta_t^P) + (1 - \beta_{t+1}^P - \theta_{t+1}^P) * \gamma * \alpha_t^P * Y_k(k_{t+1}^P, e_{t+1}^P); \quad (6.f)$$

Dans les équations précitées, les conditions optimales concernant l'effort de travail e_t [équation (5.a) et (6.a)] et l'investissement de production α_t [équation (5.b) et (6.b)] des deux systèmes, sont fonctionnellement les mêmes à l'exception du terme supplémentaire σ_t^P dans l'équation (6.a) et du terme σ_{t+1}^P dans l'équation (6.b). Pour additionner les deux conditions essentielles [(6.c) et (6.d)] dans le système d'entreprise privée, il est nécessaire de déterminer β_t^P et θ_t^P , alors que cette condition est absente pour le système d'entreprise d'État dans lequel le gouvernement détermine les deux paramètres β_t et θ_t . Pour pouvoir comparer les deux systèmes, d'entreprise d'État et d'entreprise privée, il est utile d'émettre ces deux suppositions :

Proposition 1 : les paramètres β_t et θ_t déterminés par le gouvernement dans le système d'entreprise d'État sont égaux à β_t^P et θ_t^P qui sont sélectionnés par l'employé d'utilité maximum dans le système d'entreprise privée ou :

$$\beta_t = \beta_t^P \text{ et } \theta_t = \theta_t^P ; \quad (7)$$

Proposition 2 : les termes supplémentaires [σ_t^P dans (6.a) et σ_{t+1}^P dans (6.b)] dans les conditions essentielles du système d'entreprise privée sont si petits ($\sigma_t^P \rightarrow 0$) que dans l'équation (7), Φ_t^S et Φ_t^P seront presque les mêmes ou :

$$\Phi_t^S \rightarrow \Phi_t^P \quad (8)$$

Apparemment, les très petites différences existant entre Φ_t^S et Φ_t^P sont produites par σ_t^P . Donc c'est σ_t^P qui conduit à la différence entre le système d'entreprise d'État et le système d'entreprise privée. Supposons pour l'équation (7) que σ_t^P puisse être réécrit ainsi :

$$\sigma_t^P = (1 - \beta_t - \theta_t) + (1 - \beta_{t+1} - \theta_{t+1}) * \gamma * \alpha_t^P Y_k(k_{t+1}^P, e_{t+1}^P); \quad (9)$$

Dès l'équation (9), il est clair que σ_t^P est un ratio important de la moyenne du reversement de profit au gouvernement, pour la période actuelle et pour la suivante sous un système d'entreprise d'État. Autrement dit, σ_t^P est fondamentalement un ratio de taxe sous le système d'entreprise d'État. Lorsque le système d'entreprise privée est plus efficace que le système d'entreprise d'État, en termes de revenu versé au gouvernement et d'utilité de l'employé, σ_t^P va mesurer le degré d'inefficacité ou l'ampleur de la distorsion existante entre le système d'entreprise d'État et le système d'entreprise privée.

Une autre façon de comparer le système d'entreprise d'État et le système d'entreprise privée est d'examiner le ratio de taxe effective ci-dessous, appliqué au produit marginal de production industrielle dans le système d'entreprise d'État :

$$\tau_t = 1 - \{ \rho_t^S / [\rho_t^P + \sigma_t^P] \}; \quad (10)$$

Selon l'équation (6.a), on peut trouver que l'employé de l'entreprise privée obtient $(\rho_t^P + \sigma_t^P)$ unités du produit marginal de production industrielle $Y_e(k_t^P, e_t^P)$ en s'exposant au

coût marginal d'effort $C_e(e_t^P)$. D'autre part, selon l'équation (5.a), l'employé de l'entreprise d'État obtient seulement ρ_t^S unités des profits du produit marginal $Y_e(k_t^S, e_t^S)$ en s'exposant au coût marginal d'effort $C_0(e_t^S)$. Donc, par comparaison avec l'employé de l'entreprise privée, l'employé de l'entreprise d'État supporte une « taxe » effective sur le produit marginal au taux de τ_t . Si l'on considère une unité du produit marginal, l'employé de l'entreprise privée peut l'obtenir alors que l'employé de l'entreprise d'État peut seulement obtenir $(1 - \tau_t)$ unité. Cette « taxe » effective sur le produit marginal décourage la production industrielle et donc la production de loisirs et des avantages secondaires.

Dans le système d'entreprise d'État, parce que τ_t , le ratio de « taxe » effective concernant les produits marginaux, entraîne non seulement les différences entre Φ_t^S et Φ_t^P mais aussi détermine le degré d'inefficacité et l'ampleur du gaspillage, il est utile de l'examiner attentivement. Pour simplifier l'équation (10), utilisons l'identité suivante :

$$\xi(Y, \Phi^i) = [Y_k(k^i, e^i)] / [Y(k^i, e^i) / k^i] < 1; i = S, P; \quad (11)$$

L'inégalité dans l'équation (11) est due à la nature concave de la fonction de production. Pour simplifier davantage la démonstration, appliquons les conditions d'état stable aux équations (5.c), (6.e), et (6.f). Substituons également les équations d'état stable $\alpha = (\delta * k) / y$ et $(\theta - \alpha) = \delta * k' / y$ à (5.c), (6.e), et (6.f).

Les résultats sont les suivants :

$$\rho^S = \beta^S + \gamma * \delta * [\beta^S * \xi(Y, \Phi^S) + (h^S / y^S) * \xi(H, \Phi^S)]; \quad (12.a)$$

$$\rho^P = \beta^P + \gamma * \delta * [\beta^P * \xi(Y, \Phi^P) + (h^P / y^P) * \xi(H, \Phi^P)]; \quad (12.b)$$

$$\sigma^P = (1 - \beta^P - \theta^P) * \{1 + \gamma * \delta * \xi(Y, \Phi^P)\}; \quad (12.c)$$

En vertu des lois et de la division administrative de la Chine, le droit de propriété se subdivise en propriété nationale, propriété collective urbaine et propriété collective des villages et bourgs. La structure de la propriété collective, qui se base sur le droit de réclamation du surplus, correspond étroitement à cette composition du droit de propriété. Le taux de reversement du profit de l'entreprise d'État au gouvernement est généralement plus

élevé que celui de l'entreprise collective urbaine et rurale. Dans le cadre de la propriété collective, le taux de reversement du profit au gouvernement des entreprises des grandes villes est habituellement plus élevé que celui des entreprises des villages et bourgs. Il existe de nombreuses différences entre le régime de l'entreprise d'État et celui des entreprises collectives des villes et des villages. Ces différences peuvent partiellement expliquer le taux prévu de versement du profit à long terme. Dans le modèle établi précédemment, l'indice structurel de propriété de chaque période dépend non seulement du taux de reversement du profit mais aussi du taux futur prévu. On considère naturellement la structure de propriété, de l'entreprise d'État et celle de l'entreprise collective comme étant le paramètre stable du régime. D'une part, ce paramètre ne peut pas beaucoup changer avec la variation du taux de reversement du profit d'une année à l'autre ; d'autre part, il est réellement sensible au changement de politique de reversement du profit à long terme. Il est donc pertinent de combiner le taux de reversement du profit futur à l'indice structurel. En réalité, durant la période de réforme, on constate que les taux de reversement du profit prévus à long terme ont été revus à la baisse de manière évidente, pour les entreprises d'État et les entreprises collectives.

En Chine, le droit de propriété de l'entreprise industrielle présente principalement quatre caractéristiques typiques.

Caractéristique 1 : *C'est l'arrangement du partage des profits entre le gouvernement et l'entreprise qui détermine évidemment la structure de propriété officielle et contractuelle de l'entreprise.*

Dans l'entreprise chinoise, le droit de possession du profit est la forme la plus répandue du droit de propriété, ce droit est aujourd'hui largement reconnu aussi bien par le gouvernement central et les autorités locales que par les chercheurs. La négociation autour du programme de redistribution du profit à chaque période est intense et difficile et il est compliqué de modifier notablement ces programmes.

Caractéristique 2 : *Les avantages secondaires dont bénéficient les dirigeants et les ouvriers de l'entreprise, sont contrôlés de manière informelle.*

Les « avantages secondaires », c'est à dire certains avantages, fait partie de la rémunération totale des travailleurs et ceci à travers la concurrence des pays développés. En Chine, l'avantage secondaire est considéré comme un réel bénéfice. Or l'estimation et la classification de ce bénéfice ne sont pas claires, il n'est d'ailleurs pas considéré de la même façon dans les différentes entreprises ; la distribution de ce bénéfice n'est pas déterminée précisément dans le contrat mais attribuée par « consentement mutuel ». Non seulement ces avantages secondaires ne peuvent pas apparaître dans le contrat, mais il ne peut pas non plus se soustraire aux autres bénéfices. Le gouvernement détient les droits de propriété des actifs non productifs de l'entreprise or, dans la réalité, ces actifs sont concrètement utilisés pour produire des avantages secondaires. Certains éléments de ces avantages secondaires impliquent un investissement massif, notamment en biens immobiliers pour le logement, afin de créer un patrimoine de propriété semi privée appartenant réellement à l'épargne du personnel. En effet, il sera impossible pour l'entreprise de reprendre le logement déjà attribué au personnel, bien que ce logement dit « officiel » soit la propriété de l'État.

Le terme de « avantage secondaire » désigne ici le bénéfice de certains avantages en nature, tels que l'assurance maladie et le logement. Parfois, dans certaines entreprises chinoises, il peut également revêtir d'autres aspects ; par exemple, l'amélioration de la sécurité sur le lieu de travail, la réduction du rythme de travail, etc. La majorité de ces droits de réclamation supplémentaires sont bien souvent négligés par les chercheurs, or leur analyse permet de souligner l'importance des avantages secondaires en Chine et de montrer son influence sur le fonctionnement de l'entreprise chinoise.

Caractéristique 3 : *Le contrôle des prix, le salaire plafonné, les quote-parts de production et les autres interventions administratives peuvent précisément définir la restriction d'autonomie de l'entreprise.*

Les interventions administratives peuvent être à l'origine de certaines déformations et d'une faible efficacité mais, depuis la réforme, leur rôle dans les activités industrielles chinoises s'est graduellement réduit. En dehors de quelques quote-parts et restrictions, la plupart des prix des matières premières et des produits se détermine de plus en plus conformément aux lois du marché. Si certaines interventions demeurent c'est parce qu'il est nécessaire de redistribuer les revenus entre les entreprises. Les interventions concernent généralement des produits extrêmement concrets, par exemple l'aciérie, le charbon, l'énergie électrique, etc.

Par comparaison avec les interventions concernant l'offre des avantages secondaires, les effets de ce type d'intervention sont positifs. Par souci de simplification, le modèle précité ne prend pas en compte ces interventions gouvernementales, mais il considère tout de même certaines restrictions, telles que le contrôle du salaire, qui sont alors incluses dans le modèle d'analyse.

Caractéristique 4 : *Le gouvernement central et les autorités locales exercent continuellement leur influence sur l'entreprise au moyen de la distribution de crédits et de subventions, de la désignation des dirigeants ; dans le même temps, le contrôle de la majorité des ressources de l'entreprise est entre les mains des dirigeants de l'entreprise, ce qui ne peut pas apparaître dans les contrats.*

Ici nous discuterons essentiellement de l'autonomie de l'entreprise. Le contrôle exercé par le gouvernement est un thème de recherche notoire qui a largement retenu l'attention des économistes et des politiques. Mais, avec la décentralisation de l'économie chinoise et la maîtrise de la majorité des ressources économiques par les dirigeants d'entreprise, les études concernant les comportements de ces dirigeants sous le nouveau système deviennent également de plus en plus importantes. Les dirigeants d'entreprises chinoises consacrent généralement une grande partie de leurs efforts à la réalisation d'activités non productives, par exemple la distribution et la maintenance de logements, la surveillance du panier garni (*cai lanzi*)²⁶ et du service médical et ceci même lorsqu'il y a nécessité de résoudre des conflits internes de personnel. Par conséquent, une analyse des entreprises industrielles doit également prendre en considération les activités de leurs dirigeants qui ne sont pas directement liées à la production.

Nous pouvons tirer du modèle précédent certaines conclusions théoriques importantes.

Conclusion théorique 1 : *Les principaux enjeux du système du contrat de responsabilité sont le partage du profit entre l'entreprise et le gouvernement, l'autonomie de l'entreprise*

²⁶ L'entreprise offre de temps en temps à ses ouvriers et employés ce qu'on appelle un « panier légumier » (*cai lanzi*) c'est-à-dire un colis alimentaire comprenant un grand choix de nourriture comme des œufs, de la viande, des légumes, du vin, etc.). Cet avantage en nature qui ressort de ce que les Chinois appellent le « bien-être matériel » est généralement à la charge du syndicat d'entreprise, mais il ne figure pas dans le contrat.

et l'offre de bien-être matériel supplémentaire. Ce système est plus efficace que la planification d'avant réforme mais il est moins efficace que le système de propriété privée.

Grâce au système du contrat de responsabilité, les dirigeants de l'entreprise et les ouvriers reçoivent la totalité du gain marginal sous forme des avantages secondaires, mais ils n'obtiennent qu'une partie des profits marginaux issus des activités de production. Le gouvernement n'a pas encore répondu efficacement à certaines questions, notamment la maîtrise du niveau d'effort au travail, son intervention pour l'accès aux avantages secondaires et son manque de précision quant à sa distinction entre investissement productif et non productif. Le nouveau système va inévitablement inciter les ouvriers à revendiquer leur statut de capital humain et la prise en compte de leurs efforts de travail en activités productives pour l'obtention des avantages secondaires. Conformément au principe de rationalité, l'ouvrier s'engage dans l'activité qui lui apportera une récompense individuelle égale à son effort marginal et cela pose le problème du déséquilibre du profit marginal social, issu de la production du profit industriel. Dans une situation équilibrée, le niveau de cette inégalité concerne directement le ratio actuel et futur du reversement de profits au gouvernement.

Conclusion théorique 2 : *Sous le système du contrat de responsabilité, la structure spécifique du droit de propriété décide du niveau d'irrégularité concernant la disposition des ressources au sein de l'entreprise publique²⁷, il sera fonction du ratio actuel et du ratio futur de reversement du profit au gouvernement. Si ce ratio est excessivement élevé, cela va réduire l'utilisation des ressources dans les activités productives de l'entreprise et va alors entraîner une moindre efficacité de ces activités. Par conséquent, la productivité de l'entreprise d'État est plus faible que celle de l'entreprise collective et la productivité de l'entreprise collective est quant à elle moins élevée que celle de l'entreprise privée.*

Cette conclusion convient à chacune des activités improductives réalisées par l'entreprise. La quantité des avantages secondaires accordée est décidée en interne par la direction. Comme la rémunération et les avantages secondaires futurs se détermineront en fonction du niveau des profits futurs, les dirigeants et les ouvriers ne veulent pas épuiser toutes les

²⁷ En Chine, l'entreprise publique comprend l'entreprise d'État, contrôlée par le gouvernement central et les autorités locales, l'entreprise collective et également une partie des entreprises des villages et bourgs.

ressources de l'entreprise pour créer des avantages secondaires immédiatement. Si la redistribution du profit ou la structure de la propriété, est totalement claire et stable, ils auront la motivation nécessaire pour développer la force productive future de l'entreprise. La structure de la propriété est donc un moteur d'amélioration de l'efficacité et également un moteur de développement des avantages secondaires. L'expansion de ce bien-être n'est qu'une des caractéristiques du centralisme du gouvernement chinois.

Conclusion théorique 3 : *Sous le système du contrat de responsabilité, la structure de la propriété a également décidé du degré d'expansion des avantages secondaires. C'est pourquoi, l'entreprise d'État offre davantage des avantages secondaires que l'entreprise collective. La réforme de privatisation des entreprises chinoises causera la réduction de ces avantages secondaires.*

Il faut souligner que les avantages secondaires, en tant que compensation accordée au personnel, ne peut pas seul être à l'origine d'une faible efficacité. Au contraire, lorsque le salaire est strictement contrôlé par le gouvernement, l'entreprise qui verse une rémunération plus élevée que le niveau de salaire officiel à son personnel, dont dépend directement l'amélioration de la productivité, et qui lui procure un bien-être matériel supplémentaire, va ainsi se garantir une meilleure efficacité. Parce que les avantages secondaires importants et la faible productivité coexistent souvent au sein de l'entreprise d'État, on pense de manière erronée que l'expansion de ce bien-être est à l'origine d'une moindre efficacité. Au contraire, dans le système du contrat de responsabilité, les avantages secondaires ont, en tant que moyen d'incitation, apporté une réelle contribution à l'amélioration de la productivité des entreprises.

Cependant, si l'on considère le système du contrat de responsabilité comme étant un choix secondaire (*second best*), les avantages secondaires qu'ils ont produit ont probablement une faible efficacité dans l'entreprise chinoise. La structure de la propriété détermine l'influence des avantages secondaires sur l'efficacité globale de l'entreprise. Comme il est difficile de mesurer la valeur réelle des avantages secondaires sous sa forme matérielle, l'amélioration de la productivité apportée par la réalisation de ces produits dits « supplémentaires » n'est donc pas comptabilisée dans la performance de l'entreprise chinoise.

Conclusion théorique 4 : *Si l'avantage secondaire n'est pas comptabilisé, alors le rendement de l'entreprise d'État est sous-estimé. Dans les écrits concernant la force productive de*

l'industrie chinoise, l'avantage secondaire est considéré comme un avantage en nature, il est exclu de l'évaluation de la productivité. Cependant, ce bien-être est étroitement lié à la productivité de deux manières différentes. Premièrement, si l'avantage secondaire est important, alors la productivité sera également plus élevée. L'offre des avantages secondaires va probablement entraîner le dépassement des salaires réels, versés au personnel, par rapport au niveau officiel fixé par le gouvernement. Nos recherches ont également confirmé cette conclusion. Deuxièmement, l'offre des avantages secondaires peut être une réelle motivation pour les dirigeants et les ouvriers et ainsi elle peut causer le transfert des ressources destinées à la production de l'entreprise vers l'investissement improductif.

Par exemple, pour la maintenance des logements du personnel et des locaux de l'usine, on utilise essentiellement le même matériel et on emploie la même main-d'oeuvre. Dans une situation d'autonomie de l'entreprise, le gouvernement a du mal à estimer réellement les ressources industrielles qui ont été employées à la rénovation d'un vieux bâtiment ou à la construction d'un nouveau logement. Puisque dorénavant certaines charges issues de la fourniture des avantages secondaires sont comptabilisées dans les charges de production, alors la productivité actuelle de l'entreprise est en réalité sous-estimée par rapport à l'ancienne méthode de mesure.

Sous le système du contrat de responsabilité, nous analyserons plus particulièrement la relation existante entre le droit au bénéfice et le droit de contrôle. A travers l'analyse précédente, nous pouvons conclure que le droit aux avantages secondaires, ajouté au droit à l'autonomie d'entreprise, incite les dirigeants et les ouvriers à utiliser plus efficacement les ressources de l'entreprise. Par contre, le droit de réclamation du bénéfice est toujours exclu du droit de contrôle des ressources de l'entreprise. Cette séparation restreindra encore certaines activités telles que le comportement des employés : la motivation au travail, l'innovation, la spéculation, etc. Par ailleurs, cette séparation a également augmenté le coût de transaction et entravé le développement du marché financier. C'est pourquoi, afin d'augmenter l'efficacité des entreprises, il est nécessaire d'améliorer la réforme du système du contrat de responsabilité.

4.2 La signification et les applications du système du contrat de responsabilité

4.2.1 La signification du système du contrat de responsabilité

A partir de 1980, beaucoup d'entreprises ont acquis une plus grande autonomie en terme d'exploitation. Les nouvelles libertés incluent qu'une partie croissante du profit pourra être retenue par l'entreprise, pour prime et/ou nouvel investissement, une plus grande autonomie de décision en ce qui concerne la production, la fixation des salaires, le recrutement du personnel et l'adoption du « système de responsabilité de gestion » (vu comme un équivalent au système du contrat de responsabilité à rémunération forfaitaire selon la qualité des produits fournis par les paysans)²⁸ (cf. Tableau 8). Le gouvernement central et les autorités locales ont généralement négocié ces nouvelles libertés indépendamment avec chaque entreprise. Par conséquent, l'environnement opérationnel varie énormément d'une entreprise à l'autre, entre régions et entre secteurs.

Entre 1982 et 1986, le système du contrat de responsabilité à rémunération forfaitaire selon la qualité des produits fournis par les foyers paysans s'est rapidement propagé dans toute la Chine et a entraîné une augmentation rapide de la productivité agricole. En 1987, face au succès de ce système de, le gouvernement a encouragé son adoption par le secteur industriel. Ceci est la réforme la plus importante des années 80. L'idée principale est de remplacer les contrats de profits annuels par un contrat portant sur plusieurs années (en général trois à cinq ans), afin d'éviter la renégociation constante des objectifs. Ce contrat de responsabilité est négocié et signé entre un contractant et l'autorité de tutelle de l'entreprise. Le contractant est

²⁸ Le système du contrat de responsabilité à rémunération forfaitaire selon la qualité des produits fournis au niveau des foyers paysans est issu de Fengyang, province d'Anhui. Cette région dispose de bonnes conditions naturelles mais, à cause de la contrainte de l'ancien système, le développement agricole y est extrêmement lent. En 1978, 12 paysans et cadres ruraux du village de Xiaogang ont pris le risque d'être emprisonnés et ont spontanément signé le contrat de responsabilité pour le « travail forfaitaire par foyer » (*baochan daohu*) et pour la « rétention des profits hors du forfait » (*chaobao quanliu*). Cette même année, le rendement des céréales du village a doublé. En 1979, tout le district de Fengyang a pratiqué l'expérience de Xiaogang, le rendement des céréales s'est alors accru de 49%, celui des plantes oléagineuses a triplé par rapport à celui de 1977, le revenu moyen par personne a augmenté de 80%. A partir des années 80, en s'inspirant du succès de ce système de contrat, une partie des grandes et moyennes entreprises industrielles d'État ont progressivement appliqué le système du contrat de responsabilité, en qualité d'entreprises pilotes.

soit un individu, soit un groupe d'individus, soit l'entreprise et son personnel dans son ensemble ; dans les faits, le contractant est le plus souvent le directeur de l'entreprise. Le contrat fixe les objectifs à atteindre par le contractant ; ces objectifs, ainsi que la nature même de ces objectifs varient d'un contrat à l'autre. L'objectif principal reste néanmoins le montant des profits à reverser à l'État. Le contrat comprend généralement un objectif d'augmentation annuelle du montant des profits remis à l'État et il détermine ce qu'il en est du profit dépassant ce montant. Dans certains contrats, l'entreprise conserve la totalité des dépassements, dans d'autres, le dépassement est partagé entre l'entreprise et d'État selon une proportion définie par le contrat.

Tableau 8 : Autonomie accrue de l'entreprise d'État durant les années 80 (%)

Années	1980	81	82	83	84	85	86	87	88	89
Taux de rétention de base	7	19	22	30	34	37	39	38	39	39
Taux de rétention marginal	11	12	11	14	17	17	19	23	26	27
Autonomie/décision de production	7	8	10	14	25	35	40	53	64	67
Fixation des salaires	1	1	1	2	5	9	12	20	32	35
Système de responsabilité de gestion	0	0	0	1	2	4	8	42	83	88
Recrutement du personnel	9	9	15	25	40	40	61	75	85	94

Source : Xu, L., C., (1996).

Note : Selon une enquête rétrospective réalisée en 1991 sur un échantillon d'entreprises d'État par l'Académie Chinoise des Sciences Sociales.

Concrètement parlant, la signification du système du contrat de responsabilité comporte les éléments suivants :

1. Sur la base de la propriété publique

La réforme s'en tient strictement à la base de la propriété publique, c'est une condition préalable à toutes les mesures de réforme de l'entreprise. C'est-à-dire que la réforme se limite au cadre de la propriété publique et qu'il ne s'agit pas de réformer le droit de propriété.

2. Considérant le profit comme mécanisme restrictif

Les bases pour la survie et le développement de l'entreprise, en tant que productrice de produits, sont le profit et les actifs qui deviennent donc l'objectif et la source du mécanisme d'exploitation. Parallèlement, ils deviennent également deux facteurs de restriction. Le mécanisme d'exploitation de l'entreprise reste focalisé sur ces deux facteurs qu'il faut éviter de dilapider afin de poursuivre d'une part l'augmentation des profits et d'autre part la valorisation des actifs. Grâce au mécanisme de restriction du profit, le système du contrat de responsabilité régule convenablement la relation, au sujet du profit, entre le gouvernement, l'entreprise et le personnel. Il encourage également l'initiative et stimule ces trois parties, mais il ne change pas le régime de propriété publique.

3. Prenant la responsabilité comme coeur de la réforme

Depuis longtemps, la responsabilité quant à l'utilisation des ressources (y compris la main d'œuvre, les ressources physiques) est illimitée en Chine mais, sous une forme informelle, cela a entraîné un énorme gaspillage et fait preuve de peu d'efficacité. Ce phénomène est l'un des principaux inconvénients de l'ancien système d'exploitation sous économie planifiée. En un certain sens, le système du contrat de responsabilité vise prioritairement à remédier à ces défauts. Le système du contrat de responsabilité va se développer en se basant sur la propriété publique, il s'agit d'une demande intrinsèque destinée à augmenter la rentabilité économique.

4. Séparation des deux droits

La séparation des deux droits signifie que, sous le régime socialiste de propriété publique, le droit de propriété (*suoyou quan*) est détenu par l'État, mais que le droit d'exploitation (*jingying quan*) est détenu par le représentant légal de l'entreprise. Avant la réforme, ces deux droits étaient fermement détenus par l'État, l'entreprise d'État était possédée et gérée par l'État. Définir la responsabilité, le droit et le profit entre le gouvernement et l'entreprise est une nécessité intrinsèque pour résoudre l'incertitude concernant l'utilisation des ressources des entreprises d'État. S'il n'y a pas séparation de ces deux droits, alors le système du contrat de responsabilité n'a pas de contenu réel ni d'utilité.

5. Détermination du statut indépendant de personne morale pour l'entreprise

Il s'agit de l'objectif que le système du contrat de responsabilité doit réaliser à terme. Ce système doit permettre à l'entreprise d'État de s'affranchir du contrôle direct du gouvernement et au gouvernement de se libérer de sa dépendance vis-à-vis de l'entreprise. Selon une formule chinoise, il s'agit de rendre les entreprises « responsables de leur exploitation ; responsables de leurs profits et de leurs pertes ; responsables de leur transformation ; responsables de leur développement » (*zizhu jingying ; zifu yingkui ; ziwo gaizhao ; ziwo fazhan*, en abrégé *Si Zi*).

4.2.2 La première phase du système du contrat de responsabilité

Après une première expérience douloureuse, on va s'inspirer du système du contrat de responsabilité à rémunération forfaitaire selon la qualité de produits fournis par les foyers paysans et on va introduire ce système de contrat dans l'industrie d'État. En 1980, le système du contrat de responsabilité est d'abord adopté dans les entreprises d'État de la ville de Heze, province du Shandong, choisie comme ville pilote en Chine. Puis à la fin de 1980, l'industrie houillère du Shandong met largement ce système en pratique. Dans une situation de déficit s'élevant à 13,57 millions de yuans au premier trimestre 1981, ce secteur a rapidement comblé ses pertes et a réalisé des bénéfices ; l'industrie houillère de cette province a réalisé un profit de 570.000 yuans en avril 1981 (Xiao Fengtong, 2003). Dès 1984, la réforme de « remplacement du profit par l'impôt » (*li gai shui*) doit officiellement être appliquée dans toutes les entreprises. Cette réforme ne visait pas simplement à régler les relations financières entre l'État et les entreprises, mais elle devait également servir de base à la répartition des revenus entre le gouvernement central et les gouvernements locaux.

Il faut noter qu'en 1982 le contrat de profit de *Capital Steel (shougang)* est assez similaire à celui de beaucoup d'autres entreprises. Ce contrat ressemble davantage à une simple relation de charge entre l'entreprise et le gouvernement, plutôt qu'à une relation de partage du profit. La *Capital Steel* paye uniquement au gouvernement une somme forfaitaire de profit prédéterminée pour chaque période et elle conserve les profits restant au sein de l'entreprise. Si ce contrat se poursuit à l'avenir, le gouvernement aura efficacement vendu la *Capital Steel* à ses directeurs et ouvriers. Néanmoins, cette observation suppose que le contrat entre l'État et l'entreprise, concernant le profit, ne soit pas censé perdurer et que la relation fondamentale de partage du profit soit restaurée si les entreprises d'État ne sont pas privatisées. Donc, une entreprise d'État, telle que la *Capital Steel* qui paye temporairement une somme forfaitaire de

profit dans le cadre d'un contrat avec l'État, est fondamentalement différente d'une entreprise privatisée qui a seulement l'obligation de payer une somme forfaitaire préfixée à l'État pour quelques périodes déterminées. L'exactitude de cette hypothèse peut être illustrée par l'expérience de la *Capital Steel*.

La *Capital Steel* a eu non seulement la chance de pouvoir négocier des termes favorables de son contrat de profit de 1982, mais également d'être capable de conserver ce contrat durant plusieurs années. La fin de ce contrat impliquerait que les directeurs et ouvriers de la *Capital Steel* perdent leur demande résiduelle des profits. Mais la *Capital Steel* reviendra encore probablement à une sorte de contrat de partage du profit avec le gouvernement. En résumé, la nature du contrat entre le gouvernement et l'entreprise, qui peut être une relation de partage du profit ou une relation de simple charge, dépend donc à la fois du présent mais aussi de l'évolution future du contrat. C'est la raison pour laquelle nous utilisons ci-dessus le modèle dynamique de multi périodes.

Le taux de rétention du profit réalisé, par rapport au total des profits, ainsi que les impôts varient énormément dans le temps et d'une entreprise à l'autre. Le taux moyen de rétention s'élève seulement à 7.55% en 1981, 8.7% en 1982, 11.9% en 1983 et 14.9% en 1990 (Wu etc., 1993). Mais, comme le taux de rétention du profit réel n'est pas une statistique standard régulièrement rapportée par le Bureau national des Statistiques, cette information est difficile d'accès. Le tableau 9 montre le taux de profit retenu sur les profits plus impôts et le taux de profit retenu sur les profits uniquement (taux de rétention du profit net) pour la *Tangshan Steel* de 1979 à 1989. La première méthode de mesure du taux de rétention a été plus utilisée que celle du taux de rétention du profit net, particulièrement lors des premières périodes de la réforme, car les entreprises traitaient leurs profits et leurs impôts comme des versements au gouvernement. Cependant, depuis que le système de taxation se développe en Chine et que le taux d'imposition du revenu de l'entreprise tend à se stabiliser à un niveau d'environ 33%, le taux de rétention du profit net devient utile pour analyser le mécanisme d'incitation de l'entreprise. Comme le montre du tableau 9, le taux de rétention du profit de la *Tangshan Steel* a augmenté avec le temps, en particulier autour de 1984, ceci pour deux exercices de rétention du profit précédemment citées.

Tableau 9 : Distribution des profits de la Tanshan Steel (1979-1989)

	1	2	3	4	5	6
Année	Profits & impôts	Profits	Profits retenus	$\frac{\text{profits}}{\text{profits \& impots}}$	$\frac{\text{profits} \cdot \text{retenus}}{\text{profits \& impots}}$	$\frac{\text{profits} \cdot \text{retenus}}{\text{profits}}$
1979	124.85	100.52	8.53	80.51	6.83	8.48
1980	136.37	109.58	9.27	80.35	6.80	8.46
1981	125.79	100.76	10.86	80.10	8.63	10.77
1982	144.16	102.27	10.76	70.94	7.46	10.52
1983	139.26	98.01	11.89	70.37	8.54	12.14
1984	175.35	111.48	30.63	65.85	17.47	26.53
1985	185.55	85.93	32.11	46.31	17.31	37.38
1986	194.79	76.94	24.65	39.50	12.65	32.03
1987	265.44	123.04	55.09	46.35	20.75	44.77
1988	355.81	187.91	96.36	52.81	27.09	51.30
1989	415.38	175.90	65.55	42.34	15.78	37.27
1979-90	2262.75	1276.34	355.73	56.41	15.72	31.90

Unités : Millions de Yuans pour les colonnes 1 à 3 et pourcentage pour les colonnes 4 à 6.

Source: Wu etc. edited, (1993), *Research on the Reform of the Enterprise Institution in China*, Beijing, Economic Management Publishing House.

4.2.3 Principal contenu des « Règlements temporaires concernant le système du contrat de responsabilité des entreprises d'État »

Le 27 février 1988, le Conseil des Affaires d'État adopte les « Règlements temporaires concernant le système du contrat de responsabilité des entreprises d'État » (*Quanmin suoyouzhì gongyè qìyè chéngbào jìngyìng zèrènzhì zànxìng tiàoli*) (en abrégé *Règlements du contrat*). Avec pour références les expériences et les problèmes existants dans la mise en œuvre du système du contrat de responsabilité depuis plusieurs années, les « Règlements du contrat » stipulent explicitement quels sont les différents aspects de ce système de contrat. Ces règlements ont joué un rôle positif, ils ont permis de développer et d'améliorer le système du contrat de responsabilité, de normaliser les responsabilités, les pouvoirs et profits entre le gouvernement et l'entreprise, et ainsi d'amener ce système de contrat vers un système légal. Le contenu principal de ces règlements comporte les éléments suivants.

1. Principes du système du contrat de responsabilité

Premièrement, il faut considérer la répartition des bénéfices entre l'État, l'entreprise, le directeur et les employés, valoriser les initiatives du directeur et des employés de l'entreprise, valoriser le potentiel à l'intérieur de l'entreprise, garantir le bénéfice d'État, renforcer la capacité de développement de l'entreprise en elle-même et améliorer progressivement la vie du personnel. Deuxièmement, conformément au principe de la double responsabilité, droit et bénéfice, il faut nécessairement rendre le pouvoir de décision à l'entreprise et protéger ses droits et intérêts légaux. Troisièmement, selon le principe de « fixation du nombre cardinal, garantie de versement, rétention des surplus de bénéfice, comblement du solde en situation de perte » (*baosi jishu, quebao shangjiao, chaoshou duoliu, qianshou zibu*), on peut déterminer le mode de répartition entre l'État et l'entreprise.

2. Contenus et formes du système du contrat de responsabilité

Les principaux contenus du système du contrat de responsabilité sont les suivants : garantir le montant du versement des bénéfices à l'État, assurer la mise en pratique de l'innovation technologique et appliquer le système de répartition des profits de l'entreprise sur la masse salariale dans son ensemble. Sur la base de ces principes, les différentes entreprises peuvent déterminer les autres éléments du contrat en fonction de leur propre situation.

Les différentes formes du forfait concernant le versement des bénéfices à l'État sont : (1) forfait sur l'augmentation progressive du versement des bénéfices ; (2) forfait sur la fixation du nombre cardinal de versement des bénéfices et partage des surplus de bénéfice ; (3) forfait sur la fixation du versement des bénéfices pour l'entreprise de faible bénéfice ; (4) forfait sur la réduction des pertes pour l'entreprise dans cette situation ; (5) autres formes autorisées par l'État.

En ce qui concerne le forfait sur l'augmentation progressive du versement des bénéfices, on détermine dans un contrat portant sur plusieurs années (en général trois à cinq ans) le nombre cardinal des versements et la proportion de l'augmentation progressive en fonction des bénéfices de l'entreprise. Les caractéristiques principales sont les suivantes : tout d'abord le montant du reversement de bénéfice à l'État est fixe, ainsi les recettes financières de l'État sont garanties. Les surplus de bénéfices peuvent être totalement conservés par l'entreprise et, de ce fait, le mécanisme d'incitation peut jouer un rôle très positif. De plus, les termes du contrat sont conservés durant plusieurs années et la politique est assez transparente.

L'entreprise, qui connaît plutôt bien ses propres ressources financières, peut procéder à des arrangements et faire en sorte d'éviter les actions à court terme. Troisièmement, l'entreprise a la possibilité d'augmenter ses profits en recherchant l'efficacité en s'appuyant sur les progrès technologiques et le développement de nouveaux produits. Quatrièmement, en fonction de son évaluation du risque et de la pression du marché, l'entreprise peut modifier son management interne, renforcer sa gestion, améliorer la qualité, favoriser l'initiative et développer son potentiel.

Le forfait sur la fixation du nombre cardinal de versement des bénéfices et sur le partage des surplus de bénéfice, c'est-à-dire la somme des bénéfices dépassant le forfait peut être partagée selon une certaine proportion entre l'État et l'entreprise. Il est important de procéder à de la macro régulation et de réduire le problème de prévision de l'incertitude sur l'évolution de l'environnement externe. Pour ce type de contrat, les risques encourus par l'État et par l'entreprise sont minimes, la pression exercée sur l'entreprise est relativement faible, c'est pourquoi la portée d'application est assez large.

Pour la fixation du forfait de reversement des bénéfices, le nombre cardinal de versement est examiné puis approuvé et les bénéfices dépassant le forfait sont entièrement conservés par l'entreprise. Les termes du contrat durent plusieurs années. Les caractéristiques principales sont les suivantes : ce contrat va pouvoir réduire la contradiction d'inégalité en raison de politiques et de prix qui diffèrent d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à l'autre. Ce type de contrat s'applique à l'entreprise de faible bénéfice, dont le résultat financier est peu important mais qui réalise un produit satisfaisant un réel besoin social.

Les formes du système du contrat de responsabilité comportent « deux garanties et une liaison » (*liangbao yigua*) ou « trois garanties et une liaison ». Pour le système « deux garanties », il s'agit tout d'abord d'une garantie de reversement des bénéfices à l'État, si l'entreprise ne peut pas satisfaire les objectifs fixés par le contrat, il lui faudra alors combler la perte avec ses propres fonds ; la deuxième garantie est celle de l'innovation technologique. Parallèlement à ces deux garanties, on trouve dans le système « trois garanties » la garantie de la réalisation des tâches prescrites par les autorités supérieures. Le terme « une liaison » désigne la répartition des profits de l'entreprise sur la masse salariale dans son ensemble. Les principaux aspects sont : l'entreprise doit garantir le versement des bénéfices et le paiement des taxes en vertu des règlements et des lois. Elle doit également garantir l'accomplissement

de tâches autorisées concernant certaines transformations technologiques. Et enfin, elle doit assurer la mise en œuvre complète du principe, à savoir l'augmentation ou la réduction de la masse salariale en fonction des performances de l'entreprise, la fixation du nombre cardinal, la garantie de reversement, la rétention des surplus de bénéfice et le comblement du solde en perte. Le contrat est négocié et signé entre l'entreprise et son autorité de tutelle et ses termes sont généralement maintenus durant trois à cinq ans.

3. Conclusion du contrat dans le système du contrat de responsabilité

Normalement, les parties contractantes sont l'autorité de tutelle de l'entreprise et son exploitant. Il faut s'en tenir au principe d'égalité entre les parties contractantes, autonomie de choix des options et consultation, au moment de la conclusion du contrat de responsabilité. Les articles du contrat incluent généralement : la forme du contrat ; le terme du contrat ; le montant du reversement des bénéfices et du comblement des pertes ; le plan directeur d'approvisionnement et de production ; la qualité du produit et les autres indices économiques ; la mission d'innovation technologique, la valorisation des actifs d'État ; l'utilisation des profits retenus, le traitement du droit de créance et de dette avant contrat ; les droits et obligations des parties contractantes ; la responsabilité en cas de violation du contrat ; les récompenses et sanctions pour l'exploitant de l'entreprise ; autres articles.

Les « Règlements du contrat » imposent à l'autorité de tutelle de l'entreprise l'organisation d'une commission d'adjudication réunissant les fonctionnaires, le directeur et les représentants du personnel de l'entreprise. Cette commission a pour mission d'évaluer et examiner précisément le soumissionnaire, de le sélectionner selon sa qualification et d'organiser la réponse publique. Par ailleurs, les « Règlements du contrat » stipulent que l'exploitant de l'entreprise doit avoir la qualification de directeur d'entreprise ainsi que remplir d'autres conditions, l'exploitant est à la fois directeur et représentant légal de l'entreprise, il est donc responsable de toutes les affaires concernant l'entreprise. Il peut nommer des gestionnaires afin de constituer une équipe dirigeante en fonction des exigences de fonctionnement et des règlements d'État. A l'expiration du contrat, l'ancienne équipe dirigeante de l'entreprise sera automatiquement dissoute. Durant la période du contrat, l'exploitant de l'entreprise doit accomplir les obligations du contrat, déposer chaque année le rapport d'exécution du contrat à l'autorité de tutelle et aux représentants du personnel de l'entreprise. Le revenu annuel de l'exploitant peut être de 1 à 3 fois plus élevé que le revenu

annuel moyen du personnel de l'entreprise, ceci en fonction du niveau de réalisation du contrat, l'exploitant qui a obtenu de meilleurs résultats peut même prétendre à un revenu plus important. Le revenu des autres membres de l'équipe dirigeante de l'entreprise doit être inférieur à celui de l'exploitant. Lorsque l'entreprise ne peut pas accomplir les obligations du contrat, on comble les manquements avec le revenu de l'exploitant, jusqu'à hauteur de la moitié de son salaire de base, les autres membres de l'équipe dirigeante doivent également prendre la responsabilité économique correspondante.

Ce système de contrat de responsabilité va à l'encontre de la réforme de « remplacement de la remise des profits par le paiement de taxes ». Premièrement, parce que le montant à remettre à l'État est généralement une enveloppe comprenant sans distinction profits et taxes. Deuxièmement, parce que les obligations financières des entreprises vis-à-vis de l'État ne sont pas systématisées, ni légalisées à taux fixe comme le seraient des taxes, mais elles sont négociées avec l'autorité de tutelle.

Dans ce système, les entreprises conservent généralement plus de profits. Mais officiellement il existe un risque pour le contractant : il doit prendre en charge les défaillances du contrat, c'est-à-dire que si l'objectif n'est pas atteint il doit verser la différence²⁹ à l'État. Étant donné l'insuffisance de moyens personnels des directeurs d'entreprises chinoises, ça n'est pratiquement jamais le cas, mais des sanctions sur salaires sont néanmoins fréquentes.

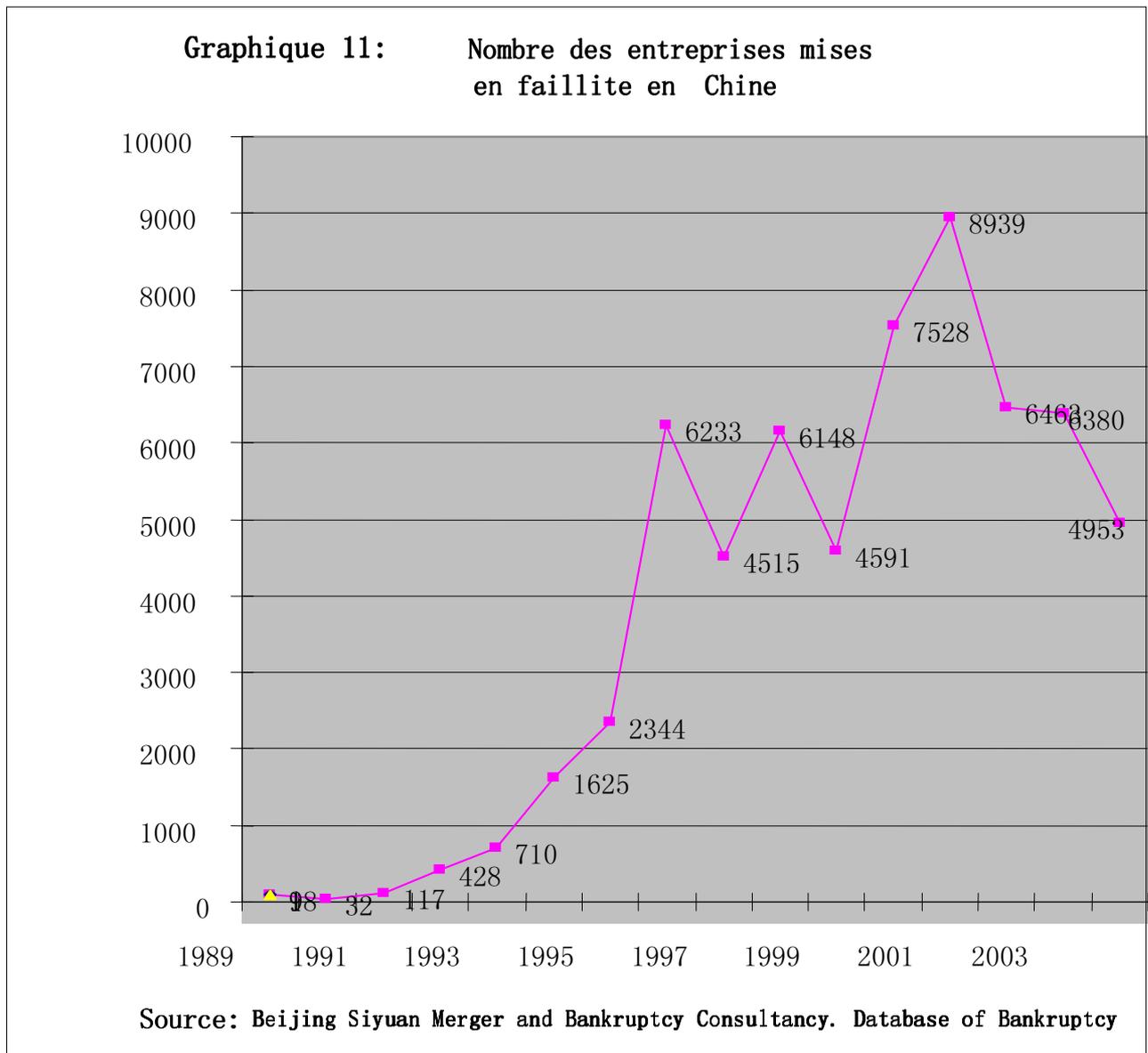
A partir de 1988, le gouvernement central favorise le recours à l'appel d'offre public pour désigner le contractant. L'objectif est la création d'un petit marché du travail d'entrepreneurs. Cette orientation semble avoir été peu suivie. Toutefois, dans la province du Henan, plusieurs appels d'offres ouverts sont lancés. Pour chacune d'elle est créée une commission d'évaluation comprenant des officiels du gouvernement, le directeur de l'entreprise concernée et des représentants du personnel. Après une étude de la situation de l'entreprise et une comparaison avec d'autres entreprises du même secteur, une offre minimale de contrat est rendue publique dans les journaux et à la télévision. Une grille d'évaluation des candidats est élaborée par la commission, les candidats font une proposition et sont choisis par cette commission. A l'échelle nationale, ce type de pratique semble avoir été assez rare. En fait, la méthode la plus souvent utilisée est « une variante de la prise de décision bureaucratique

²⁹ Certains contrats imposent d'ailleurs le dépôt d'une somme de garantie par le contractant.

traditionnelle. Des objectifs d'agrégats de profits sont assignés par le gouvernement local aux bureaux industriels qui les répartissent entre les entreprises qui leur sont subordonnées, et signent les contrats à 85% avec le directeur titulaire » (B. Naughton, 1996). En ce qui concerne nos recherches, tous nos interlocuteurs avaient signé leur contrat de responsabilité en suivant cette méthode.

Pour terminer cette période, deux lois importantes sont adoptées en 1988. Il s'agit de la loi sur les faillites et de la loi sur les entreprises d'État. L'existence d'une loi sur les faillites nous indique que la logique économique commence, au moins légalement, à l'emporter sur la logique politique, autrement dit la durabilité et la vie d'une entreprise sont censées être évaluées non plus par des critères idéologiques, de politique économique, mais par des critères purement économiques. Mais cette loi est rarement appliquée (voir Graphique 11). Le nombre de mises en faillite est encore extrêmement limité, alors que le nombre d'entreprises en difficulté a augmenté chaque année depuis 1988. De 1989 à 1993, les autorités administratives ont autorisé 1385 faillites dans le secteur d'État, 1625 en 1994, 2344 en 1995 et 6233 en 1996 ; cependant en 1997, seulement 4515 faillites ont été prononcées, mais comme on pouvait s'y attendre, avec la fin de la crise asiatique, il y a eu une recrudescence du nombre de faillites en 2000, soit 7528. Le total cumulé des faillites depuis 1989 représente moins de 1% du total des firmes du secteur d'État (secteurs industriel et commercial confondus). Les autorités ont préféré les replâtrages sous forme de fusions et acquisitions (Y. Cao et S. Gao, 1997). En 1998 et 1999, près de 1500 grandes et moyennes entreprises d'État (sur un effectif de 6700) qui accumulaient de lourdes pertes ont fusionné avec d'autres entreprises d'État (A. Hussain et J. Chen, 1999). Le montant des actifs fusionnés serait passé de 100 milliards de yuans en 1997 à près de 207 milliards de yuans en 1998 selon l'OCDE (OCDE, 2000). Cette politique permet en effet d'éviter les procédures de faillite qui demeurent toujours extrêmement difficiles à mettre en place compte tenu des conflits d'intérêt entre les banques, qui veulent récupérer leurs crédits, et les administrations, qui sont censées supporter le coût social des faillites. Par ailleurs, plus la taille des entreprises est petite, plus on descend dans l'échelon de l'administration de tutelle et plus les fusions et acquisitions sont réalisées de manière autoritaire par les autorités locales, qui ne se préoccupent guère de la stratégie des entreprises et de la possibilité ou non de créer des synergies en matière de production, de technologie, de financement ou de regroupement des circuits de distribution. Ce type de restructuration est plus une manière de dissimuler les problèmes que d'apporter une solution saine et viable à long terme pour assurer le développement des entreprises. La

crainte d'un chômage massif dans les zones urbaines, et les troubles sociaux qui pourraient en résulter, dicte ce choix de la part des dirigeants. Les signaux transmis par le gouvernement peuvent par contre avoir un effet négatif sur les performances des firmes. En effet, les moins performantes savent que, même déficitaires, l'État ne les laissera pas totalement tomber et les plus performantes sont sommées de reprendre les 'canards boiteux' (J.-F. Huchet, 1999).



La loi sur les entreprises d'État entérine l'adoption du système de responsabilité du directeur ainsi que le rôle du Parti comme garant et contrôleur au sein de l'entreprise. De plus, elle réaffirme en même temps qu'elle élargit un certain nombre de droits déjà reconnus à l'entreprise dans les documents de 1979 et de 1984, comme le droit de choisir ses fournisseurs

et ses clients, le droit de vendre ses produits venant en excédent du plan, le droit d'en définir le prix, le droit d'embaucher et de renvoyer du personnel, le droit de décider des salaires et primes de ses employés, le droit de s'associer avec d'autres entreprises ou sociétés de services.

En conclusion de ces quelques années de réformes, on peut dire que le système économique chinois est devenu clairement un système dual, à « double rail » : plan et marché. D'une manière générale, la croissance de la production se fait hors plan. Les entreprises, les directeurs et le personnel sont donc naturellement de plus en plus soumis au risque de sanction économique. Différentes réformes ont introduit une contractualisation des relations entre les acteurs économiques chinois : État, entreprises, directeurs d'entreprise, personnel. Comme le soulignait Y. Chevrier en 1986, il « *émerge une notion essentielle dont la prolifération fournit la clé de la situation actuelle : celle de contractualisation des responsabilités. On ne parle plus des 'droits' des entreprises ; leur autonomie devient la conséquence d'un nouveau rapport à l'État dans lequel elles s'engagent à effectuer telle ou telle tâche (production en qualité et quantité, profits) par contrat négocié ; en retour, l'État s'engage à leur en donner des moyens à hauteur variable* » (Y. Chevrier, 1986, p. 771).

Plus précisément, le système de responsabilité contractuelle a renforcé les incitations matérielles auprès des dirigeants et des travailleurs en liant l'autonomie des gestionnaires, les salaires et les bénéfices non distribués aux résultats de l'entreprise d'État. Le contrôle des entreprises d'État a été décentralisé, les 118 000 entreprises d'État, à l'exception de 2 à 3000, étant placées sous la tutelle des autorités provinciales et locales et non plus sous celle de l'administration centrale.

Au niveau micro-économique, les réformes ont apporté une plus grande autonomie de gestion aux entreprises et les ont affranchies de l'administration publique. Le tableau 10 montre que les gestionnaires disposent d'une liberté décisionnelle assez importante. Au milieu des années 80, le gouvernement central avait déjà cédé aux instances locales la quasi-totalité de ses prérogatives administratives concernant les petites et moyennes entreprises d'État. Par opposition à l'ancien système centralisé et planifié, le transfert du pouvoir de décision incite de plus en plus les entreprises d'État à investir dans la recherche et la création de nouveaux produits et à répondre aux besoins du marché.

Ces premières expériences ont largement contribué à accroître la productivité, mais elles ont également été à l'origine de nouveaux problèmes que l'on n'avait pas soupçonnés au départ.

Ces problèmes sont apparus parce que les réformes ont sensiblement élargi l'autonomie et les droits de contrôle des responsables internes sans renforcer suffisamment les fonctions de contrôle de l'État/propriétaire. D'un côté, les mesures de réforme, centrées sur l'utilisation de contrats incitatifs, ont réussi à accroître l'efficacité des entreprises d'État en poussant les administrateurs et les travailleurs à réaliser des bénéfices et à les conserver dans l'entreprise. Cependant, elles ont aussi entravé les performances à long terme des entreprises en créant des conditions d'aléa moral, en ce sens que les dirigeants et les travailleurs pouvaient réaliser des bénéfices limités, moyennant un coût élevé pour l'entreprise ou pour l'économie, en faisant supporter à l'État les pertes et les engagements. La recherche de rente, qui caractérise le comportement des gestionnaires et responsables en place, a conduit à certains phénomènes fréquemment observés tels que les investissements spéculatifs ou non économiques, le démembrement d'actifs, le détournement des fonds de l'entreprise à leur profit, et les augmentations excessives de salaire. Par ailleurs, du fait de la décentralisation des réformes, les ministères au niveau central ont été moins à même de surveiller les entreprises.

Tableau 10 : Marge d'autonomie de gestion des entreprises d'État

	Pourcentage d'entreprises déclarant bénéficier d'une autonomie totale de décision dans le domaine mentionné
1. Vente	97
2. Production	96
3. Achats	94
4. Recours aux bénéfices non distribués	78
5. Décision concernant la structure organisationnelle	78
6. Fixation des prix	73
7. Salaires et primes	65
8. Recrutement de salariés	58
9. Gestion du personnel	55
10. Investissements	47
11. Création de coentreprises ou fusions-acquisitions	40
12. Importation et exportations	39
13. Cession d'actifs	37
14. Droit de refuser des prélèvements publics non réglementés	21

Source: World Bank, *China – Reform of State-Owned Enterprises*, Report No. 1429-CHA, Washington, 1996.

Le pouvoir de contrôle du gouvernement a été fortement réduit dans la mesure où les informations nécessaires à cet effet pouvaient être faussées par les gestionnaires en place de diverses façons, notamment par des fausses déclarations de bénéfice ou le recours à des emprunts sous conditions libérales pour pallier une trésorerie déficitaire. La décentralisation des réformes a également alourdi l'intervention de l'État dans la gestion quotidienne des entreprises en créant au niveau local un échelon supplémentaire de responsables. L'interférence désordonnée de nombreux organismes publics (dont le comportement est comparé par dérision à celui d'une « belle-mère »³⁰) a également nui à l'efficacité des prises de décision des entreprises. Tout cela a eu pour effet de créer une situation fréquemment décrite par les termes suivants : « contrôle des gestionnaires en place sous l'intervention administrative » (G. J. Wen, et D. Xu, 1996).

4.2.4 Le « contrat de forfait d'inputs-outputs »

Au début des années 90 et à la suite de pratiques de réforme d'entreprise à long terme, la Chine a créé une nouvelle forme de contrat. Cette nouvelle forme de contrat d'entreprise est généralement appelée le « contrat de forfait d'inputs-outputs » (*touru chanchu zongchengbao*). Sa première caractéristique est qu'il précise quels sont les principaux objectifs d'exploitation pour l'entreprise sous la forme de contrat d'agence, par exemple la réalisation de profits, le reversement des bénéfices et impôts, l'investissement en matière d'innovation technologique, le rythme de l'évolution technologique, la valorisation des actifs d'État, un revenu du personnel déterminé en fonction des profits de l'entreprise (en abrégé *gonggua*). Pour le versement des impôts, le gouvernement prend généralement pour base le niveau moyen du secteur et demande une augmentation progressive chaque année. L'excédent budgétaire de l'entreprise est totalement conservé comme fonds d'accumulation interne, notamment pour le versement de primes aux employés. A la différence de la forme générale du contrat, la portée du « contrat de forfait d'inputs-outputs » est plus étendue. Il comporte l'objectif de rentabilité d'exploitation, l'objectif d'investissement, le rythme de l'évolution technologique, ainsi que l'objectif de valorisation des actifs d'État. La partie forfaitaire fixe du contrat comporte non seulement l'impôt sur le revenu, mais aussi tous les autres impôts dont l'impôt de transaction.

³⁰ L'autorité de tutelle des entreprises est, traditionnellement surnommée la « belle-mère » par beaucoup de Chinois car elle intervient abusivement, à travers plusieurs départements gouvernementaux, dans les activités de l'entreprise. Cette métaphore rappelle que, dans le passé, la belle-mère intervenait autoritairement dans les activités de sa jeune bru qu'elle ne cessait de critiquer.

Ce système garantit à l'Etat une augmentation progressive des impôts de transaction et des impôts sur le revenu et, en même temps, l'entreprise peut efficacement résoudre le problème de faible accumulation. Ce système présente donc un effet d'incitation plus fort que les autres formes de contrat et permet de respecter davantage l'esprit de « rétention de l'excédent entier du forfait » (*chaobao quanliu*), que le système du contrat de ménage à la compagnie.

L'Association de l'Économie et de l'Industrie de la Chine a fait une enquête en 1994 dans 23 provinces et villes du pays. Elle a constaté que le « contrat de forfait d'inputs-outputs » était appliqué dans la majorité des provinces et villes, la plupart du temps au sein de grandes entreprises d'État des secteurs clés : machines, industrie chimique, métallurgie, secteur médical, électronique, industrie textile, etc. Le « contrat de forfait d'inputs-outputs » a favorisé une augmentation progressive de la rentabilité économique des entreprises d'État, il a particulièrement aidé de nombreuses entreprises qui subissaient de lourdes pertes ou étaient proches de la faillite à sortir de l'ornière. Grâce à ce type de contrat, ces entreprises ont pu réaliser les évolutions technologiques nécessaires à l'amélioration de leurs performances. Ce système a accentué le pouvoir de la concurrence sur le marché de l'entreprise et des produits et a stabilisé l'emploi du personnel. Selon cette enquête, dans la province du Liaoning, une ancienne base industrielle, 123 entreprises d'État ont mis en œuvre le « contrat de forfait d'inputs-outputs ». En 1993, ces entreprises ont réalisé 6.84 milliards de yuans de bénéfices avant, soit 3.3 milliards de bénéfices, avec des taux d'augmentation respectifs de 77.3% et 171.3%, ils surpassent considérablement les taux moyens de la province de 24.6% et 12.9%, et dépassent également le niveau national moyen. Les informations issues des enquêtes réalisées dans les provinces du Heilongjiang, Hunan, Anhui, Henan étaient pratiquement identiques. En 1991, lors de la conférence centrale, Li Peng, ancien premier ministre, a déclaré qu'il fallait « pratiquer le contrat de forfait d'inputs-outputs et donner plus de pouvoirs à l'entreprise ».

Les principes économiques fondamentaux du « contrat de forfait d'inputs-outputs » doivent permettre une modification importante du système de responsabilité grâce à deux relations d'agence. Premièrement, ce contrat global détermine précisément les relations de responsabilité concernant les pouvoirs et profits, entre le gouvernement et l'entreprise. Il définit également les responsabilités d'exploitation de l'entreprise en précisant les objectifs de rentabilité économique et d'innovation technologique. A travers la définition et la répartition du reversement progressif des bénéfices et impôts, ce contrat global vise les buts suivants :

résoudre la contradiction concernant la redistribution des bénéfices entre le gouvernement et l'entreprise ; réduire au maximum les coûts de contrôle du gouvernement ; assurer l'augmentation du revenu financier et la valorisation des actifs d'État ; permettre grâce à l'accumulation interne les transformations technologiques nécessaires ; éviter une utilisation irrationnelle des profits conservés par l'entreprise. Deuxièmement, ce contrat total favorise pleinement l'initiative des ouvriers et de l'entreprise et incite cette dernière à innover dans différents systèmes de gestion interne tels que la gestion de la production, le calcul des coûts, la structure d'organisation, la vente, etc.

La réforme des différents systèmes de contrat a été peu contestée .t. On peut citer l'exemple de la *Handan Steel* qui, dans les années 80, a été la première dans la province du Hebei à pratiquer le système du contrat de responsabilité en ce qui concerne l'augmentation progressive des bénéfices. Cette usine a atteint en 1987 le premier rang pour le reversement des profits et impôts dans la province. En 1990, dans une situation de hausse du prix des matières premières et de baisse de la rentabilité économique, la *Handan Steel* a su créer un système de responsabilité du calcul économique par « l'adaptation au marché et le contrôle des coûts ». En fonction des prix pratiqués par la concurrence, on a calculé des indices de coût pour chacune des filiales, atelier et unité de production. Par la décomposition des tâches et le recours à des contrats forfaitaires à tous les échelons, des responsabilités concrètes ont données aux différents services, ateliers et à tout le personnel de l'entreprise. La *Handan Steel* a appliqué le mécanisme d'incitation par récompense et sanction et a admis le principe de lier étroitement ses bénéfices au rendement de chaque employé. Elle a considérablement augmenté sa capacité de production et sa rentabilité économique par la valorisation de son potentiel et par l'innovation technologique. Les expériences de la *Handan Steel* ont été largement appliquées en Chine au début des années 90.

Toutefois le rôle de ce système de contrat précisant la répartition des responsabilités, pouvoir et profit, entre l'entreprise et le gouvernement, a suscité de nombreuses controverses. On pense généralement que dans les pays occidentaux l'impôt sur le revenu et la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sont conformes à la norme de l'économie de marché. Mais il faut faire le lien entre le système utilisé, l'environnement social et économique spécifique et le cours historique, une simple imitation ne peut pas produire les mêmes résultats, les pratiques d'anciens pays colonisés ont confirmé cette thèse. Nous devons prendre en considération considérer la spécificité chinoise pour analyser le système de contrat. A cette époque, elles

sont les suivantes. La Chine connaît une extension intensive et son développement économique favorise la rapidité au détriment de la rentabilité. Depuis longtemps le fardeau social de l'entreprise d'État est lourd à porter, la proportion de reversement du bénéfice au gouvernement est élevée, l'accumulation interne est insuffisante et le mécanisme d'incitation est inefficace. Les objectifs de réforme des finances et impôts doivent composer avec ces faiblesses et essayer de les surmonter. Par ailleurs, la théorie financière considère également que la plupart des impôts, incluant l'impôt sur le revenu et la taxe sur la valeur ajoutée, peuvent à un certain niveau décourager l'entrepreneur. La taxe fixe de quantité (*lump sum tax*) est une taxe particulière qui n'a pas complètement un effet d'incitation négative. Le recouvrement de cette taxe ne concerne pas le profit et le revenu des ventes de l'entreprise. Bien que la taxe fixe de quantité soit issue du revenu de l'entreprise, elle n'affecte pas la motivation à augmenter sa rentabilité. Et, par comparaison avec une situation de non imposition, le revenu national global ne peut pas diminuer. Par contre il est vrai que certains impôts, tels que l'impôt sur le revenu, l'impôt sur la consommation et la taxe sur la valeur ajoutée, peuvent refroidir l'enthousiasme de l'entreprise à chercher à augmenter ses revenus et l'encourager à végéter. Par rapport à une situation de non imposition, cela peut entraîner une réduction du revenu national global et/ou une croissance ralentie, ce phénomène est appelé « *excess burden* ». A l'opposé, l'impôt fixe de quantité est un impôt indépendant sans effet négatif, il n'engendre pas l'« *excess burden* » ni d'autres effets négatifs inhérents à l'impôt sur le revenu et à la taxe sur la valeur ajoutée, tels que la baisse de la motivation à accroître le capital, la déformation du prix relatif, etc. C'est pourquoi la théorie financière l'appelle le « meilleur impôt ».

Le « contrat de forfait d'inputs-outputs » se conforme également au principe économique de l'impôt fixe de quantité, il a ainsi un effet intense d'incitation et peut favoriser une augmentation de la recette fiscale, de l'accumulation interne de l'entreprise et du revenu du personnel. Selon la théorie des finances et impôts, l'effet d'incitation négative provoqué par les impôts est surestimé. L'augmentation d'impôts peut causer la réduction d'une plus grande quantité du revenu national global, au contraire, la réduction d'impôts peut produire une croissance plus importante du revenu national global. En d'autres termes, une légère différence du montant de l'impôt peut avoir une influence significative sur l'initiative au sein de l'entreprise et sur la concurrence du marché.

Beaucoup d'exemples dans l'économie chinoise ont démontré l'analyse théorique des finances. Par exemple, dans le système de responsabilité à rémunération forfaitaire selon la quantité des produits fournis par les foyers paysans, la politique de « rétention de l'excédent entier du forfait » a considérablement stimulé la motivation des paysans et a permis le miracle de la croissance notable de la productivité. Par contre, le lourd fardeau fiscal des entreprises d'État a limité l'effet de ce système de contrat. Le « remplacement de la remise des profits par le paiement de taxes » entraîne depuis longtemps la réduction des recettes fiscales. Néanmoins, les politiques fiscales favorables à la croissance de l'économie privée ont accéléré la croissance rapide des entreprises des villages et bourgs ainsi que celle des entreprises aux trois capitaux (*sanzi qiye*). Les disparités évidentes de traitement de l'entreprise d'État, de l'entreprise de villages et bourgs et de l'entreprise aux trois capitaux nous permettent également de comprendre la grande différence de compétitivité qui existe entre ces trois formes d'entreprise.

Un autre élément essentiel du « système du contrat de responsabilité » est le transfert du contrôle directorial de l'administration gouvernementale aux dirigeants des entreprises d'État. Depuis 1978, l'accroissement de l'autonomie de management est un objectif de la réforme industrielle. En 1988, l'adoption de la loi sur les entreprises d'État a finalement créé une base légale pour la séparation du droit de propriété et du droit d'exploitation (gestion) au sein de ces entreprises. En juillet 1992, le gouvernement publie les « règlements concernant la transformation du système de gestion des entreprises d'État ». Dans ces règlements, on accorde quatorze droits autonomes à la direction de l'entreprise. Le tableau 11 présente les résultats de deux enquêtes, réalisées en 1993 et en 1994 par le travail commun de quatorze départements administratifs du gouvernement central, auprès de directeurs d'entreprises d'État et concernant l'application des quatorze droits de décision autonome au sein de leur entreprise. Comme on peut le constater, à partir de 1994, il n'y a que quelques droits, concernant les exportations/importations, les fusions/acquisitions, la disposition des actifs et le refus des prélèvements publics non réglementés (c'est à dire 4 sur un total de 14) qui ont un taux de mise en application inférieur à 50% sur un échantillon de 2756 entreprises. Le gouvernement a donc accordé une autonomie directoriale substantielle et croissante aux entreprises. En revanche, il contrôle encore fermement la nomination des directeurs d'entreprise d'État.

Tableau 11 : Mise en application de l'autonomie directoriale : enquête réalisée auprès de directeurs

Autonomie directoriale	1993	1994
1. Production	88,7	94,0
2. Prix	75,9	73,6
3. Vente	88,5	90,5
4. Achat	90,9	95,0
5. Importations/Exportations	15,3	25,8
6. Investissements	38,9	61,2
7. Utilisation des profits non distribués	63,7	73,8
8. Disposition des actifs	29,4	46,6
9. Fusions/Acquisitions	23,3	39,7
10. Recrutement de salariés	43,5	61,0
11. Gestion du personnel	53,7	73,3
12. Salaires et primes	70,2	86,0
13. Structure organisationnelle	79,3	90,5
14. Droit de refuser des prélèvements publics non réglementés	7,0	10,3

Sources : Zhongguo Qiyejia Diaocha Xitong (Système des enquêtes auprès d'entrepreneurs chinois), « 1994 Nian Qiye Changzhang Diaocha Baogao » (en chinois) (Rapport des enquêtes concernant les directeurs des entreprises en 1994), novembre 1994, Guowuyuan Yanjiu Yu Fazhan Zhongxin (Centre de Recherche et de Développement du Conseil des Affaires d'État).

Note : Les données du tableau sont le pourcentage d'entreprises dont le dirigeant a répondu oui à la question concernant l'application des quatorze droits d'autonomie directoriale au sein de leur structure. La taille de l'échantillon est 2620 en 1993 et 2756 en 1994. La répartition de 1994 inclut 74.3% d'entreprises d'État, 12.9% d'entreprises collectives, 7.4% d'entreprises à capitaux étrangers et 5.4% d'autres types d'entreprises. En 1994, l'échantillon est à 90.6% composé de grandes et moyennes entreprises. Il en est de même en 1993 à l'exception de quelques ajustements marginaux. Les deux échantillons couvrent toutes les industries majeures dans 30 provinces. Les enquêtes sont issues du travail en commun de quatorze départements du gouvernement central chinois.

Les dirigeants d'entreprise ont un plus grand contrôle de leurs opérations avec, en contrepartie, des objectifs de reversement de profit à atteindre. Beaucoup de contrats accordent également aux entreprises une plus grande autonomie pour la vente et autorisent les dirigeants à verser des primes à leurs employés et à embaucher de la main d'oeuvre temporaire. Depuis 1986, les

ouvriers récemment embauchés dans les entreprises d'État le sont sous contrat à durée déterminée (trois ans généralement). Cette mesure a l'avantage de supprimer le système du « bol de riz de fer » (*tie fanwan*), sous lequel les ouvriers avaient la garantie de conserver leur emploi à vie et ceci sans se soucier de leur performance. Sous le nouveau système, les ouvriers dont la performance est peu satisfaisante peuvent en principe être écartés lorsque leur contrat expire. Ce système doit également permettre une amélioration de la discipline au travail et une augmentation de la motivation en se basant sur la performance des ouvriers.

Mais, dans la pratique, les ouvriers sont rarement renvoyés et le renouvellement du contrat à durée déterminée est largement systématisé (Byrd, 1992). Un changement plus important s'est produit au milieu des années 80, lorsque le gouvernement a donné l'autorisation aux directeurs d'affecter les sureffectifs de certains postes de production à d'autres postes (l'industrie tertiaire par exemple) afin de rationaliser leurs effectifs. En juillet 1992, le Conseil des Affaires d'État adopte les « Règlements concernant la transformation du système de gestion des entreprises d'État ». Ces règlements visent à protéger, au moyen de la loi, les droits des entreprises en matière d'autonomie vis-à-vis de leur autorité de tutelle. Le système du contrat de responsabilité a connu quelque succès en ce qui concerne l'augmentation de l'autonomie des dirigeants d'entreprises d'État et l'amélioration de leurs capacités de gestion. Ce système a éventuellement pu inciter à une meilleure performance, mais il n'a pas su pénaliser la pauvre performance (Pannier 1996), et ceci en dépit du fait qu'à cette période³¹ quelques éléments stricts de contrainte budgétaire aient commencé à émerger. Pour la constitution de fonds destinés à l'investissement des entreprises d'État, le financement budgétaire et les subventions ont commencé à céder leur place au financement bancaire et à la conservation des profits. Depuis 1979, les emprunts bancaires ont remplacé de plus en plus les subventions budgétaires et de ce fait, les charges d'intérêt ont progressivement augmenté. En 1983, le gouvernement a formellement établi le statut de la PBOC (*Populaire Bank Of China*) comme banque centrale de l'État en lui retirant ses activités de banque commerciale. Quatre banques d'État spécialisées ont alors été créées pour financer les entreprises (Hamdouch et Zhang, 2005).

³¹ Pour plus de détails concernant la performance des contrats généraux, on peut se référer à World Bank (1995) et, pour plus de détails concernant la performance des contrats spécifiques en Chine, consulter Shirley (2000).

4.3 Les résultats positifs visibles et les limites du contrat de responsabilité

Sous l'ancien système de planification, le contrôle résiduel plus spécifique était confié aux branches des ministères ou bureaux du gouvernement, l'entreprise ne contrôlait que quelques opérations et avait un revenu limité. Les réformes ont pour objectif de motiver les « *insiders* » de l'entreprise (directeurs et ouvriers) en leur accordant davantage de droits de contrôle et des revenus plus importants. A partir de 1978, on expérimente l'expansion de l'autonomie des entreprises par incitation au profit. L'effort majeur a été la promotion du « système du contrat de responsabilité » en 1987. Et, en 1989, pratiquement toutes les entreprises d'État chinoises avaient adopté ce système (voir Wu, 1994 et Naughton, 1995 pour les détails)³².

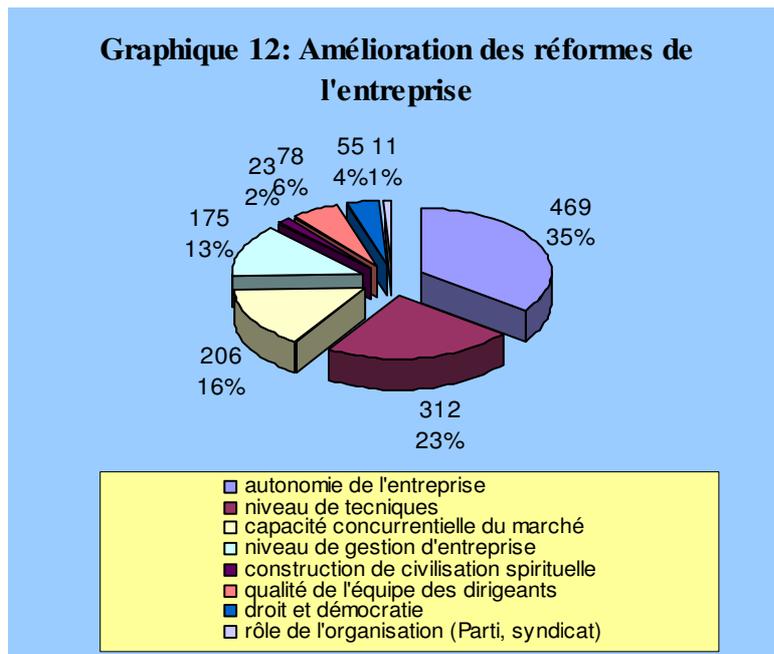
Il existe deux points de vue diamétralement opposés en ce qui concerne la réforme du « système du contrat de responsabilité ». Le premier soutient que ce système de contrat est efficace pour la production industrielle car il permet la réforme des entreprises d'État et offre de grands avantages. Ce système souffre de certains défauts, mais ils pourront être résolus tout au long du processus de réforme des entreprises d'État. Le second point de vue considère que le système du contrat de responsabilité n'est qu'une forme transitoire qui correspond à la période de réforme des entreprises d'État, qu'il contient des failles et que, surtout, il repose sur une théorie discutable.

4.3.1 Les résultats positifs du système de contrat de responsabilité

Il faut reconnaître que, durant la mise en application du système de contrat de responsabilité, la réforme des entreprises d'État a, en un certain sens, produit des résultats positifs. Dans l'environnement particulier des institutions de cette époque, ce système a certainement enclenché un processus de réforme bénéfique. Premièrement, le système du contrat de responsabilité a permis de réaliser préalablement la séparation entre le droit de propriété et le droit d'exploitation sans changer le régime de propriété publique. Cela a réduit à un certain degré l'intervention administrative de l'État dans la gestion de l'entreprise et lui a permis

³² Groves et al. (1994) utilisent les données des enquêtes réalisées de 1980 à 1989 sur 769 entreprises d'État chinoises dans quatre provinces. Ils ont constaté que, avec une plus grande autonomie de décision sur la production et avec un ratio de rétention du profit marginal plus élevé, les entreprises d'État ont stimulé la motivation de leurs ouvriers grâce au versement de primes, ont embauché plus d'ouvriers, ce qui a permis d'augmenter la productivité.

d'acquérir une autonomie relative. L'entreprise pouvait se gérer indépendamment dans une certaine mesure favorisant l'amélioration du mécanisme d'exploitation autonome de l'entreprise d'État. Jusqu'à ces dernières années, on pense que l'autonomie de l'entreprise est le premier critère pour répondre à notre question « *Quelles améliorations avez-vous constaté pendant les réformes de votre entreprise ces 3 dernières années ?* », cela représente 35% (voir Graphique 12). Deuxièmement, le contrat de responsabilité a défini la relation existante entre le gouvernement et l'entreprise, a précisé les responsabilités, les pouvoirs et la part des bénéfices de chacun et enfin, établi clairement les objectifs. Ce système a donc créé des conditions favorables à l'accumulation et au développement de l'entreprise d'État. Troisièmement, la contrainte budgétaire de l'entreprise d'État tend à se renforcer sous le système du contrat de responsabilité, ceci est favorable à la rationalisation du fonctionnement de l'entreprise et donc à l'amélioration du mécanisme de contrainte. Quatrièmement, conformément aux termes du contrat, l'entreprise d'État peut disposer librement de la part du bénéfice restant après acquittement de la part du gouvernement. Elle utilise la majorité de ce bénéfice comme fonds de développement pour la production, ce qui lui permet d'accélérer sa modernisation et de développer de nouveaux produits. Si l'entreprise est plus performante, le montant du bénéfice retenu sera plus élevé, les conditions de production pourront être améliorées et ainsi la productivité augmentera. Il est positif de renforcer la compétitivité et la rentabilité économique de l'entreprise, d'améliorer le système d'incitation et ainsi de favoriser le processus de développement de l'entreprise. Cinquièmement, ce système a clarifié la répartition des les bénéfices entre l'État, l'entreprise et le personnel. Il a encouragé la motivation et l'esprit d'initiative de l'entreprise et de ses employés. De plus, ce système a renforcé la conscience démocratique dans la gestion du personnel. Sixièmement, ce système a poussé l'entreprise à affronter le marché, à se perfectionner et il a favorisé la formation d'un marché primaire d'entrepreneurs. Septièmement, la forme du contrat de responsabilité est simple et facile à appliquer, les coûts de mise en place sont peu élevés. La forme de ce système autorise la diversification et la flexibilité, elle peut être facilement et largement appliquée. Finalement, le système du contrat de responsabilité peut convenir à la fois aux exigences d'une économie planifiée et à celles d'une économie de marché.



Source : nos enquêtes

Il est à noter que le système du contrat de responsabilité est le « *second best* » de la réforme des entreprises d'État pour le développement du marché chinois.

4.3.2 Les défauts du système du contrat de responsabilité

La loi sur l'entreprise d'État et le système du contrat de responsabilité ont permis de limiter l'intervention du gouvernement dans la gestion de l'entreprise et ont accordé plus d'autonomie aux directeurs concernant les décisions d'exploitation mais, au début des années 90, ces réformes montrent leurs faiblesses.

(1) Défaut du système d'incitation

Ce système de contrat a encouragé l'initiative des employés de l'entreprise d'État au moyen de l'objectif suivant « lâcher du pouvoir et laisser des profits » (*fangquan rangli*) à l'entreprise. Cependant, les incitations fournies sous le système du contrat de responsabilité se sont avérées être moins motivantes que prévu.

Premièrement, il est avancé que l'impôt est fixe pour chaque entreprise alors que, en réalité, il ne peut pas l'être puisqu'il dépend des profits. L'impôt augmente lorsque les profits réalisés

sont plus élevés que ceux qui étaient attendus. Cela a en partie supprimé l'effet d'incitation créée par l'impôt fixe qui était censé ne pas perturber le coût marginal optimal et l'accumulation du profit par l'entreprise.

Bien que le système du contrat de responsabilité ait produit de bons résultats, son effet a été plus faible que celui du système de responsabilité à rémunération forfaitaire selon la quantité des produits fournis par les foyers paysans. Une des raisons pouvant l'expliquer est que le système du contrat de responsabilité n'a pas totalement reflété la volonté de « rétention de l'excédent entier du forfait » (*chaobao quanliu*) contrairement au système de responsabilité à rémunération forfaitaire selon la quantité de produits fournis par les foyers paysans. Le système du contrat de responsabilité fixe le montant de l'impôt sur le revenu mais, sous la pression de dépenses financières importantes, le gouvernement a progressivement augmenté le seuil de l'impôt sur les transactions, le taux d'imposition fiscal et les prélèvements publics. L'impôt sur les transactions étant plus élevé que l'impôt sur le revenu, cela a engendré une situation dans laquelle les impôts contraignent les bénéficiaires. Le fardeau fiscal de l'entreprise est encore extrêmement lourd et cela a considérablement limité l'effet d'incitation du système du contrat de responsabilité.

Deuxièmement, un revenu supplémentaire n'a pas toujours été accordé. Dans certains cas, les dirigeants ne peuvent pas recevoir une compensation financière suffisante car un salaire trop important est encore socialement et idéologiquement inacceptable.

La municipalité de Beijing imposait notamment que le salaire annuel de ses chefs d'entreprise ne soit pas plus de dix fois supérieur à la moyenne du salaire des employés. Actuellement à Beijing, le salaire annuel moyen des employés est supérieur à 10 000 yuans, celui de leur chef est donc d'environ 100 000 yuans ; ce qui équivaut à la moyenne de salaire des cadres de catégorie intermédiaire d'une entreprise à capitaux étrangers.

Troisièmement, la politique d'investissement ne peut pas être optimale pour la bonne raison que le directeur la soutient à ses risques et périls mais ne peut pas en contre partie obtenir une compensation suffisante.

Pour évoquer la question de la rémunération annuelle des hauts gestionnaires de l'entreprise publique, on pense à Chu Shijian, ancien président du conseil d'administration et directeur

général de la compagnie de tabac Hongta (Itée) de la province du Yunnan, appelé « le roi du tabac ». Historiquement, cette compagnie, qui était à l'origine une petite usine au bord de la ruine, s'est transformée en un groupe de renommée mondiale qui reverse à l'État 80 milliards de yuans sous forme d'impôts. Durant 18 ans, le salaire et les primes de bien-être de Chu se sont chiffrées à 600 000 yuans, soit 1 yuan de récompense pour 140 000 yuans de profit. Cet immense écart l'a inmanquablement conduit à céder à la corruption.³³.

En Chine, le faible niveau de salaire des responsables est l'une des causes de la mauvaise rentabilité économique. Par ailleurs, il déséquilibre sérieusement la mobilité des personnes compétentes entre les entreprises privées et les entreprises d'État. En effet, un grand nombre de gérants, à l'origine responsables d'entreprises d'État, travaillent actuellement dans des entreprises rurales, non publiques, à capitaux sino étrangers ou totalement étrangers. La matière grise des dirigeants chinois profite désormais aux entreprises étrangères au détriment de leur nation qui a investi du capital dans leur formation. La fuite des cerveaux est un phénomène connu et universel particulièrement dommageable aux pays en développement et aux nations émergentes.

Enfin, la compétence de ces directeurs est généralement limitée parce qu'ils n'ont pas été formés sous un système d'entreprise libre. La bureaucratie et les relations personnelles ont considérablement influencé leur sélection. Malgré le développement des contrats forfaitaires régissant les relations entre les dirigeants des entreprises d'État et les administrations de tutelle et la diffusion de pratiques, telle que la mise aux enchères du poste de direction au plus offrant (T. Groves et al., 1995 ; B. Naughton, 1995), ceci dès le milieu des années 80, les entreprises chinoises sont encore loin de bénéficier d'un marché des dirigeants d'entreprise comparable à celui des économies industrielles développées. Les nominations de dirigeants des grandes entreprises d'État résultent davantage d'un compromis politique et bureaucratique entre les multiples agences gouvernementales, locales et centrales, qui disposent encore d'un droit de regard sur la gestion de l'entreprise (E.S. Steinfeld, 1998). De plus, toujours au sein des grandes entreprises d'État, la frontière entre carrière politique et carrière d'entrepreneur demeure floue, comme sous l'ancien système planifié (G. White et al., 1996).

(2) Le problème de l'« *insider control* »

³³ *Renmin ribao* (Quotidien du Peuple), 17/06/2002.

En Chine, avec une autonomie étendue de l'entreprise, les problèmes concernant la gestion des dirigeants sont plus sérieux que ceux des pays occidentaux en raison d'un droit de propriété incomplet et d'autres barrières institutionnelles. Premièrement, les directeurs ne possèdent généralement pas les parts d'actions ou d'options qui relient la valeur nette de l'entreprise à leurs efforts. Deuxièmement, bien que la concurrence sur le marché du produit se développe grâce au secteur non étatique, il y a toujours un manque de compétition sur le marché des capitaux et sur celui des postes de dirigeants. Et surtout troisièmement, il n'y a aucune instance de l'État et des institutions concernées, qui aurait également des fonctions d'incitation par le profit, et dont la mission serait de surveiller la performance des directeurs. Les rôles de surveillance des banques et des ministères/bureaux de branches se sont rapidement réduits lors de la réforme consistant à « lâcher du pouvoir et laisser des profits » à l'entreprise, et jusqu'ici aucune unité de remplacement n'a été formée.

Lorsque l'on passe en revue le processus de réforme des entreprises d'État chinoises, on découvre que l'« *insider control* » a formé un mécanisme renforcé en raison de la dépendance du sentier (*path dependence*) des entreprises d'État. Son processus d'évolution s'est approximativement déroulé ainsi : au commencement de la réforme, on adopte la méthode consistant à « lâcher du pouvoir et laisser des profits » afin de réajuster les montants des versements des bénéfices entre l'État et l'entreprise. Cette réforme a pour but de réduire l'intervention directe de l'État et d'accroître l'autonomie des entreprises, mais elle ne touche pas fondamentalement à l'ancien système. Le directeur d'entreprise a obtenu une certaine autonomie, mais le mécanisme de surveillance du gouvernement est resté le même, c'est pourquoi le dirigeant de l'entreprise n'a pas pu profiter de cette occasion pour en retirer un gain supplémentaire, pour son personnel ou pour lui-même. Bien que la réforme du « remplacement du profit par l'impôt » n'ait pas totalement atteint le but recherché, beaucoup d'entreprises ont malgré tout obtenu plus d'autonomie et peuvent disposer librement de plus de capitaux. Par la suite, le « système du contrat de responsabilité » a fourni un plus large pouvoir à l'« *insider control* ». Ce système de contrat est une forme plus complète ayant pour but d'accorder davantage d'autonomie à l'entreprise dès la mise en application de la réforme. Sous le système du contrat de responsabilité, après le versement d'un certain montant forfaitaire de bénéfice à l'État et l'exécution d'une partie des tâches directives de planification, l'entreprise peut librement décider de la production, du choix des produits, du rendement, de l'utilisation des fonds, elle est débarrassée de l'intervention du gouvernement. Étant donné que les négociations contractuelles se font généralement entre une autorité de tutelle et le

directeur de l'entreprise, ce dernier profite souvent de sa parfaite connaissance de l'entreprise pour orienter la relation contractuelle en sa faveur. Par ailleurs, l'entreprise peut également fournir intentionnellement de fausses informations pour atteindre son objectif. De plus, les entreprises qui entretiennent de bons rapports avec les autorités locales disposent souvent d'un plus grand pouvoir de négociation, notamment sur la rétention du profit, et également obtenir d'autres conditions qui lui sont plus favorables. Tout cela peut éloigner le contrat de l'efficacité optimum. Enfin, le terme de ce système de contrat étant généralement fixé pour une période de trois à cinq ans, l'entreprise est souvent tentée de raisonner à court terme, ce qui réduit l'optimisation de l'utilisation du capital. En bref, sous le système du contrat de responsabilité, en raison de certaines failles du contrat et de l'asymétrie de l'information, les *insiders* peuvent dans la pratique obtenir plus de droits que ce qui est stipulé dans les articles du contrat. Et, à cause d'un droit de propriété incomplet, le système du contrat de responsabilité est devenu concrètement la forme de contrat la plus complète pour que les *insiders* contrôlent l'entreprise. Durant la transition économique de la Chine (y compris plus tard pour le système des sociétés par actions), la dépendance du sentier des réformes des entreprises d'État a évidemment aggravé le problème de l'« *insider control* ».

La « dépendance du sentier » (*path dependence*) de la réforme d'entreprise d'État a confirmé le point de vue de M. Aoki (1995) selon lequel l'« *insider control* » est un phénomène d'internalisation dans l'économie de transition. Mais cela ne suffit pas encore à expliquer totalement les caractéristiques et les origines culturelles de ce phénomène en Chine. Nous analyserons ci-dessous l'aspect général et la particularité de l'« *insider control* » en Chine.

4.4 Le problème de l'« *insider control* » en Chine

4.4.1 Aspects généraux de l'« *insider control* » en Chine

Le problème de l'« *insider control* » est qu'il peut faire dévier l'entreprise de son objectif de maximisation du profit et entraîner une augmentation du coût. Le système du contrat de responsabilité et, par la suite, le système de société par actions visent à parvenir à une séparation complète des droits de propriété (détenus par l'État) et des droits d'exploitation (exercés par le représentant légal de l'entreprise) (*suoyou quan he jingying quan fenkai*). Par

conséquent, c'est la question de « *principal-agent* » qui détermine l'aspect général de l'« *insider control* » en Chine, comme dans les pays occidentaux.

(1) L'abus de biens sociaux

L'abus de biens sociaux se manifeste généralement chez les directeurs par des dépenses excessives en notes de frais, et par l'utilisation du capital pour satisfaire des besoins personnels. En Occident, les exemples sont également nombreux : bureaux luxueux, réceptionniste attirante, employé plus sympathique mais peu efficace, organisation fréquente de réunions ou des voyages d'affaires à Las Vegas et au bord de la mer de Pahala, etc. En Chine, L'abus de biens sociaux se manifeste par des envies de manger, de boire, de s'amuser, de faire des voyages (y compris à l'étranger), d'acheter des voitures haut de gamme, de faire l'acquisition de logement de luxe, etc. Tout cela par le détournement et par l'utilisation à usage privé de fonds publics.

(2) La tendance aux investissements excessifs

Le directeur est extrêmement motivé en ce qui concerne l'expansion de son entreprise qui peut augmenter son pouvoir de contrôle des ressources. De plus, le revenu du directeur est généralement proportionnel à celui de l'entreprise. En Chine, l'investissement excessif et le gaspillage des ressources sont monnaie courante. L'inflation la plus élevée s'est produite au cours de la période de réforme du système du contrat de responsabilité, l'année 1988 en est un bon exemple. Si l'investissement est important, l'effectif de l'entreprise augmente, la taille de l'entreprise augmente également, le rang de l'entreprise et de son directeur peut alors éventuellement s'élever. En effet, le rang du directeur d'entreprise d'État est évalué selon les grades des fonctionnaires du gouvernement³⁴. Par ailleurs, il est très probable que certains projets d'investissement à grande échelle apportent des avantages aux enfants et aux proches des dirigeants ; par exemple l'obtention d'un emploi, une promotion, l'obtention de nouveaux débouchés (travaux de construction), etc. Le directeur peut prétendre légitimer de nombreux des voyages d'affaire à l'étranger. Le coût marginal d'utilisation d'actifs publics est extrêmement bas, il est donc difficile d'éviter que ces actifs soient gaspillés. L'insuffisance

³⁴ Pour plus de détails concernant le système des grades administratifs en Chine, voir C. Eyraud (1999) pp.118-124.

notable du mécanisme de contrainte est la principale cause de ces phénomènes, le système de nomination du personnel de l'entreprise est inadapté aux besoins réels de l'entreprise car il suit toujours la méthode de l'ancien système planifié. Les résultats de l'investissement prouvent que les actifs d'État sont gaspillés mais, dans la pratique, les décideurs ne sont pas sanctionnés pour leur gestion défailante surtout lorsqu'ils changent de poste ou qu'ils prennent leur retraite. Lorsqu'ils conservent leur poste, ils peuvent également rejeter la responsabilité sur leurs subordonnés, ou justifier leurs mauvais résultats par une raison objective, telle que la récession économique. Et, même si sa responsabilité est clairement établie, il ne peut malgré tout pas être sanctionné, il sera simplement muté dans un poste équivalent dans une autre unité de travail (*danwei*). On peut réellement affirmer que le développement des investissements improductifs provient de l'expansion de l'individualisme.

(3) Tendance à prendre des décisions à court terme

Lorsque le dirigeant de l'entreprise (par exemple, le directeur général) prévoit de quitter prochainement son poste, il va privilégier des succès à court terme afin d'améliorer sa réputation et de bénéficier d'un meilleur statut et de divers avantages liés à la performance de l'entreprise. Cela va influencer sa prise de décision en matière d'investissement, de financement et de choix pour l'exploitation de l'entreprise, etc. Il négligera les profits à long terme, le développement durable de l'entreprise ainsi que les risques que comporte l'investissement ; il est fortement possible que ces comportements nuisent au bénéfice d'État. De nombreux économistes pensent que les agissements d'achats frauduleux aux États-Unis durant les années 80 ont encouragé les comportements à court terme des sociétés américaines. Alors qu'au Japon, les actionnaires principaux étant les banques commerciales, elles entretiennent avec les entreprises des relations d'investissement à long terme et l'entreprise japonaise privilégie donc le développement durable. En Chine, sous le système du contrat de responsabilité, les objectifs à court terme des entreprises sont un phénomène très répandu. Les directeurs d'entreprise ne tiennent pas compte des profits à long terme, du développement durable de l'entreprise, de la valorisation des actifs d'État, ils ne se soucient du profit immédiat et, de ce fait, n'hésitent pas à mettre en péril le développement durable de l'entreprise.

(4) La falsification des informations

La falsification des informations consiste à les manipuler en fonction d'objectifs personnelle. Par exemple, les documents comptables sont modifiés au moyen du « traitement technique comptable », pour certains destinataires et pour certains objectifs, en fonction de l'intention du directeur.

L'asymétrie de l'information est la principale cause de l'augmentation du coût d'agence (nous expliquerons plus en détails ce point dans la partie suivante). Le manque de fiabilité des informations économiques accroît la difficulté du gouvernement à surveiller les performances des entreprises. Un directeur sans scrupules peut toujours s'arranger pour ne présenter que les informations qui vont dans le sens de son intérêt personnel.

Tous ces aspects sont les caractéristiques générales du problème de l'« *insider control* », identiques dans n'importe quel pays. Mais on peut découvrir que, parallèlement à ces généralités, il existe certaines particularités dues au contexte économique unique et spécifique à la Chine.

4.4.2 Les spécificités de l'« *insider control* » en Chine

En raison de nombreuses carences dans la réforme des institutions de l'entreprise d'État, le système moderne d'entreprise n'a pas pu être réellement mis en oeuvre. Le mécanisme de contrainte, incluant la structure de gouvernance interne, et l'influence du marché extérieur n'a pas permis un effet de surveillance suffisante ; la réforme imparfaite des institutions et l'intervention inadéquate du gouvernement ont fait fléchir le pouvoir du marché et ont souvent engendré des situations de « *rent-seeking* ». Ces comportements de « *rent-seeking* » constituent la particularité de l'« *insider control* » en Chine.

(1) L'érosion du bénéfice par le salaire

La décentralisation a permis d'augmenter l'autonomie des entreprises. Avec une plus grande autonomie, la distribution du bénéfice favorise l'entreprise. Les revenus, incluant salaire, primes et bien-être collectif, se sont rapidement élevés et cela a causé l'érosion du bénéfice du propriétaire de l'entreprise et surtout des droits et intérêts nationaux. L'entreprise s'est développée mais sous des formes faussées, par exemple les revenus réels des *insiders* ont fortement augmenté, ainsi que la distribution gratuite de divers avantages matériels, les

dépenses en bien-être au nom de la consommation interne à l'entreprise, les voyages organisés payés par les fonds publics, etc. Dans les années 90, on employait souvent les expressions « petite armoire de l'argent » (*xiao jinku*)³⁵, formule déguisée pour désigner la corruption, et « le revenu gris » (*huise shouru*). Toutes ces formes de bénéfices secondaires et d'avantages personnels qui s'ajoutent au salaire ont entraîné l'érosion du bénéfice. C'est une des raisons qui explique que certaines entreprises d'État apparaissent en perte dans leur comptabilité alors qu'elles sont rentables dans la réalité.

Selon les statistiques du Ministère des Finances de la Chine, les ratios de croissance de la rentabilité économique sur le total des salaires de l'entreprise d'État étaient respectivement : 1/1.02 en 1986, 1/1.12 en 1987, 1/1.04 en 1988, 1/1.8 en 1989, 1/3.4 en 1990. Ce changement de ratio reflète la tendance au renforcement de l'« *insider control* ».

(2) Le transfert des actifs d'État

Ce comportement peut être de deux sortes. La première relève d'un phénomène de coalition entre les directeurs et les personnels des entreprises d'État. Ce phénomène vient donc en opposition à une situation normale d'entreprise capitaliste, au sein de laquelle les dirigeants représentent l'intérêt des propriétaires et non celui de leurs ouvriers. Cette coopération entre directeur et ouvriers est respectée car la plupart des directeurs qui ont été promus de l'intérieur même de l'entreprise. Dans le secteur d'État, les rendements du capital ont régulièrement diminué, ils sont passés de 25% au début des années 80 à moins de 10% en 1992, alors que les salaires et primes par ouvrier ont augmenté (voir Tableau 12). Les ouvriers des entreprises d'État ont bénéficié de l'augmentation de l'autonomie de l'entreprise de plusieurs façons : salaires plus élevés, augmentation des primes en espèces et en nature, logement de fonction, placement des enfants des employés, notamment dans les entreprises collectives créées par les entreprises d'État, etc. Mais, dans de nombreuses entreprises d'État,

³⁵ A la suite d'une série de réformes, les entreprises d'État ont obtenu plus d'autonomie et ont pu conserver davantage de profits. Le développement des fonds extrabudgétaires a favorisé la corruption. Ces fonds permettent aux entreprises de se constituer une caisse noire (*xiao jinku*), ils n'apparaissent dans aucun document comptable et ils sont contrôlés uniquement par les directeurs. Ces derniers peuvent donc prélever de l'argent pour acheter des voitures haut de gamme, payer leurs frais de déplacement en Chine ou à l'étranger, acquérir des appartements pour leur familles s'amuser dans des restaurants luxueux, verser des pots-de-vin aux fonctionnaires des autorités de tutelle de l'entreprise, etc.

le principal avantage pour les ouvriers a été la possibilité d'acheter des « parts internes » en bénéficiant d'une remise. Ces parts ont assuré le versement de dividendes et permis d'obtenir des gains pouvant faire doubler le taux d'intérêt des dépôts bancaires. Si l'entreprise est cotée en Bourse, le rendement des capitaux peut se chiffrer de cinq à dix fois la valeur nominale, un gain considérable.

Tableau 12 : Rendements du capital et du travail dans le secteur d'État (1981-1992)

	1981	1986	1991	1992
Profits et impôts par valeur nette des actifs fixes et capital actif dans l'industrie	23.8%	20.7%	11.8%	9.7%
	1981-85	1986-90	1991	1992
Augmentations de salaires et primes réelles par ouvrier par rapport à l'année précédente	4.3% ^a	2.6%	3.2%	7.0%

Source : *Annuaire des statistiques de la Chine (1993).*

Note : a) : *Moyenne des cinq années.*

Contrairement à la Pologne, la surveillance des ouvriers à l'intérieur des entreprises chinoises n'a jamais été très importante, les syndicats et les congrès ouvriers étant sous le contrôle strict du Parti. Le Parti et le gouvernement continuent à considérer les syndicats indépendants comme une menace sérieuse pour leur pouvoir et pour la stabilité sociale. Il n'est donc pas étonnant que le rôle du syndicat dans l'entreprise soit essentiellement consultatif³⁶.

Le deuxième problème est un phénomène massif de détournement des actifs d'État par l'équipe dirigeante de l'entreprise. Cette équipe se compose généralement du directeur, de son adjoint, du responsable financier, du responsable des ressources humaines et d'un chef de bureau. Conspirant ensemble pour se partager les actifs d'État, ceux-ci disparaissent simplement dans des proportions et à un rythme surprenants. Il faut surtout souligner qu'avec l'accroissement de l'autonomie de l'entreprise, une partie des directeurs a pu facilement généraliser le népotisme. Ils considéraient l'entreprise d'État comme leur entreprise familiale et pouvaient ainsi se remplir les poches en utilisant les actifs d'État. Selon les statistiques et

³⁶ En Chine, durant ces dix dernières années, les revendications d'ouvriers concernant la défense de leurs droits ont poussé « comme des champignons après la pluie », nous exposerons ce point dans la partie suivante.

l'évaluation du Bureau administratif des actifs d'État, de 1982 à 1992 (il s'agit principalement de la période d'exécution du système du contrat de responsabilité), la disparition des actifs d'État par différents moyens était approximativement supérieure à 500 milliards de yuans. En 1992, ce chiffre représente un cinquième du total des actifs d'État. La même année, il dépasse les 80 milliards de yuans de recette des finances nationales.

L'aspect général et particulier de l'« *insider control* » reflète totalement l'insuffisance du mécanisme de contrôle de l'entreprise d'État chinoise et la faiblesse du système du contrat de responsabilité.

4.4.3 Avantages et limites du système à « double rail »

A partir de 1985, les entreprises sont donc libres de fixer le prix de leurs produits hors plan en fonction des prix du marché. Le système économique chinois devient dualiste : une partie est soumise au plan, l'autre au marché ; et le système des prix devient ce que les analystes ont appelé « un système à double rail » (*shuanggui zhi*). En 1987, le système du « double rail » est appliqué à 40% de la production, tous types de marchandises confondus, et il représente 75% des transactions en matière de production (voir Tableaux 13 et 14).

Tableau 13 : Suppression progressive du système à double rail pour les biens industriels (unité : %)

	1978	1985	1990	1993	1995	1998	1999	2001
Prix planifié	100.0	64.0	44.6	13.8	15.6	9.6	9.6	9.5
Prix du guide	0.0	23.0	19.0	5.1	6.5	4.4	4.8	2.9
Prix du marché	0.0	13.0	36.4	81.1	77.9	86.0	85.6	87.6

Source : *Annuaire chinois des prix (différentes années).*

Note : Le « Prix du guide » est un prix administré par le gouvernement, se référant à la rencontre de l'offre et de la demande sur le marché.

Le système à double rail est introduit en 1985, il est alors un système économique hybride qui combine la planification centrale traditionnelle (rail planifié) et le marché émergent du produit (rail du marché) pour former un circuit de distribution des produits. Ce système à double rail, qui autorise la coexistence de prix planifiés et de prix du marché, est donc un système transitoire.

Tableau 14 : Suppression progressive du système à double rail sur les ventes au détail
(unité : %)

	1978	1985	1990	1993	1995	1998	1999	2001
Prix planifié	97.0	47.0	28.9	30.0	4.8	4.1	3.7	2.7
Prix du guide	0.0	19.0	21.8	25.0	1.4	1.2	1.5	1.3
Prix du marché	3.0	34.0	49.3	45.0	88.8	94.7	94.8	96.0

Source : *Annuaire chinois des prix (différentes années).*

Note : *Le « Prix du guide » est un prix administré par le gouvernement, se référant à la rencontre de l'offre et de la demande sur le marché.*

Sur le rail planifié, les fonctionnaires du Bureau des Approvisionnements Matériels (B.A.M.) obtiennent les marchandises au prix planifié des entreprises d'État, selon le quota de production obligatoire, et ils réallouent à différents usages ces marchandises au prix planifié (conformément au plan). Sur le rail du marché, les entreprises d'État et les entreprises privées sont autorisées à vendre leur production au prix du marché, selon la loi de l'offre et de la demande. Sous le système à double rail, une même marchandise peut traditionnellement être vendue sur le marché à un prix substantiellement plus élevé que dans le plan.

En tant que facteur clé dans la stratégie graduelle de transition de la Chine, le système à double rail est considéré comme essentiel pour assurer une transition relativement stable d'une économie planifiée à une économie de marché (Liew, 1995 ; Li, 1999 ; Eyraud, 1999). Lau, Qian et Roland (2000) expliquent de quelle façon des contraintes politiques, au milieu des années 80 en Chine, ont poussé le processus de libéralisation du prix à faire le choix de ce système de double rail et non pas celui d'une réforme directe. Avec l'approche du double rail, les intérêts actuels des entreprises et des bureaucrates d'autres industries sont protégés, alors qu'avec une réforme directe, ils ne le seraient pas. Il s'agit donc d'une réforme sans perdant et d'une politique de perfectionnement de Pareto. L'étude de Terry Sicular (1988) a montré que le système à double rail pouvait être considéré comme un impôt sur le montant forfaitaire des producteurs (impôt sur la production) et une subvention de somme forfaitaire pour les consommateurs (subvention à la consommation), il n'a donc pas affecté l'efficacité économique. Liew (1993) considère que les comportements de « *rent-seeking* » sous le système à double rail ont été moins importants que ce qui était disponible sous le plan du gouvernement central en Chine. C'est une conséquence du rendement dans un système à double rail, en réduisant l'écart entre le prix planifié et le prix du marché, ce rendement est

plus élevé que celui sous le système de plan du gouvernement central. La production sous le système à double rail était plus importante car l'approvisionnement était capable de répondre au prix le plus haut du marché. Sous le plan du gouvernement central, l'approvisionnement répondait difficilement au prix du marché car le marché libre était illégal.

Néanmoins, de nombreux d'observateurs pensent que le système à double rail a créé un environnement fertile pour la « *guandao* » (spéculation officielle)³⁷. En effet, il est évident que la *guandao* était pratiquée couramment sous le système à double rail en Chine³⁸.

Li (2002) a étudié la *guandao* (spéculation officielle) sous le système à double rail. Il s'agit d'une forme de corruption des responsables du plan industriel grâce à laquelle de nombreux fonctionnaires ont obtenu des marchandises au prix le plus bas du plan et les ont revendues au prix le plus élevé du marché. Li découvre que ces fonctionnaires ont augmenté les exigences du plan lorsque l'écart, entre le prix du marché et le prix du plan, était favorable à la spéculation.

En réalité, il existait déjà un phénomène spéculatif consistant à utiliser les ressources du plan à des fins privées, bien avant l'introduction du système à double rail³⁹. Mais ce phénomène a alors pris une forme différente ; de plus, avant les années 80, il était vraisemblablement moins généralisé. Avant la réforme, la plupart des marchandises et des services étaient sous évalués et rationnés. Un paiement monétaire seul n'était pas suffisant pour acquérir les marchandises

³⁷ En Chine, à la fin des années 80, lors d'un débat politique animé concernant la connexion étroite de ce système avec la corruption officielle envahissante, les adversaires du système à double rail ont proposé de supprimer plus rapidement ce système. La plupart des partisans de ce système ne niaient pas cette évidence, mais pensaient malgré tout que les avantages de ce système en compensaient les coûts. Par exemple, Zhi Muxing et Gai Shi, "Shuangguizhi jiang yindao zhongguo zouxian hefang ?" (Où le système à double rail va-t-il mener la Chine ?), *Economie hebdomadaire* (en chinois), le 26 mars, 1989.

³⁸ En dépit d'un contrôle strict des médias par le gouvernement, beaucoup de cas de *guandao* ont été publiés. Par exemple, le Quotidien Sichuan a rapporté le 10 janvier 1988 que 15 fonctionnaires de cette province avaient été jugés pour avoir détourné 261 voitures. Le 21 décembre 1988, le Quotidien Hunan rapporte que les fonctionnaires locaux avaient empoché un profit de 160 000 yuans par la vente illégale de 1293 tonnes d'engrais chimiques compris dans le plan au prix de marché.

³⁹ Cette observation n'est pas nouvelle. Le journaliste et auteur chinois, Liu Binyan (1979) expose le problème de la corruption dans les années 70 dans son reportage remarqué, « *Ren yao zhijian* » (Entre homme et démon). Kwong J. (1997) a étudié le « mode socialiste de corruption » en Chine de 1949 à 1989.

et les services. Il existait donc des gains commerciaux entre les fonctionnaires qui contrôlaient la ration autorisée, et certaines personnes qui étaient prêtes à verser des pots-de-vin pour acheter aux prix les plus bas du plan. Par exemple, un fonctionnaire, qui contrôlait la distribution de la production d'acier pouvait allouer une tonne d'acier du plan à une usine de bicyclettes au prix planifié nominal en échange d'un avantage qui lui permettrait, à lui ou à ses proches, d'acheter cinq bicyclettes au prix planifié. Aucune des deux parties n'aurait intérêt à révéler cette pratique illicite car le dossier officiel présenterait dans le plan deux transactions sans aucun rapport. Premièrement, un fonctionnaire qui alloue une tonne d'acier relevant du plan à une usine de bicyclettes et deuxièmement, cette usine qui vend cinq bicyclettes à des consommateurs contre des tickets de rationnement. De tels échanges illicites sont facilités par l'existence de « *guanxi wang* » (réseau de relations personnelles), qui a entraîné la création d'une économie non officielle. Pour pouvoir accéder à un réseau ou établir le *guanxi*, un fonctionnaire devait abuser de son pouvoir de contrôle et construire ainsi des liens personnels avec les autres membres du réseau. Le *guanxi* était précieux, il permettait aux personnes d'avoir accès à la « *houmen* »⁴⁰ (la porte de derrière) et d'obtenir des marchandises et des services même en situation de pénurie. L'importance du *guanxi* avant la réforme en Chine suggère que la corruption était alors très répandue.

On peut se demander pour quelles raisons la conscience publique de la corruption était plus faible avant 1985 ? Une des raisons pouvant l'expliquer peut être le fait que le coût de transaction, qui était plus élevé pour organiser le troc, limitait naturellement l'importance de la corruption. En effet, même le scandale de corruption le plus répréhensible d'avant la réforme aurait été considéré comme une petite infraction à la fin des années 80⁴¹. Mais la principale raison est que ces échanges illicites étaient parfaitement dissimulés, comme dans l'exemple acier/bicyclettes cité précédemment. Les registres officiels contenaient très peu d'informations sur la corruption.

⁴⁰ *houmen*, c'est-à-dire passer par la porte de derrière afin de contourner les obstacles bureaucratiques, ce qui équivaut en France à « bénéficiaire d'un piston ».

⁴¹ Le reportage de Liu (1979) documente les scandales de la corruption, moins importante à l'époque. Le premier coupable, Wang Shaoxin, un fonctionnaire local de la province du Heilongjiang, a détourné et amassé des biens agricoles en période de pénurie. Son infraction a consisté à verser des pots-de-vin divers : 4350 kg de viande, 59 cochons, 3800 cartons de cigarettes, 4450 kg de poisson et 8400 bouteilles de liqueur.

L'introduction du système à double rail en 1985 a transformé la spéculation officielle. En raison du développement du marché des produits, les marchandises sont devenues disponibles au prix du marché déterminé par l'offre et par la demande. L'argent est devenu le principal moyen d'échange. La spéculation officielle est passée du troc peu pratique vers de plus en plus d'échanges monétaires en fonction de la loi du marché. C'est ainsi que certaines personnes ont commencé à détourner les marchandises du marché pour de l'argent. Les gains issus de la spéculation on pu être déposés facilement sur des comptes bancaires anonymes en Chine ou être dépensés pour l'acquisition de marchandises et de services devenus disponibles sur le marché. La monétisation et le marché basé sur la spéculation officielle impliquaient que la corruption pouvait dorénavant être facilitée par la réduction des coûts de transaction. En passant du rail planifié au rail du marché, l'auteur de ce type de spéculation n'était plus un commerçant faisant du troc mais un agent actif qui achetait au prix bas du plan et revendait au prix élevé du marché. La conséquence immédiate de cette modification est la spéculation des fonctionnaires qui se serait généralisée à la fin des années 80. Une autre implication est que cette même spéculation serait, en théorie, devenue plus visible parce que les échanges de marché étaient en principe plus transparents que les échanges sous forme de troc. Cela implique donc que le pot-de-vin sous forme de marchandises détournées pouvait à présent être calculé en unités, en fonction de la différence entre le prix planifié et le prix du marché. Mais le fait que très peu de fonctionnaires corrompus aient pu être condamnés suggère que la spéculation officielle est restée en grande partie cachée. De quelle façon ces fonctionnaires corrompus ont-ils pu dissimuler leurs échanges frauduleux ?

Selon les écrits de journalistes chinois⁴², les opérations de spéculation officielle profitaient souvent à un réseau de sociétés commerciales appelées « *pibao gongsi* » (compagnie de portefeuille)⁴³. Le graphique 13 présente un exemple typique qui retrace le détournement de

⁴² Voir Huang et Li (1991) et Huang (1996).

⁴³ Ces compagnies sont nommées ainsi car leurs actifs tangibles (par exemple, cartes de visite et sceau de compagnie) pouvaient être facilement mis dans un petit portefeuille. Leurs actifs les plus précieux étaient bien sûr intangibles, c'est-à-dire leur lien étroit avec la bureaucratie de planification. Il est évident (Huang, 1996) que ces « *pibao gongsi* » étaient très nombreuses. En 1985, il y avait 32 893 compagnies enregistrées. En 1986, une répression du gouvernement sur les compagnies de portefeuille a réduit à 173 000 le nombre de compagnies enregistrées à la fin de cette même année, apparemment avec peu d'interruption des activités économiques. De 1987 à 1989, lorsque la spéculation officielle est considérée comme particulièrement envahissante, le nombre de compagnies enregistrées a brusquement augmenté et a atteint le chiffre de 477 400. *Renmin ribao* (Quotidien du

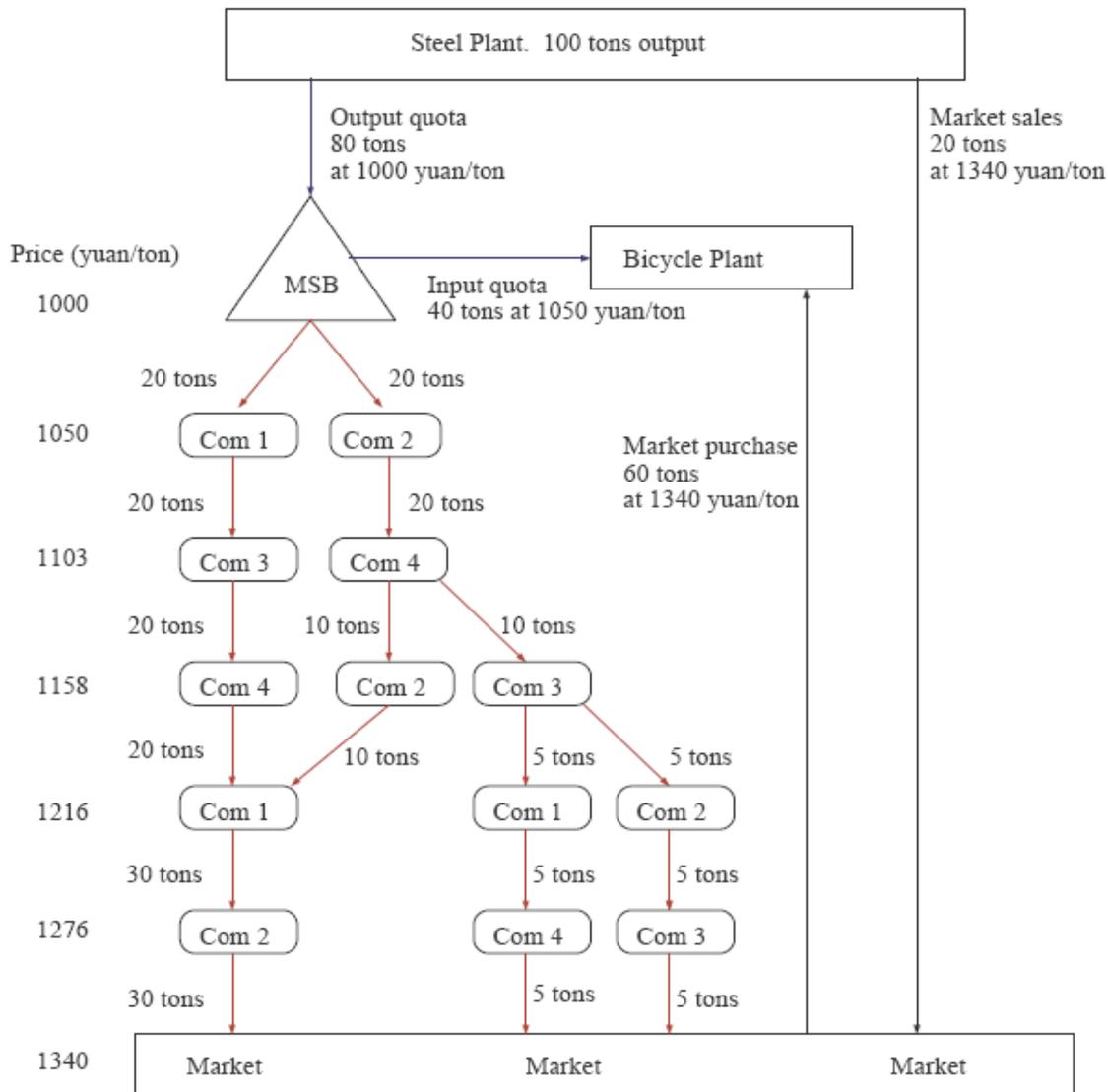
40 tonnes d'acier dans le plan par quatre « *pibao gongsi* ». Créées et contrôlées par un réseau très étroit de fonctionnaires, ces compagnies étaient souvent autorisées à revendre les marchandises du plan avec une petite marge approuvée par le gouvernement (5% dans l'exemple du Graphique 13) et servant à couvrir les « dépenses administratives et de marketing ». Grâce à la revente répétée de marchandises détournées au sein d'un réseau de « *pibao gongsi* », les fonctionnaires pouvaient s'octroyer, sur chaque transaction, des gains spéculatifs en les désignant comme étant des frais administratifs et des frais de marketing. Avec une chaîne de transactions suffisamment étendue, les fonctionnaires pouvaient augmenter le prix des marchandises du plan avant de les revendre aux utilisateurs au prix du marché. Ce sont principalement les fonctionnaires corrompus qui ont utilisé les « *pibao gongsi* » pour blanchir sur le marché des marchandises du plan par une série de transactions en apparence légales.

Dans cette spéculation officielle typique, les « *pibao gongsi* » et les B.A.M. ont formé un réseau alternatif de distribution, en établissant un lien entre les producteurs des marchandises du plan et les acheteurs des marchandises détournées sur le rail du marché. Ils ont également fait écran pour séparer les fonctionnaires corrompus et les acheteurs qui payaient des marchandises détournées au prix du marché. Grâce aux « *pibao gongsi* » qu'ils contrôlaient, les fonctionnaires corrompus pouvaient détourner les marchandises du plan pratiquement sans aucune impunité. Pourquoi ? On peut considérer les sources du B.A.M. et les usages d'acier du plan sur la balance du compte matériel sur le graphique 13. Le Bureau d'approvisionnement matériel a obtenu 80 tonnes d'acier, dans le secteur de l'aciérie (sources d'acier dans le plan). Il a alors distribué 40 tonnes à l'usine de bicyclettes et 20 tonnes à chacun des deux revendeurs dans le plan (usages d'acier dans le plan). En enregistrant les ventes des deux revendeurs de « *pibao gongsi* » comme appartenant au plan, le B.A.M. a conservé dans le plan la balance de son compte matériel. La spéculation officielle ne pouvait pas être détectée au moyen d'un audit du compte du B.A.M.⁴⁴, ou par la vérification du compte individuel de chaque « *pibao gongsi* ».

peuple) rapporte le 30 août 1988 que 47 900 cadres (fonctionnaires) ont été impliqués dans les activités des « *pibao gongsi* » en Chine.

⁴⁴ Cela est confirmé par les données. En analysant les comptes globaux du Bureau d'Approvisionnement Matériel, de 1986 à 1990, Li (2002) n'avait pu trouver aucune contradiction considérable entre les sources et les usages d'acier dans le plan et les autres opérations quotidiennes.

Graphique 13 : « Pibao gongsi » et spéculation



Source : Li (2002).

Note : Il s'agit ici d'une aciérie d'État hypothétique qui a produit 100 tonnes. Elle a délivré 80 tonnes au Bureau d'approvisionnement matériel au prix planifié de 1000 yuans/tonne et a vendu le reste, 20 tonnes, sur le marché. Le Bureau d'approvisionnement matériel l'a revendu au prix fixé par le plan avec une petite marge approuvée (de 5%) par le gouvernement, 40 tonnes d'acier dans le plan à une usine de bicyclettes d'État, et 20 tonnes à chacun des deux revendeurs autorisés (pibao gongsi Com 1 et Com 2), lesquels ont revendu successivement l'acier détourné avec une autre petite marge à deux autres revendeurs (Com 3 et Com 4). Les quatre « pibao gongsi » se sont alors mutuellement revendu l'acier détourné en prélevant une petite marge sur chacune des ventes. A la fin de cette chaîne, les marges cumulées ont élevé le prix au niveau de celui du marché (1340 yuans/tonne) et l'acier détourné a été alors revendu sur le marché.

Toutefois une analyse jointe des comptes de l'aciérie (le producteur) et de l'usine de bicyclettes (l'acheteur) est plus révélatrice. Alors que l'aciérie a délivré 80 tonnes d'acier dans le plan, l'usine de bicyclettes en a seulement reçu 40 tonnes au prix du plan et doit payer les 40 autres tonnes d'acier au prix du marché. L'examen croisé des données du producteur et de celles de l'acheteur révèle donc que 40 tonnes d'acier ont été détournées du plan.

Cette observation montre qu'il existe une façon de détecter et de mesurer la spéculation de l'échange en examinant la balance des comptes de biens matériels des producteurs et des acheteurs. Afin de spéculer sur le prix des marchandises du plan sur le rail du marché, les producteurs vont nécessairement vendre plus de marchandises sur le rail du plan que sur celui du marché, alors que les utilisateurs recevront moins du plan et devront acheter plus du marché.

Il n'est pas surprenant que le système à double rail ait été un « *hot bed* » de la corruption car il incitait fortement à la spéculation officielle. Le système à double rail alimentait non seulement un environnement propice à la spéculation mais il contribuait aussi à transformer ce type de corruption. Au moyen d'échanges monétaires illicites et à la façon du marché, le système à double rail a réduit les coûts de transaction de la spéculation officielle et l'a ainsi aidée à devenir de plus en plus envahissante, jusqu'à son point culminant dénoncé par les manifestations massives d'étudiants sur la Place Tiananmen à Beijing en 1989. De plus, sous le système à double rail, la corruption a continué à jouer un rôle dans la distribution en Chine. C'est ainsi que la distribution a été déformée car les fonctionnaires corrompus obtenaient et détournaient plus de ressources en raison de l'écart existant entre le prix planifié et le prix du marché. A cause d'une fixation arbitraire du prix des ressources dans le plan, certaines marchandises étaient produites en très grande quantité et dépassaient donc le quota de production alors que d'autres étaient en sous-production. Mais le coût social le plus visible de la corruption est sans doute la répression, vis-à-vis des personnes dénonçant ces pratiques et contre la résistance populaire qui associait les réformes à cette corruption.

Conclusion du chapitre 4

A partir de 1980, le système du contrat de responsabilité (*chengbao zhi*) est adopté en Chine

dans un premier temps par les entreprises d'État à Heze dans la province du Shandong comme région pilote. Le 27 février 1988, le Conseil d'État adopte les « Règlements temporaires concernant le système du contrat de responsabilité des entreprises d'État » (en abrégé *Règlements du contrat*). De nombre contrats de responsabilité arrivent à leur terme à la fin des années 80. Le 14^e congrès du Parti communiste chinois proclame en octobre 1992 que la Chine va adopter et mettre en place « une économie socialiste de marché » (*shehuizhuyi shichang jingji*). Le « système du contrat de responsabilité » (*chengbao zhi*) des entreprises d'État est officiellement abandonné au profit du « système de sociétés par actions » (*gufen zhi*). Cela signifie que les contrats de responsabilité ne seront pas renouvelés à leur échéance. Les entreprises d'État chinoises ont été gouvernées par le système du contrat de responsabilité il y a une dizaine des années, à partir du démarrage du processus de transition de l'économie chinoise en 1978.

Selon notre modèle théorique, ce système de responsabilité contractuelle a renforcé les incitations matérielles des dirigeants et des travailleurs en créant un lien entre l'autonomie des gestionnaires, les salaires, les bénéfices non distribués et les résultats de l'entreprise d'État. Le contrôle des entreprises d'État a été décentralisé graduellement. Afin de conclure sur ces quelques années de réformes, on peut dire que le système économique chinois est devenu clairement un système dual, à « double rail » : plan et marché. D'une manière générale, la croissance de la production se fait en dehors du plan. Les entreprises, les directeurs et le personnel sont naturellement de plus en plus soumis à la sanction économique et sont dorénavant en situation de risque.

Étant donné que le système du contrat de responsabilité n'était qu'un « choix secondaire », ce système a rencontré plusieurs problèmes tels que l'« *insider control* », la « *guan dao* », le « *rent-seeking* », la corruption, etc. L'apparition de ces problèmes est le résultat inévitable d'un droit de propriété incomplet au sein de l'entreprise d'État, c'est pourquoi par la suite ce système a été remplacé par le système de société par actions.

Dans le chapitre suivant (chapitre 5), nous présenterons les fondements et caractéristiques du système moderne d'entreprise et la politique de « *zhuada fangxiao* ».

Chapitre 5 : La création du « système moderne d'entreprise »

Introduction

En 1992, lors de sa tournée dans la Chine du Sud, DENG Xiaoping déclare :

« L'économie planifiée n'est pas propre au socialisme ; dans les sociétés capitalistes il y a aussi de la planification. L'économie de marché n'est pas propre au capitalisme ; elle peut exister dans les pays socialistes. Le plan et le marché sont tous deux des instruments économiques. »

Quinze ans après le début des réformes, le 14^e Congrès du PCC, tenu le 14 novembre 1993, a finalement entériné l'économie de marché, en énonçant le but de la réforme de l'économie socialiste chinoise à savoir, construire un nouveau système d'« économie de marché socialiste » (*shehuizhuyi shichang jingji*). Cette détermination comprend un agenda assez général sur les réformes économiques à mettre en place. Le gouvernement chinois s'engage dans cette résolution à créer un « système moderne d'entreprise » (*xiandai qiye zhidu*) qui consiste principalement à transformer les entreprises d'État en sociétés par actions (*gufen zhi*) afin de « séparer les droits de propriété (détenus par l'État) des droits d'exploitation (exercés par le représentant légal de l'entreprise) » (*suoyouquan he jingyingquan fenkai*).

La principale réforme concernant les entreprises d'État est lancée en 1994 sur le mode du *zhuada fangxiao* (conserver les grandes entreprises et laisser tomber les petites). En ce qui concerne l'investissement étranger, les formes d'entreprise mixte (du type joint venture) ont tendance à laisser leur place à des unités dont le capital est détenu à 100% par des investisseurs étrangers. Mais le recul de l'État dans les entreprises industrielles a été très inégal : Il a principalement concerné les régions littorales où, en 1999, la part contrôlée par l'État était déjà pratiquement partout divisée par deux. En revanche, certaines provinces constituent encore de véritables bastions pour l'État.

Le réseau du Parti Communiste Chinois (PCC) s'étend à tous les échelons administratifs, du central au plus bas, et ses membres dominent toutes les institutions gouvernementales importantes et les *danwei* (unité de travail). A l'origine, le Parti prétendait représenter la classe des paysans pauvres et des ouvriers. Mais, avec l'avancement de la réforme, le rôle du Parti dans l'entreprise d'État a connu un changement sensible.

A l'étape préliminaire du capitalisme libre, le gouvernement jouait principalement le rôle de «veilleur de nuit». Il intervenait très peu dans la vie économique, à ce moment-là, le «laisser-faire» était le dogme appliqué. On pensait généralement que «le gouvernement qui administrait peu d'affaires était le meilleur». Après la grande crise mondiale de l'économie dans les années 30, la «main invisible» a perdu cette perception de fonctionnement positif. La fonction du gouvernement a changé, elle est passée du laisser-faire à l'interventionnisme d'État. Le rôle souhaitable et optimal du gouvernement est directement relié au développement soutenable d'une économie sociale. Le système moderne d'entreprise a pour but de déterminer raisonnablement le rôle du gouvernement et celui de l'entreprise dans le développement économique.

5.1 Le système de société par actions

5.1.1 Contexte

La Chine est un des plus grands pays au monde, à la fois en termes de superficie et de population. Parmi tous les autres pays socialistes, seule l'ex-URSS a un territoire étendu, mais sa population est dix fois moindre que celle de la Chine. Seul un pouvoir central fort peut gouverner un pays d'une telle immensité, c'est ce que l'histoire chinoise, plusieurs fois millénaire, semble suggérer. Toutefois, l'histoire a également montré que la centralisation tend vers une paralysie du système qui perd alors de sa vitalité. Ceci explique que la Chine a connu une succession de changements entre centralisation et décentralisation et montée en puissance des pouvoirs locaux.

Le nombre d'entreprises d'État n'a cessé d'augmenter depuis les nationalisations, au lendemain de la fondation de la Chine Nouvelle en 1949. Elles passèrent de quelques milliers à plusieurs centaines de milliers réparties sur l'ensemble du pays, rendant une gestion

centralisée de plus en plus difficile. Le souci d'efficacité explique une série de décentralisations, décidée par Mao Zedong à partir des années 50, le contrôle de la plupart des entreprises fût alors transféré aux autorités provinciales. A la veille du lancement des réformes en 1978, le Centre ne contrôlait plus que 23% des entreprises d'État (c'est très peu en comparaison de l'Union Soviétique où le Centre contrôlait encore 90% des entreprises publiques avant les réformes). En 1978, lorsque les réformateurs sont arrivés au pouvoir, leur marge de manoeuvre était étroite. Ils ne pouvaient pas revenir sur la décentralisation, sous peine de perdre le soutien des régions. De ce point de vue, la décentralisation est apparue aux réformistes comme une réalité incontournable.

La déplanification devait conduire à une réduction de l'intervention administrative dans les activités des entreprises ; celles-ci ayant acquis le droit de s'approvisionner librement et de choisir elles-mêmes leurs clients. Les administrations chargées de l'approvisionnement, de la distribution des produits et de la planification n'ont alors plus la vocation d'intervenir dans la vie des entreprises. Seules les administrations de tutelle de l'État continuent à superviser les entreprises.

L'autonomie des entreprises d'État se trouve néanmoins menacée par le renforcement des prérogatives de l'administration de tutelle. La déplanification a créé une situation inédite : les départements de tutelle sont devenus l'unique interlocuteur gouvernemental légitime face aux entreprises. Ce statut particulier a largement renforcé leur autorité vis-à-vis des entreprises ; leurs pouvoirs sont d'autant plus importants qu'il n'existe aucun système de contrôle. Les conséquences ne sont pas négligeables, puisque le Centre ne peut plus contrôler efficacement les entreprises sous tutelle locale. Dans les provinces et municipalités, les liens « verticaux » entre les entreprises et le ministère technique de la branche (*tiao*) ont été remplacés par des liens locaux (*kuai*). Depuis, les entreprises d'État ne forment plus un ensemble homogène, mais sont soit des entreprises centrales, soit des entreprises ministérielles, soit des entreprises provinciales, municipales ou cantonales (Han Z., 2003).

Lors de la transformation des entreprises d'État en société, le Centre a tenté une fois de plus de reprendre en main les entreprises contrôlées par les gouvernements locaux. La tutelle administrative a été supprimée. C'est le Bureau National de Gestion des Capitaux Publics qui devait assurer le contrôle des entreprises d'État et des participations étatiques dans les sociétés. Les autorités locales ont réagi en créant elles-mêmes des commissions de gestion des capitaux

publics, transformant en holdings les services de tutelle techniques et en relations juridiques les liens administratifs de tutelle. Le Centre a fini par abandonner ses tentatives de recentralisation, il a même décidé de transférer aux autorités locales la plus grande partie des entreprises d'État restées jusqu'alors sous sa propre tutelle.

5.1.2 L'application du système de sociétés par actions

Depuis le début des années 90, les responsables gouvernementaux et les universitaires chinois progressivement admis le fait que la médiocre performance des entreprises d'État et l'inefficacité de leur gestion étaient imputables au manque de transparence des droits de propriété et à l'absence de séparation entre le gouvernement et les entreprises. Lors du programme ultérieur de réforme des entreprises d'État, on s'est principalement employé à préciser les droits de propriété par la transformation des entreprises en société.

En novembre 1993, le troisième plénum du XIV^e congrès adopte une « Résolution sur les questions concernant la réalisation d'une structure d'économie socialiste de marché » (Rapport du XIV^e Congrès de PPC, 1993). Dans cette résolution, le gouvernement chinois s'engage à : créer un système moderne d'entreprises (c'est-à-dire rendre plus clairs les droits de propriété, séparer le gouvernement et les entreprises, déterminer précisément les pouvoirs et les responsabilités et mettre en place une gestion scientifique) (*chanquan qingxi, zhengqi fenkai, zequan minque, kexue guanli*) qui consiste principalement à transformer les entreprises d'État en sociétés par actions afin de séparer les droits de propriété (détenus par l'État) et les droits d'exploitation (exercés par le représentant légal de l'entreprise). L'économie socialiste de marché soutient qu'il faut *«laisser le marché jouer le rôle fondamental dans l'allocation des ressources sous le contrôle macro-économique de l'État socialiste. Les activités économiques obéissent à la loi de l'offre et de la demande. Il faut orienter les ressources vers les secteurs offrant une meilleure rentabilité à travers les effets de levier des prix et la concurrence. Il faut donner de la pression et de la motivation aux entreprises et faire jouer la sélection. Il faut utiliser les signaux envoyés par le marché pour favoriser l'harmonisation de la production et de la demande»*⁴⁵.

⁴⁵ Rapport du 14^e Congrès du PCC tenu le 14 novembre 1993.

Le système moderne d'entreprise consiste essentiellement à transformer les entreprises d'État en sociétés par actions selon la loi des sociétés (*gongsi fa*). Cette loi est adoptée en décembre 1993, elle entre en vigueur au premier juillet 1994. Elle est très similaire à ce qui se pratique en droit international. Il existe deux types d'entités, à savoir les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés anonymes. La loi impose au gouvernement d'entreprise un organigramme à trois niveaux (cf. Encadré 1, p. 65) : l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et le conseil de surveillance. La société à responsabilité limitée, dont les actionnaires sont relativement peu nombreux et dont les activités se font à échelle relativement réduite, peuvent n'avoir qu'un secrétaire général (qui peut être aussi le dirigeant de la société) en lieu et place du conseil d'administration. Dans les sociétés à responsabilité limitée qui appartiennent intégralement à l'État, il n'existe pas d'assemblée d'actionnaires mais un conseil d'administration.

Concrètement, la situation des sociétés par actions varie de manière conséquente d'une province ou d'une municipalité à l'autre. A Shanghai, la plupart des bureaux industriels ont créé leur propre société de gestion des capitaux publics. C'est cette société qui représente généralement l'État en tant qu'actionnaire au sein de l'assemblée des actionnaires. Elle est le plus fréquemment restée l'actionnaire majoritaire. Dans la province du Shandong, un autre type de solution est proposé par la Commission de restructuration du système et par la commission de l'Économie et du Commerce. Afin de couper plus nettement le lien entre l'autorité de tutelle et l'entreprise, on crée, comme par exemple dans l'Usine de Relais de Yantai, une nouvelle structure, une société par actions : ***Yantai Dongfang Electronics Information Industry Co., Ltd*** (en abréviation *Dongfang*). Cette société par actions est le fruit des investissements de l'Usine de Relais de Yantai dont elle a récupéré les immobilisations professionnelles (qui représentent 35% du capital de la nouvelle société), celles de trois autres entreprises d'État (l'une détient 35% des actions, l'autre 5% et la dernière 3%) et celles du personnel (dont les parts représentent plus de 20% du total)⁴⁶. C'est ce que le gouvernement provincial appelle le principe de « plusieurs actionnaires principaux » (*duoyuanhua gudong*). L'autorité de tutelle de l'usine ne participe pas à l'assemblée des actionnaires, elle n'entretient naturellement aucune relation avec la nouvelle société. L'Usine de Relais existe toujours mais

⁴⁶ Cité par Shandong sheng jingji maoyi weiyuanhui (Commission de l'Économie et du Commerce de la province du Shandong), « *Jianli xiandai qiye zhidu, Shandong shidian shijian* » (en chinois) (« *Renforcer le système moderne des entreprises, pratiques et expériences du Shandong* »), Neibu ziliao (Document interne), 1995.

elle ne produit pas. Elle gère seulement toutes les activités sociales de l'usine et de la société : les logements, les retraites, l'hôpital, les écoles, etc.

Deux questions peuvent être posées. La première concerne le modèle organisationnel dans son ensemble, autrement dit les sociétés par actions ont-elles conservé une organisation de type « parti-administration-syndicat» (*dang zheng gong tuan*) ? La deuxième concerne l'organisation de la partie administrative de ces sociétés et les changements intervenus par rapport aux entreprises d'État classiques.

La réponse à la première question diffère selon les entreprises. Nari-Relays Electric Co., Ltd (en abrégé Nari) ainsi que la Dongfang et les autres entreprises que nous avons échantillonnées ont conservé le modèle organisationnel de l'unité de travail chinoise ; les organisations du Parti, du syndicat et de la Ligue (Ligue de la Jeunesse communiste) sont présentes à tous les échelons de l'entreprise jusqu'aux équipes de production. La situation de la société d'électricité Xuji (la société est chef de file du Groupe) est ambiguë. Officiellement, elle n'est plus dirigée ni par le Parti, ni par le syndicat, ni par la Ligue ; elle a confié sa direction au Groupe Xuji. En fait, elle partage sa direction avec le Groupe Xuji ; le Groupe et la Société ont le même secrétaire du Parti, le même président du syndicat et le même secrétaire de la Ligue ; le sommet de cette organisation est plutôt situé dans le Groupe. Mais on retrouve les ramifications de ces organisations à chacun des échelons de la société d'électricité Xuji. Les usines auxiliaires, les ateliers, les sections et les équipes de production de cette société d'électricité sont donc en partie composées de cellules du Parti, du syndicat et de la Ligue.

Si nous étudions maintenant plus précisément l'organisation de la partie administrative de ces sociétés, on s'aperçoit que nous avons toujours affaire, d'après la typologie de Henri Mintzberg, à des « structures simples ». On remarque également un certain changement de vocabulaire, plus ou moins marqué selon les entreprises. Le premier changement concerne les termes utilisés pour désigner le directeur général et les directeurs adjoints. Dans les véritables sociétés par actions, on ne parle plus de « directeur d'usine » (*changzhang*) ou de « directeur adjoint d'usine » (*fu chang zhang*), mais de « directeur » (*zong jingli* ou *zong cai*) et de « directeur adjoint » (*fu zong jingli* ou *fu zong cai*), ce qui est logique puisque ces sociétés ne portent plus le nom d'usine.

Le deuxième changement touche aux termes qui signifient «département ». Ainsi, dans la plupart des entreprises échantillonnées, on ne parle plus de « services » (*chu*) ou de « sections » (*ke*), qui évoque un grade administratif, mais de « département » (*bu*). La tendance est la même que dans les bureaux industriels qui se transforment en sociétés générales ou en holdings. On se détache d'un langage administratif socialiste et bureaucratique pour aller vers un langage, selon nos interlocuteurs, plus neutre et correspondant aux pratiques occidentales (ce qui n'empêche pas ces entreprises d'être dotées d'un grade administratif).

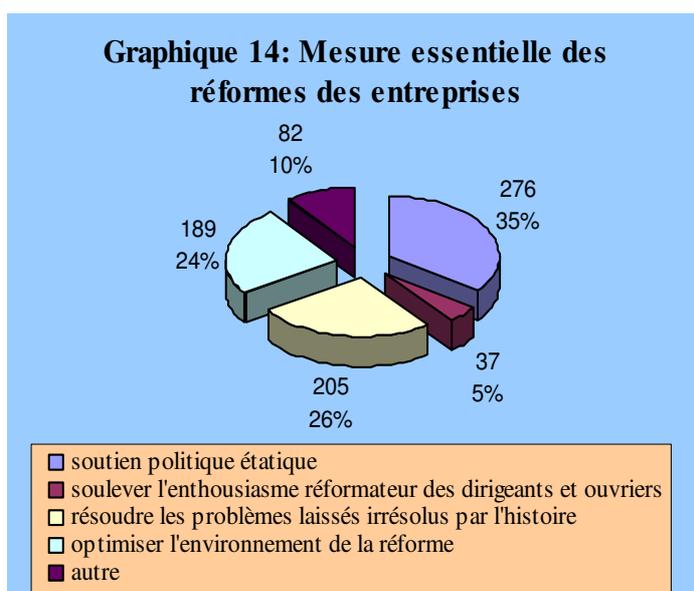
Officiellement, ces trois entreprises, *Xuji*, *Dongfang* et *Nari* ne sont plus subordonnées à une autorité de tutelle mais dirigées par une assemblée d'actionnaires et un conseil d'administration. Mais qu'en est-il réellement de ce lien de subordination à l'autorité de tutelle ? En ce qui concerne la *Dongfang*, son ancienne autorité de tutelle, le bureau de l'industrie mécanique du Shandong, demeure son actionnaire majoritaire. Il détient environ 64% des actions, du moins il les détient au nom de l'État. En vertu des politiques officielles, les parts des sociétés par actions ne sont pas censées être détenues par leur ancienne autorité de tutelle, le bureau de l'industrie mécanique a créé sa propre société de gestion des capitaux publics. Cette société, ainsi que le bureau, sont donc majoritaires au sein de l'assemblée des actionnaires. Étant donné que cette assemblée nomme le conseil d'administration et que ce dernier nomme le président du conseil d'administration, le directeur général et les directeurs généraux adjoints, il nous semble qu'il s'agit finalement de ce que Pierre Bourdieu appelle un « allongement du processus de légitimation ». Toutefois, il est probable que l'autorité de tutelle n'intervienne plus département par département, en suivant le « *duikou* », mais intervienne seulement au niveau de la direction.

Nous retrouvons d'ailleurs ces deux éléments dans les explications d'un directeur de département de *Xuji* : « *Les grandes questions de la société sont décidées par vote; donc notre autorité de tutelle ne peut pas dicter directement à notre directeur général ce qu'il doit faire, elle peut seulement passer par l'assemblée des actionnaires, passer par le conseil d'administration pour pouvoir commander* »⁴⁷. En fait, il s'agit toujours de relations de subordination entre l'entreprise et le bureau industriel ; en revanche ce qui, nous semble-t-il, a changé, c'est ce qui légitime cette relation de subordination. D'une part, le processus de

⁴⁷ Notre enregistrement d'interview.

légitimation s'est allongé ; d'autre part, la légitimité, qui était auparavant d'ordre politique ou administratif, est aujourd'hui d'ordre économique. Comme l'exprimait un officiel de la province du Henan, très critique vis-à-vis de cette manière shanghaienne de faire, « *l'autorité de tutelle reste le principal actionnaire et est toujours dans le conseil d'administration. C'est la même personne qu'hier : la « belle-mère » s'est transformée en patron* »⁴⁸.

Pour répondre à notre question « *Quelle est la mesure essentielle prise pendant les réformes actuelles de votre entreprise ?* », 35% des témoins croient que le soutien politique étatique est la mesure essentielle prise pendant les réformes actuelles de leur entreprise ; 26% choisissent de répondre « résoudre les problèmes laissés irrésolus par l'histoire », par exemple, les dettes ; 24% croient qu'il faut optimiser l'environnement de la réforme (voir Graphique 14). Cela signifie que l'entreprise d'État est encore dans une grande dépendance vis-à-vis de l'État. Certainement, la résolution des problèmes laissés par l'histoire et l'environnement de la réforme dépend aussi du soutien de l'État.

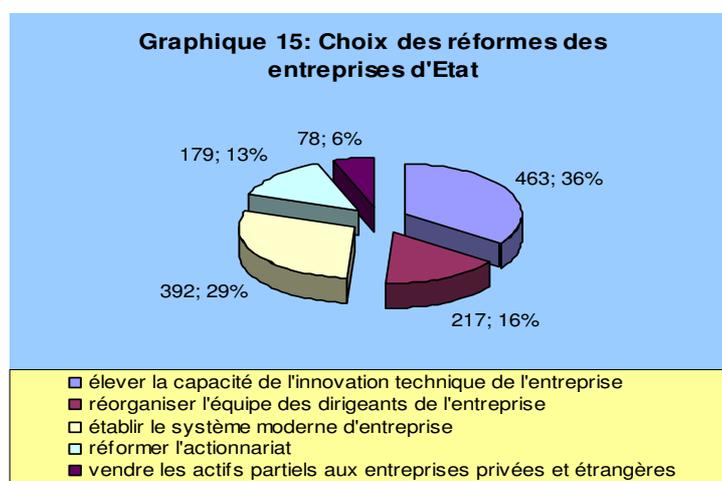


Source : nos enquêtes

Globalement, les réformes destinées à améliorer la gouvernance des entreprises d'État chinoises visaient à mettre en place les dispositifs qui avaient prouvé leur efficacité pour l'administration des entreprises dans les économies de marché avancées. Jusqu'à présent, le système moderne d'entreprise a une certaine influence sur la réforme des entreprises d'État en

⁴⁸ Notre enregistrement d'interview.

Chine, quand les témoins répondaient à notre question : « *Comment croyez-vous que la réforme des entreprises d'État doit se faire ?* », 29% disaient qu'il fallait établir un système moderne d'entreprise (voir Graphique 15). Néanmoins, l'impression générale ainsi que les données d'observation disponibles conduisent à penser que ces réformes n'ont entraîné aucune amélioration sensible des pratiques effectives de gouvernance des entreprises (nous analyserons plus en détails ce point dans le chapitre suivant). Les raisons expliquant la médiocrité persistante de la gouvernance d'entreprise en Chine, malgré les réformes opérées, sont complexes. L'inefficacité des mécanismes internes de gouvernance a joué un rôle particulièrement important.



Source : nos enquêtes

Les mécanismes internes de gouvernance prévus par la loi sur les sociétés, tels que l'existence d'un conseil de surveillance et d'un conseil d'administration, doivent théoriquement conduire à un système de gouvernance efficace au sein de l'entreprise. Cependant, dans la pratique, ces mécanismes ne sont pas aussi productifs qu'on l'espérait au départ, parce que plusieurs poids et contrepoids nécessaires font défaut. Premièrement, le conseil de surveillance en Chine n'a généralement que très peu de pouvoirs et d'indépendance pour exercer les fonctions qui lui sont confiées. Dans le modèle allemand, le conseil de surveillance nomme le conseil d'administration, alors que selon la loi chinoise sur les sociétés, celui-ci est nommé par l'assemblée des actionnaires (OCDE, 1996). C'est pourquoi, en Chine, le conseil d'administration est directement responsable devant l'assemblée des actionnaires et non pas devant le conseil de surveillance comme c'est le cas en Allemagne. De plus, en Chine, les membres du conseil de surveillance sont largement choisis par l'actionnaire majoritaire et ils ne représentent pas correctement les actionnaires minoritaires ou les autres parties prenantes. En fait, les membres du conseil de surveillance sont souvent d'anciens dirigeants retraités de

l'entreprise. Par exemple, au sein des entreprises textiles d'État de la province du Jiangxi, au nombre de 24, transformées en sociétés par actions en 1998, 85% des membres du conseil de surveillance étaient d'anciens dirigeants retraités de l'entreprise (directeur, président du syndicat ou secrétaire du Parti) (Q. Zhang, 1998).

Le contrôle effectif des entreprises transformées en sociétés est généralement assuré par le directeur général agissant pour le compte d'un actionnaire majoritaire unique (l'État). Malgré les obligations prévues par les textes, les dirigeants n'ont en réalité guère de comptes à rendre aux administrateurs qui sont véritablement indépendants. Les rôles du président du conseil d'administration et du directeur général sont souvent combinés ; le conseil d'administration est dominé par des administrateurs qui ont des responsabilités de gestion. La nomination du directeur général et des autres membres du conseil est essentiellement le fait de l'actionnaire majoritaire. En conséquence, le conseil d'administration n'est ni indépendant des dirigeants de l'entreprise, ni responsable devant les actionnaires minoritaires. Il lui est donc difficile d'opérer un contrôle efficace, comme c'est le cas pour les autres parties prenantes.

En Chine, le manque d'indépendance du conseil de surveillance et du conseil d'administration vis-à-vis des gestionnaires en place, ainsi que leur peu d'influence sur la gouvernance de l'entreprise, donnent à penser qu'il est largement possible d'améliorer les choses en précisant et en renforçant les fonctions et les responsabilités des conseils et des autres dispositifs statutaires, prévus par la loi sur les sociétés. Aussi bien l'expérience internationale que les études consacrées à la gouvernance d'entreprise montrent qu'il est possible de renforcer sensiblement le rôle des conseils en nommant un nombre suffisant d'administrateurs extérieurs indépendants. Ainsi, au Royaume-Uni, les Codes Cadbury recommandent la présence d'au moins trois administrateurs externes au conseil d'administration. Les principes de l'OCDE préconisent également que les conseils confient les tâches, qui comportent un risque de conflit d'intérêts, à un nombre suffisant d'administrateurs non dirigeants de la société qui sont en mesure de formuler un avis indépendant (OCDE, 2001, 2004). De plus, il faut, afin que les conseils puissent assurer une surveillance réelle, que l'on améliore la transparence et que l'on diffuse au moment opportun des informations financières sur les sociétés.

Dans les économies en développement et en transition comme celle de la Chine, les forces du marché, les institutions et les processus juridiques qui étayent les bonnes pratiques de

gouvernance d'entreprise des économies de marché développées, sont relativement peu nombreuses. La Chine a néanmoins fait beaucoup de progrès dans la mise en place du cadre juridique et réglementaire nécessaire pour accompagner sa transition vers une économie de marché. Des textes de loi essentiels ont été récemment adoptés à cet effet : la loi sur les sociétés (1993), les lois relatives à la Banque centrale et aux banques commerciales et la loi sur les titres (1998)⁴⁹ (Guojia tigiawei zhengce faguisi, 2000). Le gouvernement s'est par ailleurs davantage préoccupé de renforcer les réglementations en matière de normes comptables et de diffusion de l'information. Mais les mécanismes institutionnels et réglementaires nécessaires pour assurer des pratiques saines de gouvernement d'entreprise sont encore relativement peu développés, ce qui empêche l'application effective des droits et des obligations qu'impliquent les mécanismes modernes dans ce domaine. Le problème n'est donc pas seulement de mettre au point et de développer le cadre juridique et réglementaire, mais aussi de veiller à ce que les lois et les réglementations produisent l'effet recherché sur les décisions quotidiennes des différents acteurs économiques. La réforme des entreprises en Chine doit encore substituer la « suprématie du droit » à la « suprématie par le droit » ou au « pouvoir de l'homme ».

5. 2 La politique de « *zhuada fangxiao* »

5.2.1 Contexte

Lors de la première étape, les réformes économiques, telles que l'accroissement de l'autonomie et l'incitation des entreprises d'État par le profit n'ont pas considérablement amélioré leur performance. En 1995, le gouvernement central, après plusieurs enquêtes et discussions, met au point une politique appelée « *zhuada fangxiao* » (s'occuper des grandes entreprises, laisser tomber les petites)⁵⁰ et en 1997, le 15^e Congrès du PPC en 1997 a annoncé officiellement la

⁴⁹ D'autres textes importants avaient été précédemment adoptés, notamment la loi sur les contrats économiques (adoptée en 1981 et révisée en 1993), la loi sur les contrats économiques avec l'étranger (1985), la loi sur les marques de fabrique (1982) et la loi sur les brevets (1984).

⁵⁰ En 1994, le ministère en charge des affaires économiques du gouvernement, le SETC (The State Economic and Trade Commission), envoie un rapport intitulé « Suggestions sur la Viabilité des Petites Entreprises d'État » au vice Premier Wu Bangguo (actuellement Président de l'Assemblée nationale, au deuxième rang du PCC, après Hu Jintao) qui était alors responsable des réformes de l'entreprise. En septembre 1995, la politique a été

mise en œuvre de cette politique du *zhuada fangxiao*. Cette politique a permis à l'État de se concentrer sur 500 à 1000 grandes entreprises d'État et de louer ou de vendre les plus petites entreprises. Le gouvernement avait une bonne raison d'appliquer cette politique. En 1997, les 500 plus grandes entreprises d'État occupaient 37% des actifs de toutes les entreprises d'État industrielles, contribuaient à hauteur de 46% à l'impôt total de toutes les entreprises d'État et représentaient 63% du profit total du secteur d'État. «Gérer les plus grandes et moyennes entreprises (500) signifie que nous contrôlons la majeure partie de l'économie d'État ». Par ailleurs, les performances des petites entreprises, possédées par les gouvernements locaux, étaient pires que celles des entreprises possédées par le gouvernement central. En 1995, 24.3% des entreprises centrales étaient en situation de perte, ce qui n'est rien à côté des 72.5% d'entreprises locales qui l'étaient également (Zhao, 1999).

L'État continue à assigner des ressources nationales pour le compte de plusieurs centaines d'entreprises d'État d'élite avec pour objectif de constituer les « *flagship* » en conglomérats et en entreprises multinationales (*jituan gongsi*). Il est demandé aux petites entreprises d'État de « trouver leur propre solution » (*zimou chulu*). La réforme de financement des entreprises d'État se diviserait en trois possibilités : annulation des pertes, recapitalisation et émission d'actions. Sous cette politique, la Chine a conservé trois types de grandes entreprises d'État sous la propriété du gouvernement central. Premièrement, l'entreprise d'État qui produit de l'armement, ou d'autres marchandises et services concernant la sécurité nationale (ex : énergie, transports, télécommunications, etc.) ; Deuxièmement, l'entreprise d'État située dans un secteur industriel que le gouvernement central a choisi pour le développement économique ; et finalement, l'entreprise d'État qui est inefficace et peu avantageuse mais qui emploie un grand nombre d'ouvriers chinois.

Les entreprises d'État restantes, particulièrement les petites et moyennes entreprises, se sont transformées en : (1) des entreprises de villages et bourgs dont la propriété est détenue par les gouvernements locaux ; (2) des coopératives dont la propriété revient à leurs employés ; (3) des entreprises domestiques privées qui sont souvent vendues aux directeurs (patrons) des entreprises d'État ou privées ; (4) des entreprises mixtes qui sont possédées par une entreprise d'État ou par d'autres types d'entreprises comme les entreprises collectives.

annoncée officiellement par le Comité central du CCP lors d'une de ses sessions plénières et a été ajoutée aux suggestions du neuvième plan quinquennal.

L'État prévoit de garder une part majoritaire dans les grandes et moyennes entreprises d'État (environ 15 000)⁵¹. Pour les petites entreprises d'État industrielles (environ 100 000), l'État a indiqué à plusieurs reprises qu'il pourrait se désengager assez rapidement.

Sous la politique de *zhuada fangxiao*, le nombre des entreprises d'État a diminué de 44.6% sur une période de six ans pour descendre en décembre 2004 au nombre de 31750. Cependant, cette politique n'a pas amélioré considérablement la performance de l'entreprise d'État. En 2001, 39346 entreprises industrielles, dont 13470 entreprises d'État, cumulaient une perte totale de plus de 121 milliards de yuans dont 75,22 milliards de yuans pour les entreprises d'État (Annuaire statistique économique de la Chine, 2002). 35% des entreprises d'État étaient peu rentables en 2004.

Ces entreprises d'État ont perdu beaucoup de marchés au profit des nouveaux systèmes de gestion, mais elles conservent un accès privilégié aux ressources financières. Dans les années 80, le gouvernement a accordé d'importantes ressources financières aux entreprises d'État par des réductions d'impôts sur le revenu. Par la suite, afin de continuer à financer le secteur étatique, il a d'abord, au début des années 90, lancé la vente des dettes publiques sous forme d'obligations puis, dans la seconde moitié des années 90, il a mobilisé les ressources bancaires. Les entreprises d'État ont obtenu très facilement des prêts à taux d'intérêt préférentiel. Plus récemment, le gouvernement a créé et renforcé les marchés boursiers, toujours avec l'objectif de financer ce secteur étatique. Les entreprises d'État profitent ainsi de ressources financières publiques inaccessibles aux entreprises dites « privées » et ont également plus facilement accès à d'autres types de ressources comme, par exemple, les centres publics de recherche, les écoles et les universités. La politique de promotion de *zhuada fangxiao*, qui est encore loin d'être un succès, repose essentiellement sur de très grandes entreprises publiques. Une grande partie de ces systèmes productifs sont en déclin et leur avenir dépend de la capacité du gouvernement à maintenir un flux financier important vers ces entreprises. Les banques et la bourse ne semblent être là que pour canaliser les ressources financières destinées aux entreprises d'État. Cela a directement causé l'augmentation continue de créances non recouvrables dans les quatre banques commerciales

⁵¹ Le gouvernement central a gardé seulement 196 grosses entreprises d'État, le reste est contrôlé par les différents échelons des gouvernements locaux.

d'État. Ces dernières années, le traitement de ces créances reste toujours une affaire de première importance pour le secteur bancaire chinois.

Malgré tout, il ne faut pas perdre de vue que les entreprises publiques ont encore accès à des ressources technologiques autrement plus importantes que celles auxquelles ont accès les PME et les entreprises de villages et bourgs créées lors de la première vague d'investissement. Ainsi, le principal défi pour les entreprises d'État est d'améliorer leur capacité de production et de soutenir l'effort d'innovation.

Les entreprises d'État sont encouragées à vendre leurs actifs et à développer leur actionnariat en prenant la forme de sociétés à responsabilité limitée, sociétés par actions ou sociétés cotées. Il existe plusieurs problèmes potentiels dans le système de l'actionnariat. Il devient un exercice de « *wage-pooling* » si les ouvriers sont obligés d'acquérir les parts, alors que la structure de gestion et le système d'incitation demeurent inchangés. Pour quelques entreprises d'État, peu efficaces et en situation de perte, l'offre excédante de parts est parfois donnée gratuitement. A cause d'un manque de législation en matière de corruption et de blanchiment d'argent, l'actionnariat a permis à de nouveaux patrons de se lancer dans des pratiques contestables.

Le dernier chiffre avancé pour le nombre d'entreprises d'État et la solution choisie pour résoudre le problème des sureffectifs ouvriers sont controversés. La vente aux enchères est considérée comme un jeu de l'« *insider* » utilisée comme un moyen de se débarrasser des dettes. En effet, à cette occasion, la gestion est consentie en priorité aux enchérisseurs potentiels. Plusieurs rapports concernant le chômage ont été divulgués, mais quelques-uns de leurs chiffres ont pu être falsifiés afin de flatter les politiques. Le rapport gouvernemental de 1998 reconnaît qu'« aider les ouvriers au chômage à trouver un nouvel emploi et leur garantir l'accès aux besoins primaires est, en 1998, une tâche primordiale pour le gouvernement ».

5.2.2 Portée et limites de la politique de « *zhuada fangxiao* »

La politique de *zhuada fangxiao* est issue du mot chinois « *gaizhi* », qui signifie « changer la structure de propriété ». Depuis 1994, « *gaizhi* » a commencé à s'étendre à l'ensemble du pays. Le contenu de « *gaizhi* » introduit le contrat et le crédit-bail (déjà utilisés auparavant) en

tant que nouvelles méthodes pour vendre l'entreprise, la transformer en coopérative ou en société appartenant aux employés. Par conséquent, « *gaizhi* » n'implique pas nécessairement la privatisation. Néanmoins, le gouvernement est déterminé à se débarrasser des entreprises du « chapeau rouge »⁵². En mars 1998, le gouvernement promulgue des directives afin que toutes les entreprises du « chapeau rouge » retirent leur « chapeau » et se déclarent propriété privée à partir de novembre 1998.

Toutes les localités n'avaient pas été complètement préparées pour le « *gaizhi* ». Beaucoup d'entreprises se sont seulement contentées de prendre un autre nom et n'ont rien changé de substantiel. C'est particulièrement vrai pour les entreprises qui ont fait le choix d'un actionnariat détenu par le personnel. Ces entreprises sont encore considérées comme des entreprises collectives et les gouvernements locaux interviennent toujours dans leurs opérations. Ceci pose un problème pour la transformation des fonctions des gouvernements locaux. Yao et Zhi (1999) ont montré que la privatisation ne suffit pas à améliorer l'efficacité économique quand le rôle du gouvernement n'est pas modifié.

C'est d'autant plus vrai quand le gouvernement tolère les comportements de *rent-seeking* de ses fonctionnaires envers les entreprises privatisées. Alors les efforts fournis par les entrepreneurs privés ne peuvent pas atteindre l'optimum social. En prenant en compte ces phénomènes, le gouvernement municipal de Shunde a réagi de façon radicale en réduisant d'un tiers le nombre de ses fonctionnaires et de 40% ses unités de travail.

Cette réforme a servi au secteur privé de signal, annonçant que le gouvernement s'engageait réellement à réprimer le comportement de *rent-seeking* ainsi que l'interventionnisme au

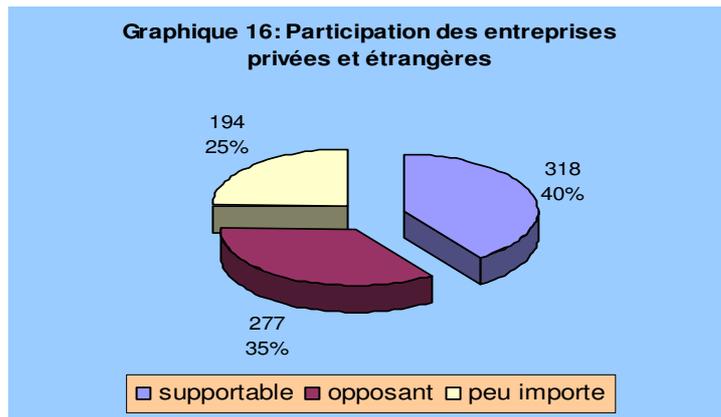
⁵² Pendant les années 1980, bien qu'une série de mesures politiques aient été lancées et que le secteur privé se soit développé, il n'y avait pas encore de garanties économiques et politiques explicites. Ce qui a engendré un phénomène particulier : *dai hong maozi* (port d'un chapeau rouge, c'est-à-dire se déguiser en entreprise d'État ou en entreprise collective pour cacher l'origine de l'entreprise). Ainsi, la petite entreprise privée s'attachait à une entreprise d'État en payant le droit d'utiliser son identité, ses documents à en-tête et ses numéros de compte. Cela permettait aussi au propriétaire privé d'éviter des impôts et d'obtenir des financements de l'État. Les autres firmes privées s'enregistraient comme collectives auprès des comités locaux. Il est étonnant de voir que les fonctionnaires des gouvernements locaux encourageaient souvent de telles pratiques. A notre connaissance, il s'agissait d'une part de favoriser le développement de l'économie locale mais et, d'autre part, de laisser faire le *rent-seeking*.

niveau inférieur. La transformation stable et prospère de la ville devait être amplement attribuée à la réforme du gouvernement. Les conditions sont différentes si les transactions sont réalisées par une entreprise ne faisant pas partie d'un secteur clé. Malgré certaines ambiguïtés légales, les gouvernements locaux peuvent transférer sous leur juridiction les actifs des entreprises d'État. Il s'agit bien évidemment d'une réponse à la politique de « *zhuada fangxiao* » qui diminue fortement le nombre d'entreprises d'État industrielles (y compris les entreprises dont l'actionnariat est majoritairement détenu par l'État), entre 1995 et 2000 il est passé de 118000 à 53489 (Annuaire statistique en 2000, p. 407; en 2001, p. 401). Cette baisse reflète les efforts des gouvernements locaux à s'occuper des entreprises en situation de perte par fusion, acquisition, crédit-bail, vente, faillite ou d'autres formes de restructuration des actifs.

Beaucoup d'entreprises d'État ne sont pas viables ou sont accablées par des sureffectifs et, pour elles, la réaffectation de main-d'oeuvre est l'objectif principal. Environ dix millions d'ouvriers d'entreprises d'État et d'entreprises collectives ont été licenciés chaque année, de 1996 à 1998. Assez ironiquement, une telle somme de licenciements et un chômage aussi massif ont souvent été décrits par les mass medias comme « problèmes » sérieux de la réforme chinoise. Mais en réalité, ils devraient être considérés comme une réussite de la deuxième étape de réforme. Auparavant, les entreprises d'État n'étaient jamais fermées et leurs employés jamais licenciés. Le recours au licenciement est le premier pas essentiel de la réforme des entreprises d'État. Par opposition, le manque de main-d'oeuvre dans les entreprises russes, même après la privatisation, est clairement un signe d'échec. En Chine, durant la deuxième moitié des années 90, l'emploi total de l'État a commencé à se réduire après avoir atteint un sommet en 1995. Il est passé au-dessous des 100 millions (chiffre incluant le personnel des agences du gouvernement et celui des entreprises d'État), ce qui correspond à son niveau de la fin des années 80 (Annuaire statistique, 1999).

Cependant, concernant la structure de propriété et de gouvernance de l'entreprise, les réformes au sein des grandes entreprises d'État n'ont pas fait de percées considérables. Toutefois les échecs de plusieurs tentatives au cours des années passées ont été une importante source d'inspiration. En 1997, il y eut tout d'abord une expérience pilote de réforme sur 100 grandes entreprises d'État sélectionnées. A l'origine, l'objectif était la diversification des actionnaires (*guquan duoyuanhua*) de ces entreprises, au moyen de l'introduction de plusieurs investisseurs dans chacune d'elles. Mais, à la fin de cette réforme,

plus de 80 entreprises étaient encore possédées uniquement par l'État. Selon notre questionnaire, les opinions sont aussi tout à fait divergentes sur la participation des entreprises privées et étrangères pendant les réformes des entreprises d'État (voir Graphique 16). Par la suite, de nombreuses entreprises dont l'actionnariat était détenu par l'État, y compris des entreprises cotées sur les deux Bourses de valeur de la Chine (Shanghai et Shenzhen), ont souffert du conflit opposant les « trois vieux comités » (Comité du Parti, Comité des représentants du personnel et Union des ouvriers, ou syndicat) aux « trois nouveaux comités » (Assemblée des actionnaires, Conseil d'administration et Conseil de surveillance). Dans certains cas, le conflit entre le secrétaire du Parti et le directeur général ou président du conseil d'administration est tellement virulent qu'il perturbe le fonctionnement normal de l'entreprise. Troisièmement, pour remédier à ce conflit, quelques entreprises ont choisi de mettre la même personne aux places de secrétaire du Parti et de président du Conseil d'administration. Mais cela aboutit à un autre problème : l'*insider's control*. Quatrièmement, depuis 1998, afin de résoudre cet autre problème, une centaine d'« inspecteurs externes spéciaux » (*jicha tepaiyuan*) sont envoyés, par le gouvernement central, dans les grandes entreprises d'État pour surveiller leur fonctionnement. Cependant, ces inspecteurs sont principalement des hauts bureaucrates retraités qui n'ont aucune connaissance en matière d'opérations commerciales et de comptabilité financière. Ils ne pouvaient évidemment pas jouer un rôle constructif dans la résolution du problème de gouvernance d'entreprise. Cinquièmement, après la suppression des « inspecteurs spéciaux », le gouvernement adopte une autre solution et constitue le « Comité de travail sur les grandes entreprises » (*daqiye gongwei*), situé à l'intérieur du Comité central du Parti qui est directement responsable de la nomination des hauts dirigeants au sein des grandes entreprises d'État (en collaboration avec le Ministère du Personnel). Il est regrettable de constater que la Chine a bouclé un cycle et est pratiquement revenue au point de départ après tant d'années de réformes des grandes entreprises d'État.



Source : nos enquêtes

Conclusion du chapitre 5

Avec les réformes, les entreprises d'État ont connu des transformations importantes, mais leur nature n'a pas changé. Il n'est pas question de privatiser entièrement le secteur étatique, mais plutôt de céder certaines portions de la propriété pour trouver des sources fraîches de financement. Le gouvernement chinois s'engage à créer un système moderne d'entreprise qui consiste principalement à transformer les entreprises d'État en société par actions afin de séparer les droits de propriété et les droits d'exploitation.

En 1994, pour la première fois, le gouvernement central s'est attaqué de front à la réforme des entreprises d'État et a formulé une politique appelée *zhuada fangxiao*, ce qui signifie « conserver les grandes entreprises et laisser tomber les petites ». Elle proposait de conserver la propriété de 500 à 1 000 grosses entreprises nationalisées et de réformer les petites entreprises d'État grâce à un ensemble de mesures publiques incluant des réorganisations, des fusions, des acquisitions, des locations et des ventes.

Cependant, la politique de *zhuada fangxiao*, qui est encore loin d'être un succès, repose essentiellement sur de très grandes entreprises d'État.

Dans le chapitre suivant (chapitre 6), nous exposerons, le fonctionnement de l'organisation du « Parti de l'entreprise », nouvelles articulations des pouvoirs économiques et politiques, et la complexité des changements institutionnels et l'impossibilité d'un « *first best* » institutionnel dans le système moderne d'entreprise.

Chapitre 6 Gouvernance et relations de pouvoir dans le système moderne d'entreprise

Introduction

Lors du 15^e Congrès du PCC en septembre 1997, Jiang Zemin, ancien président de la RPC et secrétaire général du PCC, annonçait que la forme du système de propriété publique devait être déclinée sous plusieurs formes, qu'il fallait transformer les entreprises d'État par le « système de sociétés par actions » (*gufeng zhi*)⁵³. Cette décision du Comité central du PCC ainsi qu'une série de mesures par la suite montrent que la réforme des droits de propriété de l'entreprise d'État chinoise est passée de l'étape expérimentale à l'étape d'exécution officielle.

Le PCC avait en fait déjà fait les « adieux à la classe ouvrière » en octobre 1997. Mais il n'a officiellement et définitivement annoncé cet adieu qu'après la réforme et la privatisation des entreprises du secteur public qui s'est accompagné du licenciement de 200 millions de travailleurs sur 5 années. La restauration du libéralisme était déjà un fait irréversible.

Avec la transformation des droits de propriété, le fonctionnement du Parti de l'entreprise sera inévitablement transformé. En tant que un *danwei* très important du pouvoir du régime en Chine, les relations changeront entre l'entreprise d'État et les parties prenantes, en particulier, la relation avec le gouvernement. Par contre, le changement de ces relations influencera certainement la réforme des entreprises d'État.

6.1 Le système moderne d'entreprise et l'organisation du « Parti de l'entreprise »

6.1.1 Contexte

La transformation des droits de propriété de l'entreprise d'État, selon le terme chinois simplifié « *gaizhi* », est différente des mesures réformatrices précédentes. Il s'agit d'un changement de propriété de l'entreprise d'État, ce changement affectera non seulement les

⁵³ Voir le rapport du 15^e Congrès du PPC.

relations entre le gouvernement et les entreprises d'État, mais également les relations internes de pouvoir dans l'entreprise d'État. Dès lors, une série de questions spécifiques se posent en Chine : quels effets produira la réforme des droits de propriété sur l'organisation du Parti de l'entreprise d'État ? Quel rôle jouera l'organisation du Parti de l'entreprise d'État après cette réforme ? De quelle façon la transition politique de la Chine se fera-t-elle, en raison du changement de l'organisation du Parti de l'entreprise d'État ?

Le système politique de la Chine est un système totalitaire⁵⁴, ce qui se manifeste principalement dans les relations qu'entretiennent mutuellement l'État, le Parti et la société. Dans la relation existante entre l'État et la société, la puissance de l'État n'a pas de limite et peut s'infiltrer dans n'importe quel domaine de la société. La politique, l'économie, la culture sont toutes placées sous le contrôle de l'État qui a monopolisé toutes les ressources sociales. De plus, l'intervention de l'État s'est également infiltrée du sommet à la base et tous les membres de la société sont enfermés dans ce système à travers le « *danwei* » (unité de travail). Par conséquent, l'État est le patron de tout le monde et contrôle les conditions de vie de chaque personne. En ce qui concerne la relation entre l'État et le Parti, le système d'organisation du Parti et le système administratif d'État mènent une existence parallèle. La puissance d'État s'infiltré là où la puissance du Parti s'infiltré également, cela a formé un système politique de « confusion des pouvoirs du Parti et des pouvoirs administratifs » (*dangzheng bufen*). De plus, dans la relation entre l'État et le Parti, l'organisation du Parti occupe le statut de « noyau » (*hexin*). La puissance d'État monopolise donc les ressources sociales à travers l'organisation du Parti qui est toute puissante et aucune personne n'y échappe.

Le « *danwei* » (unité de travail) est la courroie de transmission de ce système. Grâce au contrôle effectif de ces « *danwei* » dans chaque établissement, la puissance d'État s'infiltré dans tous les coins du pays. Le « *danwei* » en Chine a deux significations. D'une part, c'est l'emplacement où les gens travaillent. Et d'autre part, il est un élément du système administratif d'État, c'est l'outil par lequel l'État administre la société. C'est pourquoi le parti communiste chinois est le cœur du système politique et économique du pays, mais pas en tant que simple parti au pouvoir tel qu'on l'entend dans les pays occidentaux. En effet, non

⁵⁴ Pour les détails concernant la politique chinoise, voir Zou, Dang, (1994), *Chinese Politics in the 21st Century*.

seulement il maîtrise l'appareil d'État et le gouvernement, mais il contrôle également directement chaque « *danwei* » à travers ses organisations de niveau inférieur.

L'entreprise d'État chinoise est un « *danwei* » atypique de grande taille. Si l'on considère l'immensité de la population chinoise, c'est l'entreprise d'État qui en employait la part la plus importante. Concernant les ressources, c'est à nouveau l'entreprise d'État qui en obtenait le plus. La fonction de l'entreprise d'État c'est la prise en charge de tout le système politique et économique. C'est pourquoi, il est très important pour l'organisation du Parti de mettre la main sur l'entreprise d'État, afin de maintenir le système politique et économique de la Chine et conserver le contrôle du PCC. Dans son ouvrage intitulé « *Communist neo-traditionalism work and authority in Chinese industry* » (1986), Walder Andrew étudie en détail l'organisation du Parti dans l'entreprise.

Le PCC attache toujours beaucoup d'importance à la représentation de l'organisation du Parti dans l'entreprise afin de la contrôler totalement. Pour cela, le Parti demande à l'entreprise de réaliser les « *san you* » (trois acquis). Une représentation du Parti doit donc être présente dans chaque entreprise ; il y a une cellule du Parti dans chaque atelier et un membre du Parti dans chaque équipe de travail de l'atelier⁵⁵. Pour le fonctionnement de l'organisation, le Parti demande à l'entreprise de veiller à l'application du système « trois réunions et un cours » (*sanhui yike*)⁵⁶. En effet, grâce à ce système, il peut conserver et exercer un contrôle plus strict sur les membres du Parti dans l'entreprise. Afin de maintenir son pouvoir, le Parti incite fortement au recrutement permanent des élites de l'entreprise⁵⁷.

⁵⁵ C'est un moyen important pour que le Parti puisse administrer et contrôler les « unités de base » (*jiceng danwei*). Les organisations et les membres du Parti doivent s'infiltrer dans chaque entreprise, chaque atelier et chaque équipe de travail. Il faut occuper les places libres dans tous les domaines de la société pour qu'à tout moment, l'organisation du Parti puisse contrôler les unités et les personnes à la base du système et ainsi pouvoir intervenir à n'importe quel moment.

⁵⁶ Le système « trois réunions et un cours », consiste à organiser fréquemment une réunion des membres de cellule du Parti, une réunion du comité de cellules et une réunion de l'équipe du Parti afin de former ses membres en permanence. Ce système est le moteur du fonctionnement du Parti. Pour plus de détails concernant le système « trois réunions et un cours », voir Ye Wuxi et Shao Yunrui (1996).

⁵⁷ Le 31^e article des statuts du PCC stipule qu'il faut former efficacement les militants qui souhaitent être admis dans l'organisation du Parti et qu'il faut régulièrement effectuer ce travail de recrutement. La principale tâche des unités de base du Parti, c'est d'intégrer les élites, qu'ils soient ouvriers, paysans ou intellectuels.

6.1.2 Les effets de la réforme sur le rôle du Parti dans l'entreprise

La politique de réforme et d'ouverture a sérieusement affecté la construction de l'organisation du Parti dans l'entreprise⁵⁸. En Chine, depuis la mise en application de cette politique, la volonté du Parti d'intégrer régulièrement de nouveaux membres s'est davantage dirigée vers le personnel administratif et technique et non plus vers les ouvriers de base. Cela a causé une réduction massive du nombre de membres du Parti parmi les ouvriers, « *san you* » (trois acquis) ne peut donc pas être mis en place et de nombreuses équipes de travail sans membre du Parti apparaissent dans les entreprises. Selon les enquêtes du département provincial de l'Organisation du PCC du Hunan (*hunan shengwei zuzhibu*), réalisées sur 100 entreprises d'État, le pourcentage d'équipes de travail sans membre du Parti était de 36%⁵⁹. Après la mise en place du « système de responsabilisation du directeur d'usine » (*changzhang fuzezhi*), la représentation du Parti dans l'entreprise a perdu du pouvoir. Son fonctionnement normal en tant qu'organisation est également difficile à soutenir ; beaucoup de cellules du Parti dans les entreprises étaient en fait déjà en situation de paralysie ou de semi paralysie⁶⁰. En ce qui concerne le recrutement de nouveaux membres, les résultats de l'organisation du Parti de l'entreprise étaient à peine satisfaisants. Selon les enquêtes du comité provincial du PCC du Sichuan, réalisées sur 1000 entreprises d'État, dans 86% des entreprises étudiées, le nombre de candidats à l'admission au Parti a baissé comme jamais auparavant⁶¹. Durant plusieurs années consécutives, dans certaines entreprises, personne n'a demandé à adhérer au Parti ; le développement du Parti stagne⁶². Selon cette enquête, dans la province du Sichuan, parmi 32400 unités de base du Parti, 28% n'ont pas recruté un seul nouveau membre⁶³.

⁵⁸ Voir Chen, Feng and Gong, Ting, (1997), Party versus Market in Post-Mao China: The Erosion of the Leninist Organization from Below. *Journal of Communist Studies and Transition Politics*, Vol.13, No.3.

⁵⁹ Voir Ye Wuxi et Shao Yunrui (1996).

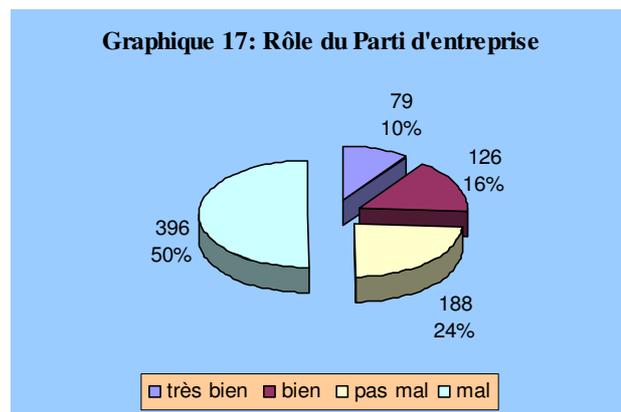
⁶⁰ Voir Gao Yun (1998).

⁶¹ Voir Chen Wenguang (1999). Chen est membre du comité permanent du PCC du Sichuan et directeur du département provincial de l'Organisation du PCC du Sichuan. (« Guoyou qiye xiagang dangyuan jiaoyu guanli gongzuo chengdai jiaqiang – Dui guoyou qiye xiagang dangyuan jiaoyu guanli qingkuan de diaocha he sikao » (Renforcement de l'éducation et gestion des membres du Parti au chômage des entreprises d'État – Enquête et réflexion sur l'éducation et la gestion des membres du Parti au chômage des entreprises d'État), Neibu ziliao (document interne).

⁶² Voir Ye Wuxi et Shao Yunrui (1996).

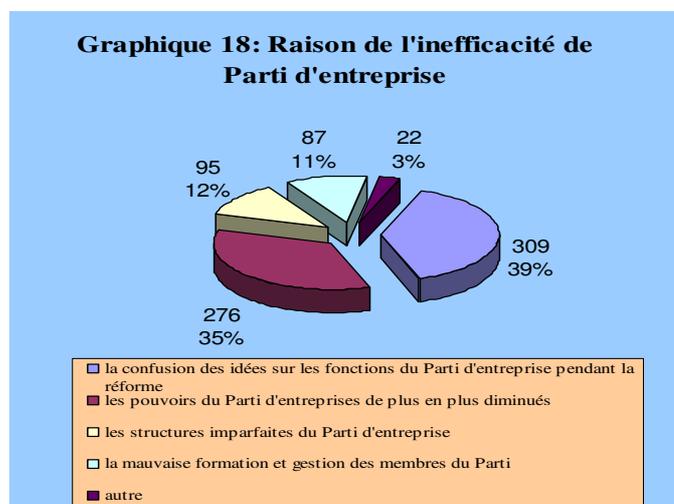
⁶³ Voir Chen Wenguang, (1999).

Avant la transformation des droits de propriété, nombre de cellules du Parti dans l'entreprise, en tant que rouages essentiels du contrôle de la base de la société chinoise, étaient déjà totalement inefficaces. Les réductions massives de membres du Parti dans la chaîne de fabrication ont empêché son influence dans l'unité de base, si bien que de nombreuses cellules du Parti sont comparables à des « coquilles vides » (*kongke*). Conformément à notre enquête, la plupart des employés estiment que l'organisation du Parti dans l'entreprise n'a pas joué un rôle positif pendant les réformes de leur entreprise (voir Graphique 17).



Source : nos enquêtes

Selon notre questionnaire, la majorité des témoins estiment que c'est la confusion des idées sur les fonctions et la diminution des pouvoirs du Parti dans l'entreprise pendant la réforme qui expliquent que le Parti dans l'entreprise n'a pas pu efficacement y occuper sa place (voir Graphique 18). Néanmoins, les causes de ce phénomène sont en réalité un peu plus complexes.



Source : nos enquêtes

Avant la réforme des droits de propriété, beaucoup de cellules du Parti dans les entreprises étaient déjà des « coquilles vides ». Si les droits de propriété de l'entreprise sont modifiés et si le lien administratif entre l'entreprise et les autorités de tutelle est coupé, ne faut-il pas démanteler l'organisation du Parti dans l'entreprise ? Il est évident que ce danger existe et qu'il inquiète le Comité central du PCC. A la veille de la transformation des droits de propriété, le Comité central du PCC donne des instructions aux organisations du Parti à chaque échelon. Il leur demande de prendre des mesures fortes à tous les niveaux pour éviter de se disperser et pour empêcher que les membres du Parti ne soient laissés de côté lors du processus de réforme. Le Comité central du PCC exige que la construction du Parti se fasse parallèlement à la création du « *gaizhi* » d'entreprise⁶⁴. Par cette réalisation simultanée de la réforme des droits de propriété et de l'établissement du système moderne d'entreprise, il faut pouvoir à la fois améliorer l'organisation du Parti, nommer son responsable, développer la structure du Parti et renforcer ses missions politiques, idéologiques et éducatives.⁶⁵

Cependant, dans la pratique, cette prétendue synchronisation est impossible à réaliser. Lors de notre enquête, les personnes concernées ont expliqué que le lien de subordination de l'organisation du Parti n'est jusqu'à présent pas encore clair, même après la modification des droits de propriété. Quand une entreprise est transformée en société par actions, les actionnaires peuvent être issus d'entreprises situées dans différentes régions avec des régimes de propriété différents. Dès lors, on peut se demander qui aura la charge d'organiser la présence du Parti dans l'entreprise et qui en aura le contrôle ? Si la structure de propriété est une holding détenue par une entreprise, ces questions peuvent être facilement réglées. Mais, si les parts des actionnaires sont extrêmement réduites, on peut se demander qui va contrôler l'organisation du Parti dans l'entreprise ? Ces actionnaires, qui viennent de secteurs différents et d'entreprises ayant des structures de propriété différentes, ne peuvent ni créer une autorité de tutelle ni une organisation supérieure du Parti unifiés. Lorsqu'il y a divergence de points de vue entre eux, la coordination devient impossible ? Plus ennuyeux, le fait que la part de chaque actionnaire varie fréquemment complique la constitution et la gestion de l'organisation du Parti dans l'entreprise⁶⁶.

⁶⁴ En Chine, la réforme des droits de propriété des entreprises d'État et l'établissement du système moderne d'entreprise sont appelés « *gaizhi* » en terme simplifié.

⁶⁵ Voir Shi Hai (1997).

⁶⁶ Lors de nos deux enquêtes dans les entreprises d'État, ces problèmes étaient toujours existants dans certaines entreprises de « *gaizhi* ».

La complexité des problèmes concernant les droits de propriété peut également expliquer la difficulté de la synchronisation de l'édification du Parti et de la réforme de ces droits. En effet, les opérateurs concernés concentrent généralement tous leurs efforts sur le processus de modification des droits de propriété et il leur est très difficile de prendre également en compte le problème de l'organisation du Parti dans l'entreprise. Lors de notre enquête, dans une ville située dans la province du Henan, un interviewé, directeur général et secrétaire du Parti au sein d'une entreprise d'État, nous a déclaré : *« la fusion d'entreprises est une chose extrêmement complexe. La société qui englobera notre entreprise par fusion sera responsable de l'acquittement de notre dette qui s'élève à 210 millions de yuans. Par ailleurs, comment peut-elle apprécier et utiliser les actifs de notre entreprise ? Acquitter les intérêts dus à la banque ? Il s'agit de problèmes vraiment trop complexes. A présent, la fusion se termine et l'accord relatif est signé. Mais on envisage déjà que la politique interne pourra être modifiée prochainement. Si nous ne parvenons pas à régler ces problèmes afin de mener à bien toutes les formalités et avant d'effectuer le changement politique d'État, alors la fusion sera probablement rompue. Actuellement, notre partenaire hésite encore sur les conditions de la fusion. Après la fusion, j'ignore avec qui je discuterai de l'organisation du Parti. Ce n'est vraiment pas possible de réaliser simultanément la fusion et l'organisation du Parti. On ne pourra discuter de l'organisation du Parti qu'une fois que la fusion et la nomination du nouveau responsable en place auront été effectuées »*⁶⁷.

6.1.3 Réforme des droits de propriété et redistribution du pouvoir dans l'entreprise

Bien souvent, lors de la réforme des droits de propriété, l'autorité de tutelle et l'organisme supérieur du Parti de l'entreprise d'État demandent en fait une faveur à l'acquéreur de l'entreprise. En effet, l'entreprise d'État qui est absorbée est généralement en situation de perte et connaît de sérieux problèmes de sureffectifs. C'est pourquoi, ces organismes supérieurs évitent intentionnellement d'aborder le problème de l'organisation du Parti et l'édification du Parti ne peut donc pas se faire en même temps que la transformation des droits de propriété de l'entreprise d'État⁶⁸. Le responsable d'une entreprise d'État nous a

⁶⁷ Notre enregistrement d'interview.

⁶⁸ Concernant ce problème, il existe un point de vue appelé « *keqi lun* » (théorie de l'abandon). Cette théorie soutient que la question de l'organisation du Parti peut être écartée lors de la fusion ou de la vente des entreprises d'État, car elle est un fardeau supplémentaire pour l'acquéreur. Si les deux parties discutent de l'organisation du Parti, cela peut éventuellement affecter la fusion et la vente. Par conséquent, lorsque les officiels négocient avec

déclaré : « *maintenant, beaucoup d'entreprises d'État sont en situation de perte, leur production est à l'arrêt depuis plusieurs années, le revenu de leurs ouvriers est trop bas et ces derniers ont très peur de tomber malade car ils ne peuvent pas prendre en charge leurs frais médicaux. Conformément à la loi, notre entreprise doit être mise en faillite le plus tôt possible. Mais, si l'entreprise est déclarée en faillite, que deviennent les ouvriers ? Mis à part cette solution, l'entreprise ne peut être que fusionnée ou vendue. Mais il n'est pas facile de trouver un acheteur intéressé par notre entreprise. Nous avons négocié avec une dizaine d'acheteurs potentiels, nous ne pouvons pas assurer que l'un d'entre eux sera réellement intéressé par notre entreprise. Nous ignorons si l'acheteur sera une entreprise d'État, une entreprise privée ou une entreprise étrangère. Nous ne pouvons pas nous occuper simultanément du problème d'organisation du Parti de l'entreprise, il sera abordé plus tard. Maintenir de bonnes conditions de vie pour les ouvriers, ainsi que la stabilité sociale sont plus importantes* »⁶⁹.

Au sein d'une entreprise d'État auprès de laquelle nous avons enquêté, l'organisation du Parti était chamboulée depuis 3 ans. Après la modification des droits de propriété, l'organisation du Parti de cette entreprise a perdu contact avec l'organe supérieur du Parti. Aucun organisme supérieur ne veut accepter l'organisation du Parti de cette entreprise, qui est actuellement totalement paralysée. Les membres du Parti ne peuvent même pas régler leur cotisation. L'ex-secrétaire du Parti nous a dit : « *ils (les organismes supérieurs du Parti) ont toujours le même discours. Ils déclarent qu'on ne peut pas laisser le Parti comme ça, mais ils ne savent pas comment faire. Ils m'ont demandé d'essayer de trouver une solution. Bien entendu, ils ne connaissent rien de la disposition de l'organisation du Parti dans l'entreprise et ils me disent comment essayer d'arranger les choses* »⁷⁰.

En réalité, les organes supérieurs du Parti évitent intentionnellement les responsabilités, car ils ne savent pas comment faire. Par le passé, les droits de propriété de l'entreprise étaient détenus par le gouvernement et l'organisation du Parti dirigeait le gouvernement. L'organe supérieur du Parti pouvait donc intervenir directement dans les affaires internes de l'entreprise. Dorénavant, après la réforme des droits de propriété de l'entreprise, l'organisme supérieur du

l'acquéreur sur la fusion ou la vente de l'entreprise d'État, ils évitent de discuter de l'organisation du Parti et du chemin à suivre par les membres du Parti. Les organisations du Parti et les membres du Parti de ces entreprises sont ainsi devenues «orphelins». Voir Chen Wenguang, (1999).

⁶⁹ Notre enregistrement d'interview.

⁷⁰ Notre enregistrement d'interview.

Parti a perdu l'autorité de pouvoir intervenir dans l'entreprise. De ce point de vue, les instances supérieures du Parti n'identifient pas clairement leur lien avec l'entreprise.

Lors de ces bouleversements, les gens qui travaillent dans les bureaux du Parti de l'entreprise, doivent faire face à certaines critiques. Dans une entreprise d'État du Jiangxi, étudiée lors de notre enquête, il y avait cinq unités du Parti avant la modification des droits de propriété : Bureau du comité du Parti, Bureau du comité de discipline du Parti, Syndicat, Ligue de la Jeunesse communiste, Section d'éducation et de propagande. Une vingtaine de cadres permanents (*zhuanzhi*) y travaillaient. Après la réforme des droits de propriété, hormis le syndicat, les quatre autres départements sont supprimés et seulement 3 personnes travaillent encore pour le syndicat, les autres (y compris le secrétaire du comité du Parti) ont été contraintes de partir en préretraite (*neitui*)⁷¹ ou de quitter l'entreprise. La structure et l'équipe du Parti sont dispersées. Un ancien cadre des affaires du Parti nous a déclaré, assez désespéré : « dès le changement des droits de propriété, on vous demande de « *xiagang* »⁷², vous devez immédiatement « *xiagang* » ; on vous pousse à prendre votre retraite en avance (*neitui*), vous êtes obligés de prendre immédiatement votre retraite (*neitui*). Les gens qui exercent notre métier (« affaires du Parti »), ne peuvent pas finir leur carrières de manière positive et leur avenir s'en trouve affecté »⁷³.

⁷¹ *neitui*, se retirer avant l'âge normal, accepter une réduction de son salaire mais conserver encore un lien avec l'entreprise. D'après Song Xiaowu, « Dangqian jiuye he shiye baoxian cunzai de wenti yu duice » (Problèmes existants et contre-mesures pour l'assurance chômage et l'emploi actuel), *Neibu canyue* (consultation interne), le 12 mai 1999, pp. 13-14. « Ces dernières années, quelques régions et secteurs utilisent la retraite pour relâcher la pression sur les sureffectifs des entreprises, permettre (ou contraindre) les gens de quitter leur poste en avance de 10 années comme *neitui* ». Wen Wufeng, « Tiqian tuixiu toushi » (une perspective de retraite avancée), *Laodong baozhang tongxun* (Bulletin d'assurance de la main-d'œuvre), 1 (1999), pp.14-15, constate d'après une analyse de statistiques réalisées sur 2827 « retraités » de « différents postes », que 51% se sont retirés entre les âges de 39 et 48 ans, 21% entre 29 et 38 ans et un autre tiers ont même du laisser leurs travaux aux moins de 28 ans en accord avec « *neitui* ».

⁷² Beaucoup d'entreprises veulent les « descendre de poste » (*xiagang*) pour régler le problème de surplus de personnel. En chinois on dit « retirer de son poste », à l'étranger on dit « réduire le personnel » car, en Chine, on ne réduit pas définitivement. Lorsqu'il n'y a pas de réduction définitive, on appelle ça « la descente de poste » ou mise à pied, la vie est difficile pour les personnes « descendues de poste » car elles ont concrètement perdu leur travail. Le mot « *xiagang* » n'est plus utilisé à présent.

⁷³ Notre enregistrement d'interview.

Pour l'organisation du Parti dans l'entreprise, la période de réforme entraîne le chaos même si la situation est transitoire. Le PCC a un statut monopolistique dans la politique chinoise et lorsque la situation de l'entreprise se sera progressivement stabilisée et que le désordre causé par la modification des droits de propriété sera résolu, les organisations du Parti de certaines entreprises pourront être reconstituées. Mais la réforme des droits de propriété ne signifie pas que l'influence sur l'entreprise est terminée. Au contraire, cette influence semble alors évidente. Parce que l'environnement de l'entreprise a déjà fondamentalement changé, à la suite de la modification des droits de propriété, le rôle de l'organisation du Parti dans l'entreprise a également entièrement changé.

Avant la réforme des droits de propriété, les communistes chinois avaient élaboré un système d'institutions d'État entièrement encadré par les structures du Parti du sommet à la base. On retrouve donc des instances du parti dans chacun des cinq échelons de la division administrative chinoise⁷⁴.

En ce qui concerne l'organisation interne du comité du Parti, on retrouve à chaque échelon le principe d'uniformité organisationnelle qui existe également au sein des organismes administratifs : à chaque niveau, les comités du Parti contrôlent les mêmes organisations et les mêmes équipes dirigeantes que le Comité central. Au niveau local, ces organisations et ces équipes deviennent clairement des cellules du comité du Parti. Plus précisément, on retrouve le bureau des Affaires générales, le département de l'Organisation, le département de la Propagande et le département du Front uni. Chaque département d'un comité du parti a son équivalent au sein du comité du Parti de l'échelon supérieur et également au sein du comité du Parti de l'échelon inférieur. Par ailleurs, il est soumis au principe de double gestion et entretient donc des relations de direction (*lingdao guanxi*) avec son propre comité et des relations professionnelles (*yewu guanxi*) avec le département équivalent du comité de l'échelon supérieur.

⁷⁴ Les cinq échelons de la division administrative chinoise sont : - Gouvernement central ; - Provinces - Régions autonomes – Municipalités relevant de l'autorité centrale ; - Municipalités – Préfectures – Départements autonomes ; - Districts – Municipalités au niveau du district – Districts autonomes – Arrondissements urbains ; - Cantons – Cantons de nationalités – Bourgs.

Nous retrouvons les mêmes principes dans l'organisation administrative et dans l'organisation politique chinoises : le centralisme démocratique⁷⁵, les « quatre principes fondamentaux »⁷⁶, la double direction, l'uniformité organisationnelle à chaque échelon et le système de grades.

Une chose est de constater l'homogénéité des organisations administratives et politiques chinoises et une autre est de s'interroger sur leurs relations. Deux principes majeurs fondent ces relations : les principes de « direction unifiée » (*tongyi de lingdao*) et de « direction intégrée » (*yi yuan hua*). En effet, conformément au principe du « rôle de dirigeant du Parti » inscrit dans la Constitution, tous les échelons administratifs de la RPC sont placés sous la « direction unifiée » du parti communiste. Nous avons vu également que tout organisme administratif avait en son sein une cellule du Parti.

Après la réforme des droits de propriété, la structure de pouvoir de l'entreprise est devenue une structure de gouvernance représentée par une personne légale (*faren zhili jiegou*). Dans cette structure de pouvoir, on ne trouve pas le statut juridique de l'organisation du Parti dans l'entreprise. Ce changement subtil nous a beaucoup impressionné lors de notre enquête.

En 2005, nous réalisons une enquête dans une entreprise du Shandong grâce au « *guanxi* » (relation personnelle). Avant de faire cette enquête, la personne concernée nous a déclaré à plusieurs reprises que : « *une fois entré dans l'entreprise, vous ne pouvez absolument pas dire que vous recherchez le secrétaire de cellule du Parti. Vous devez dire que vous recherchez un certain directeur adjoint. A présent, après la modification des droits de propriété, ça n'est plus d'actualité (bu shixing). Si vous dites que vous recherchez le secrétaire du Parti,*

⁵⁷ Les principes du centralisme démocratique sont définis dans l'article 11 de ces statuts : (1) L'individu se soumet à l'organisation, la minorité à la majorité, l'organisation de l'échelon inférieur à celle de l'échelon supérieur, et toutes les organisations, tous les membres du Parti au congrès national et au Comité central du Parti. (2) Les organes de direction du PC aux différents échelons sont élus, à l'exception des organismes représentatifs qu'ils ont nommés et des équipes dirigeantes du Parti au sein des organisations extérieures au Parti (...). (3) Les comités du Parti aux différents échelons appliquent le système qui associe la direction collective à la responsabilité individuelle fondée sur la division du travail. Toute question importante doit être décidée sur une base démocratique par le comité du Parti après discussions.

⁵⁸ Les quatre principes fondamentaux sont : la direction du pays par le parti communiste, le marxisme-léninisme et la pensée de Mao Zedong comme guide, la dictature du prolétariat, la voie socialiste.

personne ne pourra vous renseigner. D'ailleurs, il est interdit de parler des affaires relatives à la structure du Parti pendant le temps de travail »⁷⁷.

L'expression « ça n'est plus à la mode » (*bu shixing*) a deux sens. Premièrement, la représentation du Parti n'existe plus actuellement de manière publique dans l'entreprise, elle n'a pas de bureau, pas de responsable et elle ne peut exercer ses activités lors du temps de travail. Deuxièmement, on ne s'intéresse plus aux affaires de l'organisation du Parti, même si elles concernent des personnes haut placées dans l'entreprise, ces dernières ne sont plus aussi respectées qu'auparavant.

Plusieurs anciens camarades et amis travaillant pour une entreprise de Nanchang dans laquelle nous avons enquêté nous ont avoué que « *à présent plus personne ne s'intéresse à de telles affaires* » ; Les autres sont surpris et se demandent pourquoi nous nous intéressons à ces affaires⁷⁸. Un ancien dirigeant du Parti de l'entreprise, qui a pris sa retraite il y a longtemps, nous a dit avec regret : « *maintenant, le Parti communiste ne fonctionne plus aussi bien dans l'entreprise, il est déjà devenu le parti clandestin* »⁷⁹.

En réalité, le Parti communiste est graduellement devenu un parti fantôme après la réforme des droits de propriété dans l'entreprise. L'entreprise est détenue par des patrons étrangers et, l'organisation du Parti ne figure pas dans les nouveaux statuts de la société. Elle est devenue « *wuwu* » (cinq sans) : sans bureau, sans établissement, sans personnel professionnel, sans horaires ni fonds d'activité. La différence essentielle entre le parti fantôme et l'organisation du Parti antérieure, est, qu'après la modification des droits de propriété, le parti ne peut plus utiliser les ressources de l'entreprise à ses fins.

Après que l'organisation du Parti n'ait plus été autorisée à utiliser les ressources de l'entreprise, elle qui était par le passé le coeur de l'entreprise, s'est soudainement affaiblie. Il lui est difficile de mener à bien ses activités habituelles et de se maintenir sur les lieux de travail. Ceci reflète principalement les aspects suivants.

⁷⁷ Notre enregistrement d'interview.

⁷⁸ Notre enregistrement d'interview.

⁷⁹ Notre enregistrement d'interview.

Tout d'abord, les missions traditionnelles du Parti sont devenues une « patate chaude » (*tangshou de shangyu*) après la modification des droits de propriété. Un directeur général qui cumule ses fonctions avec celles de secrétaire de comité du Parti de l'entreprise nous a déclaré : « *je ne veux pas exercer la fonction de secrétaire du Parti, ils (les organismes supérieurs du Parti) me contraignent à le faire. Je m'occupe depuis toujours des affaires d'entreprise (yewu) et j'ignore tout des affaires du Parti (dangwu). En tant que directeur général, j'ai constamment beaucoup de travail et, même si je suis contraint d'être secrétaire du Parti, je n'ai pas le temps de m'occuper de ça* »⁸⁰. Il est intéressant de savoir que ce directeur général a demandé à tous les directeurs d'ateliers de reprendre sa fonction de secrétaire de cellule du Parti.

Ce principe de cumuler deux fonctions est désigné par le terme chinois « *yijiantiao* » (charger un autre fardeau sur une même épaule). Certains pensent que c'est une façon efficace de résoudre le problème de la représentation du Parti dans l'entreprise, après la réforme des droits de propriété. En réalité, beaucoup d'entreprises d'État adoptent cette façon de faire pour contourner un problème épineux ; si le poste du Parti n'est pas cumulé avec celui de directeur administratif, il est alors difficile de résoudre le problème de l'influence du secrétaire du Parti, car ce dernier n'aura pas le pouvoir de donner des ordres au personnel de l'entreprise. Cette façon de « *yijiantiao* » ne résout pas le problème, elle ne fait que brouiller la question sans y apporter une solution.

Par la suite, après la réforme des droits de propriété, l'organisation du Parti dans l'entreprise doit faire face à plusieurs problèmes difficiles à résoudre pour maintenir son fonctionnement. Premièrement, c'est le problème des fonds. « *Après la transformation des droits de propriété, l'organisation du Parti ne peut plus disposer des ressources financières de l'entreprise, nous nous efforçons de maintenir le fonctionnement aux dépens des cotisations. Cependant la somme totale des cotisations ne permet que l'abonnement aux quelques journaux que les organes supérieurs demandent* »⁸¹, comment nous serait-il possible d'en faire plus ? déclaration d'un responsable de l'organisation du Parti dans l'entreprise. Deuxièmement, c'est

⁸⁰ Notre enregistrement d'interview.

⁸¹ L'organisation du Parti d'entreprise est obligée de s'abonner à plusieurs journaux ou magazines pour son travail politique. Généralement, ces journaux ou magazines sont publiés par les organes supérieurs du Parti. Beaucoup de journaux et magazines sont publiés et diffusés dans les circuits administratifs et non par les moyens du marché.

le problème de lieu et de temps. Avant la réforme des droits de propriété, les membres et les cadres du Parti étaient habitués à organiser leurs activités durant leur temps de travail. Après la transformation des droits de propriété, bien souvent le nouveau propriétaire de l'entreprise ne permet pas aux membres du Parti d'empiéter sur leur temps de travail. Par ailleurs, l'organisation du Parti mène ses activités pendant son temps libre et il faut également prendre en compte la localisation des activités. Troisièmement, après la réforme, lorsque l'organe du Parti dans l'entreprise structure son activité, deux questions peuvent être fréquemment posées : quel est l'objectif de l'activité ? De qui représente-elle l'intérêt ? Si l'organisation du Parti dans l'entreprise représente seulement une partie abstraite, son activité n'est pas compatible avec les affaires ni le personnel de l'entreprise. Elle se limite simplement à coordonner les membres du Parti pour étudier le document central, à transmettre son contenu et ce genre d'activité est difficile à maintenir durablement. Mais cette question n'est pas facile à résoudre. Si l'organe du Parti dans l'entreprise représente le propriétaire, après la modification des droits de propriété, elle ne pourra évidemment plus le représenter et, au minimum, elle ne pourra pas représenter tous les propriétaires. Elle ne pourra également pas représenter les gestionnaires, parce qu'il y a un directeur général dans l'entreprise. Lors de notre enquête, de nombreux responsables de cellules du Parti dans l'entreprise pensaient qu'ils devraient plutôt représenter les intérêts des ouvriers⁸². Mais la majorité des ouvriers s'opposaient à cette opinion⁸³.

Enfin, après la transformation des droits de propriété, la cellule du Parti a eu de plus en plus de difficulté à identifier des hommes de talent à travers le recrutement de nouveaux adhérents. Avant cette transformation, la représentation du Parti avait la possibilité de nommer les cadres (y compris des dirigeants de l'entreprise) et l'affiliation au Parti en était même la condition principale. Par ailleurs, l'organe du Parti détenait également le pouvoir de prendre des décisions relatives aux affaires de l'entreprise. Par conséquent, même si l'affiliation au Parti ne s'opérait pas par conviction idéologique, elle pouvait néanmoins devenir un moyen de satisfaire l'intérêt matériel. Mais, après la transformation des droits de propriété, l'organisation du Parti a progressivement perdu ses pouvoirs. C'est pourquoi elle a perdu de l'attrait et de l'intérêt d'un point de vue idéologique et matérialiste.

⁸² Notre enregistrement d'interview.

⁸³ Notre enregistrement d'interview.

Dans une entreprise de Changsha que nous avons visitée, nous avons demandé : quel a été le principal changement après la transformation des droits de propriété ? Un jeune employé nous a répondu sans détour : *«le plus grand changement c'est que maintenant des personnes qui ne sont pas membre du Parti peuvent également être placées à des postes importants. J'ai un camarade qui est assez fort en informatique. Après deux ans de travail, le directeur général d'une société à capitaux étrangers le désignait comme directeur du département informatique. Ce poste est très important dans notre société. Avant la transformation des droits de propriété, il aurait été impossible pour lui d'y accéder car il n'est pas membre du Parti, il n'est pas cadre, il est très jeune, en résumé il n'aurait eu aucune chance. C'est pourquoi, nous avons compris qu'à présent tout ira bien si on fournit un bon travail »*⁸⁴.

Il en découle pour l'organe du Parti dans l'entreprise que l'état de choc provoqué par la réforme des droits de propriété n'est malgré tout pas la question la plus sérieuse. La question la plus cruciale est comment la représentation du Parti dans l'entreprise va-t-elle survivre dans le nouvel environnement créé par cette réforme ? Après la transformation des droits de propriété, bien que la construction de la présence du Parti dans de nombreuses entreprises ait pu être rétablie, il n'a pas été possible de restituer son ancien pouvoir. Or, le pouvoir est sa base de survie. La transformation des droits de propriété l'a donc dépossédée non seulement de son pouvoir d'intervenir dans les affaires internes de l'entreprise, mais également de son pouvoir de disposer des ressources de l'entreprise pour maintenir son fonctionnement. C'est pourquoi, l'organisation du Parti dans l'entreprise doit faire face à cette question fondamentale : comment survivre dans ce nouvel environnement ?

L'impact provoqué par la modification des droits de propriété influence non seulement l'organisation du Parti dans l'entreprise, qui doit faire face et survivre dans un nouvel environnement, mais elle engendre également le problème de la gestion des membres volants du Parti (*liudong dangyuan*). Lors du processus de réforme des droits de propriété, beaucoup d'entreprises ont été déclarées en faillite. En conséquence, les cellules du Parti de ces entreprises ont disparu et leurs membres ont été redéployés comme membres volants du Parti (*liudong dangyuan*). Dans les organisations du Parti de certaines entreprises d'État, bien qu'elles aient survécu au processus de réforme des droits de propriété, une partie de leurs membres sont également devenus membres itinérants du Parti (*liudong dangyuan*) en raison

⁸⁴ Notre enregistrement d'interview.

du chômage ou « *xiagang* ». Diriger ces membres mobiles du Parti (*liudong dangyuan*), est devenu une question difficile.

Selon une investigation menée auprès de 1000 entreprises d'État par le comité provincial du PCC du Sichuan, en raison de « *xiagang* », sur une période de 3 ans, 6780 membres du Parti ont été déplacés de leur poste au Parti de ces entreprises, 80% ont disparu, ils sont également devenus membres volants du Parti (*liudong dangyuan*) ou membres libres (*ziyou dangyuan*)⁸⁵. En Chine, dans une ville plus ouverte telle que Shenzhen où le personnel se mobilise plus fréquemment ; le nombre de membres volants du Parti (*liudong dangyuan*) et de membres libres (*ziyou dangyuan*) est plus élevé que dans les autres villes. Ces membres du Parti ne sont contrôlés par aucune structure du Parti. Selon les statistiques, il y a à Shenzhen⁸⁶ 36600 membres itinérants (*liudong dangyuan*) ou membres libres (*ziyou dangyuan*)

A l'origine, ces membres volants (*liudong dangyuan*) travaillaient également dans les entreprises d'État en tant que cadres. Ils souffraient certainement d'un léger complexe de supériorité et maintenant ils sont au chômage ou « *xiagang* ». C'est pourquoi ils éprouvent de la haine et du ressentiment vis à vis de leur entreprise d'origine et de sa cellule politique. Désormais, ils rejettent l'autorité du Parti et pensent que la carte du Parti n'est en rien importante, le plus important c'est l'argent ; la conviction idéologique n'a également plus beaucoup d'importance, le plus important est de survivre. Certains ont déjà volontairement arrêté leurs activités au sein du Parti et d'autres ont même rejoint une organisation religieuse⁸⁷. De l'analyse ci-dessus, nous pouvons clairement déduire que la réforme des droits de propriété de l'entreprise d'État a bouleversé l'organisation du Parti dans l'entreprise. De nombreuses cellules du Parti dans l'entreprise ont été complètement paralysées. Bien que certaines organisations aient pu survivre ou se reconstituer après la transformation des droits de propriété, l'organe du Parti dans l'entreprise n'a plus retrouvé son statut originel. Lors du

⁸⁵ Voir Chen Wenguang, (1999).

⁸⁶ Zhong Yinteng et Zheng Xiuyu, (1999), « Dang de jiceng zuzhi shezhi ruogan wenti tan » (certains problèmes concernant l'établissement des organisations à la base du Parti), Shenzhen : *Tequ lilun yu shijian* (Théorie et pratique de la Zone Spéciale), No. 4, pp. 46.

⁸⁷ Voir Chen Wenguang (membre du comité permanent du PCC du Sichuan et directeur du département provincial de l'Organisation du PCC du Sichuan), « Guoyou qiye xiagang dangyuan jiaoyu guanli gongzuo chengdai jiaqiang – Dui guoyou qiye xiagang dangyuan jiaoyu guanli qingkuan de diaocha he sikao » (Renforcement de l'éducation et de la gestion des membres du Parti au chômage – Enquête et réflexion sur l'éducation et la gestion des membres du Parti au chômage des entreprises d'État).

processus de réforme, certaines organisations du Parti ont définitivement disparu avec la faillite de l'entreprise, leurs membres ont été obligés de se reconvertir dans la société. Par ailleurs, bien que certaines cellules du Parti aient survécu, une partie de leurs membres a du quitter l'entreprise en raison du chômage ou *xiagang*, ce qui a engendré la question de l'itinérance de ses membres. (*liudong dangyuan*). Tous ces changements, causés par la modification des droits de propriété, pèsent énormément sur le système politique actuel de la Chine.

Comme mentionné précédemment, le PCC repose sur le système « *danwei* » pour contrôler toute la société. En un sens, le PCC n'est pas un simple parti au pouvoir, il est le noyau dirigeant de la vie politique en Chine. Non seulement il contrôle directement le pouvoir d'État, mais également les unités sociétales comme l'entreprise, l'école, l'université, l'hôpital, les instituts de recherche, etc. Le PCC a profité du pouvoir d'État pour établir ses organisations dans les tous secteurs et métiers, il administre et contrôle directement la majorité des populations urbaines à travers « *danwei* ». L'entreprise d'État est un exemple de ces « *danwei* », si l'on considère la quantité de population, les ressources et l'attribution des fonctions, « *danwei* » occupe la place la plus importante. Le PCC, qui contrôle directement l'entreprise d'État, a donc une signification essentielle qui lui permet de se maintenir comme noyau dirigeant dans la vie politique en Chine.

Cependant, la réforme des droits de propriété de l'entreprise d'État a supprimé les relations administratives de subordination existantes entre l'entreprise d'État et les départements supérieurs d'autorité de tutelle. Ces départements ont donc perdu leur pouvoir de direction vis à vis de l'entreprise d'État. Par conséquent, la première chaîne du pouvoir, celle du département supérieur d'autorité de tutelle, par laquelle le PCC commandait l'entreprise d'État et son personnel, est coupée. Mais l'impact de la transformation des droits de propriété de l'entreprise d'État ne se limite pas à cela. Comme mentionné auparavant, lorsqu'après la réforme des droits de propriété la première chaîne du pouvoir est coupée, les cellules du Parti de nombreuses entreprises perdent la raison et les moyens de leur existence. Certaines sont complètement paralysées, d'autres survivent très affaiblies, elles ne peuvent plus jouer un rôle important au sein de l'entreprise. Par conséquent, la deuxième chaîne du pouvoir, celle qui relie l'organisation du Parti du département supérieur de l'autorité de tutelle à l'organisation du Parti dans l'entreprise d'État et à ses membres, grâce à laquelle le PCC dirige l'entreprise d'État et son personnel, est également concrètement rompue.

Sur la population et les ressources que couvre l'entreprise d'État, après la rupture des deux chaînes du pouvoir (chaîne administrative et chaîne de l'organisation du Parti), le PCC a progressivement perdu la possibilité de maîtriser directement les unités de base. Le statut du PCC s'est en fait transformé sensiblement, il est passé de « noyau » dirigeant à parti au pouvoir, dans la vie politique et économique en Chine.

6.2 Système moderne d'entreprise et nouvelles articulations des pouvoirs économiques et politiques

6.2.1 L'influence de conflits institutionnels

Alessi a examiné différents éléments relatifs à la production publique et à la production privée équivalentes en marchandises et de services. Il a démontré que les entreprises publiques ont une performance économique nettement plus faible que les producteurs privés (Alessi, 1980). Par exemple, dans le secteur public, les coûts d'exécution et de surveillance de tâches comparables sont beaucoup plus élevés. Ceci peut être dû à la nécessité d'une surveillance plus intensive et à une moins grande confiance en l'auto responsabilité. Lorsque la discipline implacable imposée par les marchés compétitifs fait défaut, bien souvent le contrôle administratif est comparativement moins efficace alors que les coûts de surveillance sont plus élevés.

La relation conflictuelle existante entre les gouvernements du Nord-est de la Chine et le marché (voir Tableau 15) en est un exemple évident. En tant que site principal de l'industrie lourde en Chine, le Tableau 15 montre qu'en 2000 cette région est classée derrière 30 autres provinces de Chine (incluant les municipalités relevant des autorités centrales et les régions autonomes, à l'exception du Tibet) en ce qui concerne la relation harmonieuse entre gouvernement et marché. Liaoning se situe seulement au 15^e rang, Jilin au 20^e et la situation de la province de Heilongjiang est la plus mauvaise, elle se classe au 27^e rang. Ceci indique que le gouvernement intervient encore sérieusement dans l'activité économique.

Tableau 15 : Relation harmonieuse en 2000 entre une partie des gouvernements de provinces (municipalités) et le marché

Indice Province	Relation harmonieuse entre gouvernement et marché	
	Note	Rang
Zhejiang	8.37	1
Jiangsu	8.12	2
Guangdong	7.99	3
Shanghai	7.49	6
Fujian	7.12	11
Liaoning	6.14	15
Jilin	5.70	20
Heilongjiang	3.60	27

Source : Fan Gang et Wang Xiaolu (2003), « *Zhongguo shichanghua chengdu zhishu* » (*Indice de marché de la Chine*) (en chinois), Beijing, kexue chubanshe (Maison d'édition des sciences).

Comment expliquer ce phénomène ? Tout d'abord, le retrait du gouvernement, en tant qu'entité institutionnelle du fonctionnement économique et maître réel des entreprises d'État, peut favoriser l'entrée d'autres entités économiques. En raison du retrait économique de l'État, l'économie privée, éventuellement à capital étranger, est devenue la référence de l'efficacité économique. Un marché où coexistent ces différents types d'économie peut certainement produire une concurrence véritable et efficace. Cette concurrence est à la base d'une authentique économie de marché dont l'efficacité entraîne une meilleure exploitation de toutes les ressources. Les prévisions d'investissement sont rationalisées pour un meilleur profit. La diversification des économies est supérieure à l'ancien mécanisme de profit qui peut s'affaiblir jusqu'à n'avoir plus aucun résultat. Par conséquent, en ce qui concerne l'amélioration des institutions, il faut accélérer la transformation de la fonction gouvernementale et la formation du marché compétitif.

Ensuite, en fonction de ses objectifs, le gouvernement adopte des lois, donne des ordres et formule certains règlements économiques relatifs à la production, le commerce, etc. Il contrôle la croissance de la population, élimine la pauvreté, protège l'environnement etc. De ce point de vue, le gouvernement doit être une association à but non lucratif, une entité compétente. Or, lorsque le gouvernement intervient directement dans l'activité économique

de l'entreprise, il devient de fait une entité économique qui poursuit un objectif de *rent-seeking*. Ceci entraîne deux conséquences directes : premièrement, en raison de droits de propriété incomplets et/ou flous, cela ne peut pas former un mécanisme efficace d'incitation et de contrainte pour l'entreprise. En effet, les droits de propriété incomplets et flous inhibent le fonctionnement de toute économie. Deuxièmement, le gouvernement ne peut pas édicter des règlements économiques efficaces afin de réduire le coût de transaction, sa vision limitée influence également la fourniture de produits publics.

Par ailleurs, sous l'intervention gouvernementale, la structure industrielle est souvent écartée de l'avantage comparatif de pouvoir disposer des facteurs naturels d'un pays en voie de développement. Ainsi, son efficacité économique est inévitablement plus basse, le gaspillage est important et les charges sont également plus élevées. Balassa (1989) avertissait les pays en voie de développement que la déformation, causée par la disposition de ressources supplémentaires, pouvait faire augmenter le coût du développement économique.

Pour une entreprise, le propriétaire ou le maître doit être soit le gouvernement, soit l'individu privé, à ce sujet il existe environ trois points de vue. Pour le premier point de vue, selon la pensée traditionnelle de situation de « dysfonctionnement du marché », il est préférable que le gouvernement possède et contrôle l'entreprise, parce que l'on pense qu'il optimise les avantages sociaux. Par exemple, le gouvernement peut corriger le comportement monopolistique de l'entreprise. Si l'entreprise est contrôlée par l'individu privé, il existera un conflit entre les bénéfices privés et les avantages sociaux. En outre, lorsqu'il y a externalisation d'une partie de l'activité économique de l'entreprise (ex : transferts des déchets), si l'entreprise est contrôlée par l'individu privé, bien que le bénéfice de l'entreprise soit élevé, l'avantage social sera très bas. Ce point de vue soutient l'idée que l'entreprise contrôlée par le gouvernement peut corriger les dysfonctionnements du marché, car le gouvernement représente les avantages sociaux et ne poursuit pas un objectif de bénéfice. Par conséquent, quelques entreprises de certains secteurs doivent être contrôlées par le gouvernement maintenir les acquis sociaux par le mécanisme de la péréquation. Ceci est un point de vue traditionnel.

Le deuxième point de vue s'est largement répandu lors de ces vingt dernières années. Il défend l'idée que le gouvernement est totalement corrompu et que l'entreprise contrôlée par ce dernier ne peut pas fonctionner correctement. En Asie, à la suite de la crise financière de

1997, les gens qui soutiennent ce point de vue estimaient que cette crise résultait complètement de l'intervention du gouvernement dans l'activité des entreprises, qu'elle était le résultat du « capitalisme de népotisme ». Cette analyse soutient donc que le droit de propriété revient à l'individu privé, que le régime de propriété privée peut créer une bonne incitation et que seul le marché peut répartir les ressources pour atteindre l'optimum. Même s'il existe certains problèmes, tels que le monopole et certaines externalisations, l'entreprise contrôlée par l'individu privé est plus efficace que celle contrôlée par le gouvernement. Le fonctionnaire du gouvernement est un politicien, un bureaucrate, dont l'objectif n'est pas la revalorisation des actifs ; il a d'autres projets et la corruption en fait partie.

Ces deux analyses sont en totale opposition. Selon la première, le gouvernement doit contrôler les entreprises de différents secteurs, mais la deuxième démontre l'inverse et encourage la privatisation rapide des entreprises.

6.2.2 Une interprétation en terme d' « arrangement institutionnel transitoire »

Sur la base des pratiques de la Chine depuis 1978, nous pouvons proposer un troisième point de vue. Les deux points de vue présentés précédemment impliquent certaines hypothèses et, pour un pays en voie de développement et en situation de transition économique tel que la Chine, ces fondements sont impraticables. Examinons le premier point de vue, est-ce que le gouvernement a vraiment pour objectif de maximiser le bien-être de la société ? Dans un bon nombre de situations, ça n'est pas le cas. D'ailleurs, le premier point de vue a pris en compte certains problèmes sur le marché tels que le monopole ou l'externalisation, mais il n'a pas considéré le facteur plus sérieux de dysfonctionnement des institutions dans les pays en voie de développement. Le deuxième point de vue suppose qu'il existe un environnement idéal des institutions du marché. Mais cet environnement s'est formé graduellement lors d'une période de développement longue d'environ un siècle dans des pays tels que la France, le Royaume-Uni, les États-unis. Par exemple, parmi les restrictions diverses imposées au gouvernement, il y a la démocratie, l'état de droit, l'indépendance des différentes structures gouvernementales, la justice indépendante, intègre et équitable. De plus, le gouvernement ne peut pas augmenter les taxes à sa guise, il doit passer par un processus parlementaire complexe. Par conséquent, ces ressources, pour soutenir les opérations du marché, et pour protéger le système des droits de propriété, dépendent de toute une série d'institutions. Sous ce système, il est vraiment très difficile de trouver avantageux que le gouvernement contrôle l'entreprise. Mais si l'on utilise

ce point de vue pour analyser un pays en voie de développement et de transition économique tel que la Chine, on constate qu'il y a un grand nombre d'arrangements des institutions, qu'il est difficile d'expliquer.

Au sujet de la propriété et du contrôle de l'entreprise par le gouvernement, nous pouvons proposer un point de vue défini par l'hypothèse d'« arrangement institutionnel transitoire». Ce point de vue a trois significations. Premièrement, dans un environnement d'institutions complètement gérées par le marché (y compris le règne de la loi, la restriction au gouvernement, la protection des droits de propriété, etc.), le gouvernement n'a aucun avantage à contrôler et posséder l'entreprise. Deuxièmement, beaucoup d'institutions ne sont pas finalisées lors de la période de transition. Par exemple, l'établissement de l'état de droit, la protection de la propriété, le système d'imposition, la surveillance et la gestion financière etc. Et ces imprécisions ne peuvent pas être résolues en « une nuit », elles persisteront sur du long terme. Les causes en sont très complexes et certaines sont issues de facteurs politiques. Certains groupes d'intérêt doivent compenser et le processus de compensation va durer un certain temps. Certaines causes sont d'ordre social et la compréhension des transformations par les masses populaires demande également un certain laps de temps. C'est pourquoi, l'amélioration de l'environnement institutionnel requière du temps. Dans un tel environnement, donné et spécifique, nous devons plus particulièrement analyser dans quelle situation et par quel moyen, l'entreprise contrôlée par le gouvernement est raisonnablement désignée comme le « *second best* ». Ici, la clé est d'analyser la logique et le mécanisme de « *second best* », parce qu'après cela nous pouvons savoir que ce raisonnement de « *second best* » va progressivement disparaître. Il ne peut pas être conservé dans le temps, avec le changement d'autres variables, y compris le changement d'environnement institutionnel. Dans une économie en transition, on ne peut pas considérer qu'hier c'était en 1978 et que demain sera l'année 2020. Les institutions ne peuvent pas soudainement devenir parfaitement opérationnelles et le changement doit suivre un processus. L'étude de ce processus est un aspect économique extrêmement important pour une économie en voie de transition, il est différent des autres domaines de l'économie. Finalement, puisque nous savons que la possession et le contrôle de l'entreprise par le gouvernement sont, au maximum, « *second best* », ils ne sont naturellement pas l'arrangement idéal en terme d'efficacité. Dès lors, on devrait chercher à savoir par quel mécanisme le gouvernement peut se retirer le plus facilement possible de l'activité de l'entreprise ; par exemple, pour permettre le passage de

l'entreprise d'État à l'entreprise privée ou à la société par action. Mais au contraire, on peut facilement savoir quel mécanisme va permettre à la réforme de tomber dans le mi-chemin.

Dans un environnement institutionnel parfait, indépendamment de la théorie ou du témoignage pratique, il est difficile de concevoir que l'entreprise directement possédée ou contrôlée par le gouvernement ait un quelconque avantage et ceci pour quatre raisons.

Il s'agit d'abord d'information. La pensée principale de Hayek est que l'information est dispersée dans toute la société, il est donc impossible d'obtenir une information totalement complète, car certains possèdent des informations que d'autres ne possèdent pas. En comparaison de l'économie planifiée, le plus grand avantage de l'économie de marché est que l'on peut profiter de ces informations incomplètes pour prendre des décisions, grâce au processus de décision décentralisé. L'économie planifiée essaye de concentrer toutes les informations sur un certain département et de décider alors de sa politique, ceci n'est pas du tout efficace. La pensée présentée dans la thèse de Hayek (1945) est une observation extrêmement importante.

Mais Hayek n'a fait que comparer marché et plan central, il n'a pas comparé l'entreprise d'État à l'entreprise privée. Est-ce que l'entreprise possédée par le gouvernement bénéficie de l'avantage de l'information, par comparaison à l'entreprise possédée par l'individu privé ? Considérons une situation équivalente : en tant que propriétaire, l'État engage un directeur pour gérer l'entreprise d'État, mais un patron privé engage également un directeur. Dans ces deux situations, le droit de propriété et le droit de contrôle ou d'exploitation sont séparés, les propriétaires ne peuvent donc pas avoir accès à une information complète, mais lequel se trouve dans la meilleure situation ? Il est difficile d'affirmer que le gouvernement occupe une position supérieure. Car tous les moyens utilisés par le gouvernement pour surveiller le directeur de l'entreprise peuvent également être utilisés par le patron privé. Ce dernier bénéficie même probablement de plus de moyens. Pour quelle raison ? Parce que les informations concernant la surveillance du directeur ne proviennent que de l'État lorsqu'il contrôle totalement l'entreprise. Alors que si le droit de propriété est dispersé, par exemple une partie des actions sont publiquement émises à la Bourse, il y a alors plusieurs investisseurs qui surveillent et évaluent sur le marché l'entreprise et ses dirigeants. L'activité des différentes institutions financières présentes sur le marché dépend de la collecte et de la révélation d'un maximum d'informations. Ils ont de bons motifs de le faire car le droit de

propriété de l'entreprise peut être trafiqué. Après la modification des droits de propriété, les informations peuvent être vendues car elles ont été vérifiées et transmettent des signaux corrects concernant le marché. Quand l'État monopolise les droits de propriété de l'entreprise, les sources d'information sont peu nombreuses.

Le deuxième aspect concerne l'objectif du gouvernement. Nous ne pouvons pas affirmer que le but du gouvernement est toujours politique, mais nous pouvons supposer qu'il n'est pas purement économique. Par exemple, lorsque la banque est contrôlée par le gouvernement, ce dernier peut lui imposer d'accueillir des anciens combattants, comme dans la plupart des pays, car la reconversion de ces personnes correspond à un engagement du gouvernement. Mais il est impossible d'imposer cela à un patron privé qui n'admettra un ancien combattant que s'il le considère vraiment utile à l'entreprise. Malgré tout le gouvernement doit prendre en charge cette responsabilité, la responsabilité du soldat est de défendre le pays, il s'agit d'un but social et la promesse faite au soldat est de lui trouver un emploi à sa démobilisation. C'est un véritable contrat non révocable. Mais, cela ne signifie pas que le gouvernement ne peut pas du tout intervenir dans l'entreprise privée. Néanmoins, lorsque le gouvernement possède complètement les droits de propriété et de maîtrise de l'entreprise, il peut plus facilement intervenir. Puisque le but du gouvernement n'est pas purement économique, contrairement à celui de l'entreprise privée, on peut en déduire qu'une partie de ses décisions ont été influencées par la recherche d'avantages économiques. Cela ne signifie pas que le gouvernement se trompe. En ce qui concerne le but non économique, il agit correctement. Mais, si nous considérons l'avantage économique comme norme principale, les objectifs du gouvernement ne peuvent pas favoriser les entreprises qu'il possède en totalité.

Troisièmement, il s'agit de l'engagement crédible (*credible commitment*) du gouvernement. Le gouvernement est différent d'une personne physique et des autres organismes car son pouvoir est plus grand. Lorsque le gouvernement possède un pouvoir très étendu, il peut faire énormément de choses. En raison de cela, le gouvernement peut préalablement promettre qu'il ne fera pas certaines choses, mais ses promesses sont rarement tenues. Par exemple en ce qui concerne la politique monétaire de la banque centrale, certains pensent que celle-ci doit utiliser la règle préalable stable et ne pas avoir recours à des décisions prises dans la discrétion. Conformément à cette règle, la durée de la fonction de gouverneur de la banque centrale doit être particulièrement longue et le changement de gouvernement ne doit en rien influencer cette durée. En résumé, on espère que l'amélioration des institutions pourra

permettre à l'engagement politique, en ce qui concerne la politique financière, de devenir stable et crédible. La banque centrale ne peut pas prendre certaines décisions qui ne seraient pas favorables à un développement stable de l'économie sur le long terme, par exemple en raison d'une dépression économique temporaire. On peut en déduire un principe fondamental, à savoir que si l'on espère que l'engagement devienne crédible et réalisable, il faut élever le coût de transaction et laisser croître le coût du changement politique.

Enfin, même si les problèmes précités n'existent pas, il demeure encore celui du poids excessif reposant sur le gouvernement. Le gouvernement est très « fatigué », il a beaucoup de choses à faire et en principe, les organismes privés ne peuvent pas le soulager de ses tâches. Wolfgang Kasper et Manfred E. Streit (1998) pensent que les fonctions typiques du gouvernement sont : (a) protéger la liberté des citoyens, (b) produire des marchandises publiques et (c) redistribuer les droits de propriété. Pour mener à bien ces fonctions qui engendrent un coût d'agence, le gouvernement doit augmenter les impôts et financer des ressources matérielles pour s'acquitter de ces coûts. R. Musgrave (1959) définissait trois rôles économiques majeurs du gouvernement. Premièrement, l'approvisionnement en produits publics et la réalisation d'autres mesures visant à corriger l'« échec du marché » dans la distribution de ressources. Deuxièmement, la redistribution équitable des revenus pour assurer le bien être social des ménages. Troisièmement, l'usage de politiques Keynésiennes afin d'atteindre des hauts niveaux d'emploi et une stabilisation raisonnable des prix. Ces trois rôles peuvent être désignés par la fonction d'approvisionnement, la fonction de distribution et la fonction de stabilisation.

Nous savons que chaque entreprise a son cœur de métier (*core competence*), celui du gouvernement doit être la stabilisation macroéconomique, l'exécution de son contrat, la garantie de la loi, l'approvisionnement en produits publics, etc. Si le gouvernement persiste à prendre en charge la responsabilité de la gestion de l'entreprise, cela peut inévitablement faire décroître sa rentabilité. Même s'il n'y a pas d'autres problèmes, la gestion interne du gouvernement qui est énorme, sera un véritable casse-tête.

En considérant les quatre aspects présentés ci-dessus (information, but, engagement crédible et système bureaucratique), on peut penser que ces problèmes entraîneront un coût très élevé si le gouvernement continue à posséder et à contrôler directement l'entreprise. Il semble qu'à

long terme l'entreprise, possédée et contrôlée par le gouvernement, ne présente aucun avantage d'un point de vue économique, à l'exception de certains secteurs très spécifiques.

L'expérience de la réforme de la Chine montre que la privatisation de l'entreprise a commencé assez tard. C'est seulement en 1994 que les petites entreprises d'État et les entreprises collectives de villages et bourgs ont commencé à privatiser à grande échelle et que la réforme des grandes entreprises d'État a commencé à adopter le « système de sociétés par action » (*gufen zhi*). Au milieu des années 90, la proportion d'entreprises purement privées n'atteignait pas 20% de l'industrie nationale. Au lieu de l'entreprise privée, c'est l'entreprise possédée et contrôlée par le gouvernement qui jouait un rôle important dans le développement économique de la Chine, plus particulièrement l'entreprise collective dont le droit de propriété n'est pas clair et dont la gestion n'est pas conforme à la norme ; il s'agit d'un facteur majeur en Chine pendant les années 90. L'entreprise possédée et contrôlée par le gouvernement comporte l'entreprise d'État, l'entreprise collective, l'entreprise à capital mixte, ainsi que la société par actions dans laquelle l'État est majoritaire.

Quelle théorie peut expliquer ce phénomène ? Nous pensons que, dans le contexte actuel (d'un environnement institutionnel qui est loin d'être idéal) un arrangement particulier des institutions, qui ne se conforment pas à la norme, présente un certain avantage (*second best*) comme forme de transition en Chine. Lors de la phase de transition du plan vers le marché, le système du marché et le système du gouvernement ne sont pas parfaits. Pendant une période assez longue, les institutions du gouvernement et celles du marché continueront à évoluer. Par conséquent, le dysfonctionnement de ces institutions entraîne le dysfonctionnement du marché et celui du gouvernement, c'est pourquoi l'entreprise possédée et contrôlée par le gouvernement ne présente aucun avantage. Il ne s'agit que d'un principe théorique, il est important pour nous d'étudier concrètement ce mécanisme et d'essayer d'exposer les cinq mécanismes suivants.

6.3 La complexité des changements institutionnels et l'impossibilité d'un « first best institutionnel »

6.3.1 Contexte

Tout d'abord, depuis le début de réforme, la Chine n'a pas su bien construire le système de protection des droits de propriété, ces droits ne sont donc pas protégés. Le manque de sécurité des droits de propriété présente deux aspects. Le premier concerne les relations existantes entre les différents agents économiques, une partie d'entre eux peut empiéter sur les droits et sur les intérêts d'une autre partie. L'autre aspect concerne les relations entre le gouvernement et les différents agents économiques, le gouvernement empiète sur le droit et sur l'intérêt de ces derniers. Par exemple, le gouvernement peut rétracter certains de ses engagements afin de percevoir des impôts à sa guise. Lors de la transition, l'empiètement du gouvernement sur le droit est un problème sérieux, car le pouvoir du gouvernement est considérable et sans restriction spécifique. Examinons la situation de l'entreprise collective de villages et bourgs en Chine au début des années 90. Un patron privé de Wenzhou⁸⁸ nous a dit clairement : « nous sommes trop « si » (privé), insuffisamment « hong » (rouge)⁸⁹, une fois les politiques modifiées, nous aurons surtout des difficultés. Alors que l'entreprise collective de villages et bourgs, bien que son incitation soit moins forte que la nôtre, sa sécurité est davantage garantie. En Chine, être « tai si » (trop privé) et « tai hong » (trop rouge) n'est pas bien, le premier n'est pas en sécurité, l'autre manque d'incitation »⁹⁰. Si nous ne pouvons pas affirmer que les droits de propriété sont en sécurité et que le gouvernement ait des engagements crédibles, alors ce dernier peut sans doute prendre en charge la réalisation de certaines tâches, dont l'individu ne peut pas s'occuper. En particulier, le gouvernement peut fournir « la fonction protectrice la plus évidente du gouvernement (qui) est d'empêcher la contrainte de certains citoyens par d'autres » (Wolfgang Kasper et Manfred E. Streit (1998), p. 294). Ce n'est pas le meilleur arrangement, mais un *second best*. Parce que le marché, dans un système juridique parfait, n'a pas besoin de cette intervention du gouvernement qui entraîne un coût élevé. Durant cette période particulière pour la Chine, il semble que certaines

⁸⁸ Wenzhou est une région de Chine qui a commencé plus tôt à développer l'économie privée. A présent, elle est également la région où le niveau de privatisation est le plus élevé en Chine.

⁸⁹ *Si* désigne l'économie privée, *hong* désigne l'économie publique.

⁹⁰ Notre enregistrement d'interview.

institutions ne soient pas conformes à la norme, mais elles présentent une certaine vitalité et peuvent jouer un rôle dans une phase de transition.

Par ailleurs, en raison de recettes fiscales insuffisantes dues au manque de normalisation du système, le gouvernement doit posséder et contrôler directement l'entreprise pour essayer d'y remédier. Nous savons que le système fiscal de la Chine a du être totalement transformé lors de la transition d'une économie planifiée à une économie de marché. Sous le système du plan, toutes les recettes fiscales du pays étaient concentrées sur le secteur d'État. A travers la réduction artificielle du prix des matières premières et la hausse du prix des produits industriels, l'État a pu profiter de tout le bénéfice du secteur industriel. Ce système avait également pour objectif de se conformer à la stratégie de développement de l'industrie lourde, définie comme une priorité en Chine. Mais, dans une économie de marché (dispersé et compétitif), il est nécessaire de mettre en place un nouveau système qui soit conforme à la loi économique. Or, ce système ne peut pas être soudainement établi. Lorsque l'entreprise est contrôlée par le gouvernement, l'imposition est plus facile que lorsqu'elle est contrôlée par un individu privé. Par ailleurs, quand le gouvernement ne contrôle pas directement l'entreprise, il semble qu'il soit plus facile de truquer sa comptabilité. Mais une entreprise contrôlée par le gouvernement peut aussi truquer sa comptabilité, néanmoins à un degré différent car le gouvernement peut en exclure le directeur. Qian, Roland & Xu (1999) ont fait une étude concernant l'entreprise chinoise de villages et bourgs. Dans une province de Chine, ils ont découvert que la proportion d'entreprises collectives et d'entreprises privées de villages et bourgs avait un rapport positif avec la recette fiscale que l'État peut imposer à ces entreprises. Ceci explique que la possession et le contrôle de l'entreprise par le gouvernement aient une relation positive. Nous savons que la majorité des recettes des gouvernements de cantons provient des entreprises collectives de villages et bourgs. La part de ce type d'entreprises dans toute l'économie industrielle est plus élevée à Wuxi, ainsi la recette financière de son gouvernement cantonal est également plus élevée. Au contraire, l'économie privée occupe une place importante à Wenzhou, la proportion de ses recettes fiscales est donc comparativement plus faible. On peut utiliser la théorie du contrat incomplet (*incomplete contract theory*) pour expliquer ce phénomène. Lorsque le gouvernement cantonal a un droit de maîtrise sur l'entreprise collective, il connaît bien évidemment mieux les comptes de cette entreprise que ceux de l'entreprise privée. La maîtrise appuie le pouvoir et le pouvoir permet l'accès à l'information. Un avantage de la théorie du contrat incomplet est de pouvoir déduire quelles quantités d'information sont issues de l'externalisation et de l'arrangement des droits

de propriété. Si le gouvernement transfère le droit de propriété à l'individu privé, il perdra alors le droit d'examiner la comptabilité à sa guise.

Troisièmement, une cause importante qui a repoussé la privatisation de l'entreprise d'État est le manque d'efficacité du mécanisme de sécurité sociale. Il s'agit d'une fonction et d'un objectif relevant de la responsabilité du gouvernement. Si le gouvernement possède l'entreprise, il en est donc le propriétaire final et peut décider à quel moment l'entreprise doit recruter plus ou moins de personnel. Mais, dans la fonction principale du gouvernement, le licenciement d'ouvriers causera un trouble, entraînera un coût social et il doit considérer cette externalisation. Alors que le patron privé n'aura aucune considération pour le coût de l'externalisation, si le coût marginal de l'ouvrier est plus élevé que sa contribution marginale, alors il sera licencié. Si le mécanisme de sécurité sociale fonctionne bien, ce licenciement est efficace. Mais, dans une situation de mécanisme imparfait, puisque le patron privé a pour objectif de chercher à maximiser le bénéfice, il est possible qu'il licencie les ouvriers de manière excessive. Si le licenciement massif provoque une instabilité sociale, le développement de l'économie privée en pâtira. Le retard de la privatisation présente alors un certain avantage pour le développement économique. Il est intéressant de remarquer que cette conclusion n'est tenable que dans une situation de système imparfait de sécurité sociale.

Quatrièmement, il s'agit de la structure de gouvernance de l'entreprise. Dans les pays développés, le gouvernement d'entreprise est soutenu par une série de lois, par exemple pour garantir la protection des actionnaires minoritaires. En effet, le résultat d'un vote réunissant 51% des actionnaires peut ne pas prendre en considération l'opinion des 49% restant. Il est donc nécessaire d'avoir une série de lois concernant les droits des actionnaires minoritaires, la transparence des informations, etc. L'investisseur ne s'engage sur le marché que lorsqu'il existe des lois et règlements complets. Sinon il est possible qu'il y ait de l'« *insider control* » ou que l'entreprise soit contrôlée par un seul actionnaire majoritaire. S'il n'y a pas un mécanisme légal complet, le directeur de l'entreprise détient alors un droit réel de maîtrise et une telle structure de gouvernance d'entreprise va entraîner une série de problèmes dont deux sont très importants. Le premier est qu'il est très difficile de révoquer le directeur. Le second concerne la difficulté de trouver un financement externe, car l'investisseur peut craindre de se faire piéger. En fait, la promulgation de ce type de loi n'est pas très compliqué, le plus difficile est de la faire appliquer, en particulier dans un pays en phase de transition économique tel que la Chine. Dans cette situation, après la privatisation des grandes

entreprises d'État, il est peu probable de pouvoir mettre en place une structure de gouvernance d'entreprise qui soit équilibrée et efficace. Il s'agit là d'un autre motif d'explication du retard pris dans la privatisation des grandes entreprises d'État. Un autre problème, concernant la structure de gouvernance de l'entreprise, est la dispersion excessive des actions. En effet, si les parts de tous les investisseurs sont très petites, il est alors difficile d'éviter le problème de « *free riding* ». Une décision stratégique de l'entreprise sera alors comparable à un produit public accessible à tous les actionnaires et aucun d'entre eux n'aura la capacité et le désir de prendre à sa charge le coût de surveillance de cette décision de l'entreprise. Par conséquent, il semble que l'actionnariat majoritaire soit plus favorable à la structure de gouvernance de l'entreprise. L'investissement majoritaire peut être de deux sortes, soit du capital étranger soit du capital domestique. Si le capital étranger est prédominant, il peut y avoir des réactions nationalistes puisque le bénéfice est réparti entre la Chine et d'autres pays. Mais il faut du temps pour qu'un investisseur majoritaire domestique puisse émerger. En tant qu'actionnaire majoritaire et malgré certains défauts, le gouvernement peut réduire le problème de « *free riding* » engendré par la dispersion de l'investissement.

Cinquièmement, il s'agit du mécanisme de surveillance des secteurs spécifiques. Par exemple, le secteur bancaire qui est différent du secteur de l'industrie manufacturière. Dans les pays développés, il existe généralement une surveillance très forte du secteur financier. Mais les investissements bancaires sont principalement composés de l'épargne des ménages, il ne s'agit donc pas d'investisseurs généraux car les ménages ont la possibilité de reprendre leur argent à tout moment. Ceci montre que le secteur bancaire est différent des autres, c'est pourquoi le gouvernement doit utiliser un mécanisme de surveillance pour ce secteur. Si le gouvernement veut contrôler la banque avant d'avoir validé le mécanisme de surveillance, il le fait souvent par la détention des droits de propriété. En effet, le gouvernement aura le droit de nommer les dirigeants de la banque s'il en possède la propriété. Actuellement, il possède quatre grandes banques d'État : la Banque industrielle et commerciale de Chine, la Banque agricole de Chine, la Banque de Chine et la Banque de Construction du Peuple chinois. Le gouvernement peut donc désigner et licencier les dirigeants de ces quatre banques. Bien que ce moyen soit extrêmement grossier, il reste néanmoins un mécanisme efficace de contrôle. En Chine, l'autre secteur particulier qui doit être possédé par l'État est celui de la défense nationale aux États-Unis, le contrat de livraison des armes destinées à la défense nationale est confié à l'entrepreneuriat privé car il existe une procédure et un moyen de contrôle des informations. Ce mécanisme permet donc la mise en œuvre de l'initiative de l'entreprise

privée, il développe la capacité concurrentielle du marché et, en même temps, il garantit le respect du secret national. Il est peu probable que l'industrie de défense chinoise puisse être privatisée car la circulation de l'information ne peut pas être contrôlée.

6.3.2 L'inéluabilité d'un « second best institutionnel »

A travers les cinq aspects énumérés ci dessus, nous avons tenté d'expliquer pourquoi, dans un environnement particulier d'institutions en transition, il est raisonnable que l'entreprise possédée et contrôlée par le gouvernement soit désignée comme « *second best* ». Chacun de ces aspects peut constituer un modèle, on peut laisser l'inférence devenir plus stricte, ainsi nous pouvons voir clairement quel effet peuvent avoir ces mécanismes dans telle ou telle situation et quelles sont leurs limites. Parce que le bon fonctionnement de ces mécanismes relève de certaines conditions, une fois que ces hypothèses ne sont plus soutenables, la situation peut changer.

La transformation d'une institution est un processus dynamique. Nous en avons à présent une image statique mais, dans l'environnement actuel, le fait que l'entreprise soit possédée et contrôlée par le gouvernement semble raisonnable. Il s'agit d'un premier pas pour comprendre la situation actuelle de la Chine, mais il est inachevé. A partir des années 90, et plus particulièrement depuis 1994, la réforme de la Chine commence progressivement sa transition vers une économie de marché standard et la privatisation s'accélère graduellement, particulièrement dans les petites et moyennes entreprises. On peut dès lors se demander, quel mécanisme pourrait aider l'entreprise à se défaire de sa dépendance vis à vis du gouvernement ? Afin de répondre à cette question, nous pouvons diviser la réforme des institutions de la Chine en deux étapes. Lors de la première étape, de nombreuses institutions transitoires ont joué un rôle très important et inattendu. Durant la deuxième étape, ces institutions transitoires ont progressivement évolué vers un arrangement institutionnel plus efficace et plus standard.

Le premier aspect est la différence de structure organisationnelle qui existe entre la forme U (forme unitaire) et la forme M (forme multi divisionnaire). Sur la base des travaux de Chandler (1966), Williamson (1975) a d'abord employé les termes « U-form » et « M-form » dans son étude des firmes commerciales aux États-unis. La forme U fait référence à la forme d'organisation unitaire de la firme, le long de lignes fonctionnelles, utilisée lors de la

deuxième moitié du 19^e et lors de la première moitié du 20^e siècle. Alors que la forme M évoque la forme multi divisionnaire de la firme, organisée par produit, par technologie ou par zone géographique qui a émergé dans les années 20. Par comparaison avec les départements des firmes U-form, les divisions des firmes multi divisionnaires sont plus indépendantes, leur responsabilité par rapport à la coordination et au profit, à l'intérieur de la division, est plus étendue. En Chine, dans la structure économique « multi-couches et multi-régionale », les gouvernements régionaux partagent ces caractéristiques. Cependant, notre théorie n'est pas une simple application ou une extension du concept d'économies des firmes de Chandler-Williamson. Il y a des différences importantes entre ce concept et le nôtre.

En Chine, selon la langue officielle, les régions sont appelées à chaque échelon des « morceaux » (*kuai kuai*), par opposition au terme « branches » (*tiao tiao*) et la surveillance bureaucratique se fait le long des lignes de fonction et de spécialisation⁹¹. Au lieu de suivre les principes fonctionnels et les principes de spécialisation, comme l'ont fait les pays d'Europe de l'Est, ex-membres de l'Union Soviétique, l'économie chinoise s'est principalement organisée sous une forme multi-niveaux et multi-régionale conformément au principe territorial, chaque région à chaque niveau peut donc être considérée comme une unité de fonctionnement. Chaque unité est divisée le long de lignes géographiques et, parallèlement, l'unité contrôle ses propres entreprises le long de lignes fonctionnelles et de lignes de spécialisation. Les régions sont relativement autonomes, elles sont indépendantes notamment en ce qui concerne les fonctions et les approvisionnements de la production.

La forme U fonctionne selon le principe de « branches » (*tiao tiao*) et la forme M fonctionne selon le principe de « morceaux » (*kuai kuai*). Lorsque la structure organisationnelle adopte la forme U, l'efficacité de coordination des opérations d'une unité est bonne, mais elle est difficile à ajuster et à modifier. Si un chaînon ne peut pas être modifié, cela entraînera l'immobilisme de toute la chaîne. Mais quand la structure organisationnelle est de forme M, chaque partie constitue automatiquement un système, c'est le cas par exemple de la zone économique spéciale en Chine. Bien qu'il ne soit pas facile de coordonner tous ces éléments, cette structure est flexible, parce que chaque partie peut se déplacer librement et ne pas influencer sur les autres. La réforme chinoise a largement bénéficié de cette structure. De nombreuses

⁹¹ Strictement parlant, chaque bureau fonctionnel ou industriel d'une région est soumis au principe de « double direction » (*shuanchong lingdao*) du gouvernement régional (par morceau) et du département fonctionnel ou industriel de l'échelon supérieur (par branche). Mais le premier est plus important que le second.

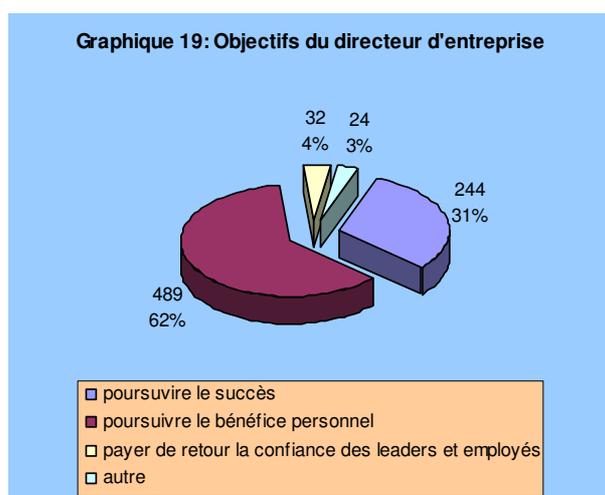
réformes ont d'abord été lancées dans une région. Mais la Russie est différente parce que sa structure organisationnelle a adopté la forme U, son fonctionnement économique dépend donc de « branches » (*tiao tiao*). Il ne suffit pas de changer une branche (*tiao*), il faut changer toutes les branches, ce qui est extrêmement difficile.

Le deuxième aspect est le mécanisme d'incitation du gouvernement. Ces dernières années, la transformation de ce mécanisme s'est manifestée comme suit : premièrement, la contrainte budgétaire du gouvernement local est devenue de plus en plus dure, plus particulièrement à partir de 1994. Plusieurs causes peuvent l'expliquer, par exemple, l'application de la « loi de budget », la réforme du système fiscal, etc. Il est intéressant de voir que la banque, qui par le passé était constamment critiquée pour ses prêts pléthoriques, est maintenant critiquée en raison du « repos de prêt » (*xidai*). Auparavant, l'entreprise d'État ne licenciat jamais les ouvriers et dorénavant le gouvernement est inquiet du licenciement excessif de ces derniers. Le mécanisme de contrainte budgétaire stricte est un outil de pression pour le gouvernement. En effet, si le gouvernement peut exercer une pression sur la banque ou retirer de l'argent par le canal financier, il peut ainsi ne pas inciter à vendre l'entreprise ou à transformer les droits de propriété. Deuxièmement, il s'agit de l'intensification de la concurrence sur le marché. Dans les médias chinois, on utilise des termes tels que « concurrence maligne » et « concurrence injuste », ce qui révèle la montée en puissance de la concurrence sur le marché. La concurrence entraîne la réduction de la location. Plus particulièrement, lorsque l'entreprise est en situation de perte, elle n'est plus sujette au « *rent-seeking* » de la part du gouvernement, elle devient pour lui, au contraire, un fardeau. Dans cette situation, quelle sera la motivation du gouvernement ? La réponse est très simple, le gouvernement cherchera à se débarrasser de l'entreprise. Mais cela concerne uniquement certains secteurs, par exemple personne ne veut laisser tomber les télécommunications en raison du « *rent-seeking* » plus élevée.

Par conséquent, passer d'un état de « *second best* » à un état plus favorable, par exemple le retrait pur et simple du gouvernement de la propriété et du contrôle de l'entreprise, n'est pas impossible, cela dépend de sa motivation et de la flexibilité de la structure organisationnelle.

6.3.3 Transition institutionnelle et introduction stratégique entre le gouvernement et les directeurs d'entreprise : la prédominance logique de l'équilibre Nash

Que recherchent les directeurs d'entreprise ? C'est une question qu'il faut clarifier lorsque l'on étudie les comportements du gouvernement, du marché et de l'entreprise au cours de la réforme des droits de propriété (*gaizhi*) de l'entreprise d'État. Nous avons enquêté sur ce sujet, en interviewant des directeurs d'entreprises d'État et également des directeurs d'entreprises privées. A la question, « Quel est votre objectif ? », 31% des interviewés ont répondu « poursuivre la réussite », 62% « poursuivre le profit personnel », 4% ont répondu « récompenser la confiance des leaders et des employés », 3% ont choisi « autres » (voir Graphique 19). 50% des directeurs interrogés veulent transformer activement les droits de propriété de l'entreprise, mais plus de 70% des directeurs d'entreprises bénéficiaires ne veulent pas transformer les droits de propriété de leur entreprise. Il apparaît deux contradictions, la première se situe entre l'entité de transformation des droits de propriété (l'entreprise) et l'enthousiasme et l'initiative (du directeur de l'entreprise). Il faudrait accélérer la transformation des droits de propriété de l'entreprise d'État mais les directeurs s'y opposent dans leur majorité. La deuxième contradiction se situe entre la recherche du profit personnel des directeurs et le mécanisme actuel d'incitation qui est insuffisant. Comment résoudre ces deux contradictions ? Les comportements du gouvernement et de l'entreprise constituent un thème de recherche lors de la réforme des droits de propriété de l'entreprise d'État. Pour répondre à cette question, il suffit de comparer le niveau du profit avec intervention avec celui du profit sans intervention du gouvernement. Selon la théorie des jeux, la comparaison du profit des jeux entre le gouvernement et l'entreprise se conforme à l'équilibre Nash (voir Tableau 16).



Source : nos enquêtes

Tableau 16 : Le jeu entre le gouvernement et le directeur concernant la modification des droits de propriété de l'entreprise

		Entreprise		
		D'accord	Pas d'accord	
(1)	Gouvernement	Intervention	g_1, e_1	g_2, e_2
		Non-intervention	g_3, e_3	g_4, e_4

profit du gouvernement dans les différents choix : g_1, g_2, g_3, g_4 ;

(2) profit de l'entreprise dans les différents choix : e_1, e_2, e_3, e_4 ;

La stratégie mixte du gouvernement : $\delta_G = (\theta, 1-\theta)$, le gouvernement choisit l'intervention dans la transformation des droits de propriété avec la probabilité θ , $1-\theta$ signifie la non-intervention. La stratégie mixte de l'entreprise : $\delta_E = (r, 1-r)$, l'entreprise est d'accord pour la transformation des droits de propriété avec la probabilité r , $1-r$ signifie alors qu'elle n'est pas d'accord.

La fonction du profit prévu du gouvernement :

$$V_G(\delta_G, \delta_E) = \theta[g_1r + g_2(1-r)] + (1-\theta)[g_3r + g_4(1-r)] ;$$

Dérivée de la fonction précitée par rapport à θ :

$$\partial V_G / \partial \theta = g_1r + g_2(1-r) - g_3r + g_4(1-r) ;$$

Quand $\partial V_G / \partial \theta = 0$,

$$r^* = (g_4 - g_2) / (g_1 + g_4 - g_3 - g_2) ;$$

Lorsque le directeur de l'entreprise adopte la stratégie d'accord avec $r = r^*$, l'équilibre Nash se réalise dans le jeu entre le gouvernement et l'entreprise, r^* est le point d'équilibre.

Supposons que le directeur de l'entreprise choisisse la stratégie mixte $(r, 1-r)$, la fonction du profit prévu du gouvernement est alors :

$$V_G(1, r) = g_1 * r + g_2(1-r) = (g_1 - g_2)r + g_2 ;$$

Quand le gouvernement choisit la non-intervention, cette même fonction est :

$$V_G(0, r) = g_3 * r + g_4(1 - r) = (g_3 - g_4)r + g_4 ;$$

Dans les jeux précités, le meilleur choix stratégique du gouvernement est celui-ci :

$$\theta = 0, \text{ si } r < r^* ;$$

$$\theta = [0,1], \text{ si } r = r^* ;$$

$$\theta = 1, \text{ si } r > r^* .$$

Pour l'entreprise bénéficiaire, $r = 70\%$, si $r > r^*$, alors $V_G(1, r) > V_G(0, r)$, le gouvernement va choisir l'intervention qui sera la meilleure stratégie ; si $r < r^*$, alors, $V_G(1, r) < V_G(0, r)$, le gouvernement va alors choisir la non-intervention qui est la meilleure stratégie.

Conclusion du chapitre 6

La société par actions est-elle une nouvelle forme efficace pour les entreprises d'État ? Pour résumer, on peut dire que les réformes économiques en Chine ont permis de très importants progrès, mais qu'il existe encore des lacunes ainsi que de sérieux obstacles. Les réformes de sociétés par actions, visant à doter la Chine d'entreprises modernes, se sont attaquées à différents aspects des problèmes posés par le système de gouvernance de l'entreprise. Le processus de transformation des entreprises en société a en partie clarifié les droits de propriété et a créé une base institutionnelle pour la mise au point de mécanismes internes de gouvernance. Mais le cadre du gouvernement d'entreprise récemment mis en place est loin d'avoir fonctionné aussi efficacement qu'on l'espérait.

« Au fond le problème de la formation de nouveaux défenseurs de la cause révolutionnaire du prolétariat se résume à savoir si la cause révolutionnaire marxiste-léniniste, entamée par les révolutionnaires de la vieille génération, comptera suffisamment pour être soutenue par la nouvelle génération et si la direction de notre parti et de notre État continuera à être entre les mains de révolutionnaires prolétaires. Il se résume à savoir si nous pourrions nous prémunir efficacement contre l'apparition du révisionnisme khrouchtchévien en Chine. En un mot, il s'agit d'un problème important qui affecte le destin et l'existence même de notre parti et de notre État. En se basant sur les changements opérés en Union Soviétique, les impérialistes reposent leurs espoirs sur une « évolution pacifique » dans la troisième ou dans la quatrième

génération du PCC » (Mao Zedong, Le Petit Livre Rouge, p. 294.). Il est intéressant de constater que Mao Zedong, le fondateur et dirigeant de la première génération du PCC, semble prévoir cette « évolution pacifique » de la Chine. Bien qu'il ait prévu cette évolution en basant sa théorie sur la lutte des classes et qu'il n'ait pas pu prévoir la mondialisation et le développement rapide de l'informatisation de la société mondiale. Mais cette « évolution » est inévitable en Chine, en particulier après la modification des droits de propriété de l'entreprise d'État (*gaizhi*). Cette « évolution » a d'abord commencé sensiblement au sein de l'entreprise d'État. L'objectif de la réforme concernant ces entreprises est le passage de la complète institution sociale à l'entité économique. Pour cela, il faut progressivement diminuer le pouvoir du Parti dans les entreprises d'État, jusqu'à ce que ses diverses instances soient totalement abolies. Ceci est un changement radical depuis que le PCC a obtenu en 1949 le pouvoir d'État, il indique très probablement que le développement politique de la Chine est entré dans une nouvelle étape historique.

De « gardien de veille » vers des politiques Keynésiennes de « laisser-faire », le rôle du gouvernement est toujours dans un stade d'ajustement. L'expérience montre l'importance du rôle du gouvernement sur le développement durable de l'économie. Le processus de transition économique de la Chine est très spécifique et différent de celui des autres pays en transition. Il semble qu'il soit difficile d'expliquer ses phénomènes économiques. Pour quelles raisons les entreprises non privées, contrôlées par le gouvernement, ont-elles joué un rôle aussi important pendant si longtemps en Chine ? Pourquoi le rôle de l'entreprise privée est-il aujourd'hui encore moins important que ce qui était envisagé ? Pourquoi le processus de privatisation est-il survenu si tard ? Pourquoi la transformation des droits de propriété des petites entreprises a-t-elle été plus rapide que celle des grandes entreprises ? Nous avons utilisé la théorie de « *second best* » qui se réfère à l'environnement institutionnel particulier de la Chine.

Conformément à cette théorie, le choix du gouvernement chinois de posséder et de contrôler l'entreprise présente un certain avantage. Cependant, nous savons clairement que ce choix ne peut être que transitoire.

Conclusion de la deuxième partie

En raison de l'influence idéologique soviétique et de la stratégie de « rattrapage et dépassement », l'industrie d'État a gonflé. Depuis 1978, en raison des facteurs économiques, sociaux et politiques, la Chine a commencé à abandonner progressivement le système planifié afin de se tirer d'une situation très difficile en ce moment-là.

Au début des réformes des entreprises d'État, l'État a eu pour objectif de laisser plus d'autonomie aux dirigeants des entreprises d'État et de leur accorder des incitations financières. Selon le terme chinois, il s'agissait de « lâcher du pouvoir et laisser des profits » (*fangquan rangli*). Le « système du contrat de responsabilité » était une forme essentielle pendant cette période pour les réformes des entreprises d'État. Ce système de responsabilité contractuelle a renforcé les incitations matérielles des dirigeants et des travailleurs en créant un lien entre l'autonomie des gestionnaires, les salaires, les bénéfices non distribués et les résultats de l'entreprise d'État. Cependant, ce système a créé plusieurs problèmes tels que l'« insider contrôl », la « *guan dao* », le « *rent-seeking* », la corruption, etc.

En raison du droit de propriété incomplet, le système du contrat de responsabilité a été remplacé par la suite par le système de société par actions. Depuis 1993, le but de la réforme de l'économie socialiste chinoise est de construire un nouveau système d'« économie de marché socialiste », le gouvernement s'engage dans cette résolution à créer un « système moderne d'entreprise » qui consiste principalement à transformer les entreprises d'État en sociétés par actions afin de « séparer les droits de propriété (détenus par l'État) des droits d'exploitation (exercés par le représentant légal de l'entreprise, par exemple, directeur de l'entreprise).

La transformation des droits de propriété influe inévitablement sur les relations des pouvoirs dans le système moderne d'entreprise, par exemple, le fonctionnement du Parti de l'entreprise, les comportements du gouvernement, etc.

A travers le modèle théorique du « système du contrat de responsabilité » et les pratiques des réformes des entreprises d'État en Chine, nous avons appliqué la théorie de « *second best* » qui se réfère à l'environnement institutionnel particulier de la Chine en raison du droit de

propriété incomplet. Cependant, ce choix de « *second best* » ne peut être que temporaire car l'économie socialiste de marché est un système alternatif de transition.

Dans la partie suivante, nous nous intéresserons au gouvernement d'entreprise, à la réforme des droits de propriété et aux relations avec l'État. La privatisation des entreprises d'État accélère le pas par les formes telles que l'actionnariat, la *corporatisation*, etc.

Troisième partie

**La réforme des droits de propriété : les
privatisations et leurs conséquences sur le mode de
gouvernement d'entreprise et sur les relations avec
l'État**

Introduction de la troisième partie

Depuis 1978, l'économie chinoise a connu des changements radicaux. Le secteur privé, auparavant pratiquement inexistant représente aujourd'hui plus de la moitié de l'économie nationale chinoise⁹². Dans le même temps, de nombreuses entreprises étrangères se sont établies dans le pays et beaucoup d'entreprises d'État ont été restructurées et été transformées en société par actions (*gufen gongsi*).

Depuis 2002, la réforme de l'économie chinoise est entrée dans une nouvelle étape où la réforme de la propriété est au cœur de la réforme des entreprises d'État en même temps que la société par action devient la forme essentielle de l'entreprise d'État. Avant la transition économique, il n'existait pas de droits de propriété dans les économies socialistes contrairement aux pays occidentaux. Dans ce sens, le processus de transferts d'actifs de l'État en Chine constitue un système de droits de propriété moderne.

Pour les petites entreprises d'État, les droits de propriété sont transformés au moyen de différentes privatisations ; pour les grandes et moyennes entreprises d'État, la réforme est centrée sur l'amélioration du gouvernement d'entreprise, telle que l'introduction des actionnaires d'investissement stratégique, MBO (*Management Buy-out*). Pour gérer les grandes entreprises d'État restant publiques, le gouvernement central a créé la *State-owned Asset Supervision and Administration Commission* (SASAC) en mars 2003. La SASAC a pour but de représenter l'État en exécutant son devoir et ses droits comme propriétaire à travers sa gestion d'actifs, du personnel, et des opérations. La SASAC est déployée dans toutes les provinces de Chine en 2004. Le gouvernement central contrôle directement 196 grandes entreprises d'État cruciales pour la sécurité nationale et qui constituent un ensemble vital pour l'économie nationale. D'autres entreprises d'État sont contrôlées par les gouvernements locaux.

⁹² D'après un rapport de Pricewaterhouse Coopers sur le secteur privé de Chine par Allan Zhang (2004): « Aujourd'hui, autour de deux tiers du PIB de Chine est produit par le secteur non étatique, dont la moitié représente la contribution des entreprises privées domestiques ».

En octobre 2003, Le Troisième Plenum du seizième Congrès du PCC a publié la « Décision au sujet du perfectionnement du système de l'économie du marché socialiste ». Cette décision a fait quelques percées idéologiques qui auront un impact profond sur le développement futur du gouvernement d'entreprise chinois.

L'actionnariat d'entreprise d'État a été une réforme importante prise par le gouvernement vers le milieu des années 90 dans le but de construire des entreprises modernes adaptées à l'économie de marché. Après la réforme de propriété (*gai zhi*) et les nouvelles percées idéologiques de 2003, nous pouvons nous attendre à ce que d'autres entreprises d'État soient changées en société par actions.

Le processus progressif de réforme d'entreprise d'État a été l'un des éléments majeurs de la détermination de la Chine à établir un système économique de marché. L'étape récente de ce processus a été la « *corporatisation* » de beaucoup de grandes et moyennes entreprises d'État. La *corporatisation* d'une entreprise d'État concerne non seulement l'établissement d'une entité légale indépendante (bien que l'État soit initialement le seul propriétaire), mais aussi fournit un nouveau canal potentiel de financement pour les entreprises d'État choisissant d'être présentes en Bourse⁹³. L'introduction de nouvelles dispositions du capital a créé une nouvelle structure de la propriété, comme les propriétaires multiples, qui partagent maintenant le financement et le contrôle, et qui exigent chacun non seulement la protection de leur investissement mais aussi un retour financier satisfaisant. En outre, la séparation de la propriété et du contrôle rend la situation plus complexe, surtout dans le cas d'une économie en transition continue, où les anciennes pratiques et lois sont abolies au profit de nouvelles.

Cette partie se divise en trois chapitres suivants :

- Chapitre 7 : La privatisation des entreprises d'État en Chine : caractéristiques et possibilités
- Chapitre 8 : Un modèle d'équilibre optimal de la privatisation de l'entreprise d'État
- Chapitre 9 : Le gouvernement d'entreprise et les moyennes et grandes entreprises d'État

⁹³ En 1990, la Chine est devenue le premier pays communiste dans le monde à avoir une Bourse de valeurs avec l'établissement de la *Shanghai Stock Exchange* (SHSE) où cinq sociétés chinoises ont été immédiatement cotées.

Chapitre 7 : La privatisation des entreprises d'État en Chine : caractéristiques et modalité

Introduction

La décision prise par l'État en 1997 d'accélérer la diversification des structures de propriété des entreprises d'État doit être considérée comme une décision courageuse pour la privatisation des entreprises d'État.

Et la Décision du PCC sur quelques problèmes concernant le développement et la réforme des entreprises d'État (22 septembre 1999) d'insister sur les conditions politiques et de proposer des aménagements financiers, juridiques et sociaux nécessaires à la transformation des entreprises d'État en sociétés de capitaux qui puissent en même temps conserver à la Chine un patrimoine public et préserver les principes établis.

Malgré les résultats le plus souvent médiocres et parfois franchement mauvais du programme de privatisation en Europe de l'Est et dans l'ex-URSS, la privatisation a suivi son cours en Chine, même si elle a connu quelques interruptions. Cela tient à deux raisons. La première a été identifiée par John Nellis qui souligne que « les gouvernements qui bâclent les privatisations sont aussi les plus à même de bâcler la gestion des entreprises publiques ». La solution n'est pas d'éviter les privatisations, mais de les mettre en œuvre avec une plus grande prudence : les gouvernements des économies en transition devraient privatiser « au cas par cas et par appel d'offres, en collaboration avec les bailleurs de fonds internationaux, dans l'espoir d'obtenir quelques succès qui pourraient servir d'exemples ».

La deuxième raison est que reporter la privatisation peut s'avérer coûteux pour le gouvernement chinois d'un point de vue politique. Les vols des gestionnaires profitant des privatisations provoquent un retour de bâton contre le gouvernement ; mais le maintien du statu quo est devenu de plus en plus difficile parce que les gestionnaires d'entreprises d'État en Chine savent bien, pour avoir observé ce qui s'est passé dans les pays d'Europe de l'Est et dans l'ex-URSS, que la fin de la partie est proche. Une privatisation massive menée spontanément par les gestionnaires des entreprises d'État pourrait susciter une forte instabilité sociale.

Pendant ce processus de la privatisation, c'est un processus des jeux entre les parties prenantes des entreprises d'État, leurs choix différents détermineront la modalité de la privatisation des entreprises d'État.

7.1 Les caractéristiques de la privatisation en Chine

7.1.1 Le comportement semi-spontané des différentes parties prenantes

Nous partons de l'hypothèse que le marché et l'entreprise sont généralement compétitifs, il est très difficile à la majorité des entreprises d'État d'atteindre un profit monopolistique, ou une subvention supplémentaire. Le consommateur peut choisir de plein droit, il n'existe donc pas de phénomène, tel que son bien-être est amoindri ou qu'il soit dépossédé par l'entreprise. Par conséquent, après une vingtaine d'années de réformes, les ressources de l'entreprise dépendent de plus en plus du marché au lieu de l'État, et la capacité de survie dépend de sa propre capacité concurrentielle.

Pour privatiser une entreprise, il est nécessaire de connaître son environnement existant. Dans un mécanisme où l'entreprise est complètement responsable de son propre bénéfice et de ses pertes, la redistribution de droits et intérêts issus de sa privatisation s'est bornée inévitablement à ses parties prenantes. Sur la base de la redistribution aux différentes parties prenantes de l'entreprise, la privatisation est inévitable après le développement du marché depuis une vingtaine d'années. Si l'on ignore la structure de bénéfices formée par ces réformes, la réforme chinoise du gradualisme sera interrompue, le développement de l'économie instable et les règles raisonnables du marché seront détruites.

Les parties prenantes principales de l'entreprise d'État sont le propriétaire (gouvernement), le créancier (banque), l'opérateur et le personnel de l'entreprise, et elles sont indispensables à l'entreprise.

En tant que propriétaire de l'entreprise d'État, le gouvernement subordonne son contrôle sur elle à une contrainte réaliste. Après la politique de « crédit en remplacement d'affectation de fonds » (*bo gai dai*), la banque est une source principale de l'investissement, et devient le plus grand bailleur de fonds des entreprises d'État. C'est pourquoi la banque est une partie prenante

de l'entreprise. L'entreprise considère le crédit bancaire et l'affectation de fonds comme l'investissement de l'État, tout est un « budget lâche » dans une certaine mesure. Quant à l'opérateur et au personnel, comme tout leurs revenus et leur bien-être proviennent de l'accumulation du profit de l'entreprise, ils lui sont inévitablement liés

En réalité, le gouvernement donne souvent le droit de décision concernant la reconstruction de droits de propriété de l'entreprise d'État à l'entreprise elle-même. Après la négociation et la discussion entre les parties prenantes de l'entreprise, un plan préliminaire pour la transformation des droits de propriété de l'entreprise et le retrait des droits de propriété de l'État est alors présenté. Il est nécessaire de laisser le pouvoir de décision sur la privatisation à l'entreprise. Dans un tel environnement politique, à condition qu'il existe une pression de la concurrence sur le marché, que l'environnement politique donne assez d'espace libre à l'ajustement de la relation de ces intérêts, alors l'entreprise peut raisonnablement transformer les droits de propriété en ajustant les intérêts et en reconstruisant les droits de ses différentes parties prenantes.

Pourquoi, dans le processus de privatisation, le gouvernement se mettrait-il en retrait, et laisserait-il les parties prenantes principales de l'entreprise reconstituer spontanément les droits et intérêts de droits de propriété ?

Théoriquement, on considère que la concurrence de marché a entraîné la réduction universelle du profit et l'augmentation du risque de l'entreprise d'État. En tant que propriétaire de l'entreprise d'État, le gouvernement a le désir ardent de se retirer de l'entreprise compétitive. Quand le gouvernement ne pourrait obtenir aucun revenu ou bénéfice dans l'entreprise d'État, il doit en même temps prendre le risque du déficit de l'entreprise d'État, prendre la responsabilité presque illimitée des différentes dettes ou autres frais. Ce mécanisme asymétrique qui attribue à l'État la responsabilité du déficit mais qui l'écarte du bénéfice du profit de l'entreprise, incite inévitablement le gouvernement à renoncer à ce droit de propriété nominale.

Cependant, en tant que propriétaire de l'entreprise et parti au pouvoir, le gouvernement (Parti) a souvent une motivation et un comportement contradictoires pendant la transformation de droits de propriété de l'entreprise. En tant que parti au pouvoir, le gouvernement est le responsable de la stabilité sociale, du développement économique et social, de l'emploi, et du bien-être

social et il est de son devoir d'y veiller. Par conséquent, le gouvernement a pour but de poursuivre les recettes financières ou du fisc, le développement et la croissance économique, le plein-emploi, la stabilité sociale, etc. Ces buts sont différents avec les buts en tant que le statut de propriétaire d'entreprise d'État, ces buts sont même contradictoires. A l'époque de l'économie planifiée, la recette fiscale, la croissance économique et l'emploi dépendaient naturellement et principalement de l'entreprise d'État, les buts de ces deux rôles (parti au pouvoir et propriétaire) étaient en parfaite harmonie. Pour certaines industries ou entreprises monopolistiques, les objectifs de bénéfice, d'emploi et de recette fiscale ont également la grande uniformité. Cependant, quand la concurrence du marché incite beaucoup d'entreprises non étatiques à pénétrer massivement certains domaines, ces objectifs deviennent contradictoires.

Dans l'industrie concurrentielle ou le marché, le bénéfice financier de l'entreprise d'État ondule fondamentalement vers zéro⁹⁴. Par conséquent, si la propriété n'est pas profitable et même déficitaire, la réponse raisonnable est de se retirer de ce domaine.

Pour le retrait de l'entreprise privée, il suffit de traiter soigneusement le capital fixe. Mais, pour le retrait de l'entreprise d'État, c'est plus complexe. Comme but fondamental de la société pour le gouvernement, la stabilisation sociale et l'emploi sont sa responsabilité fondamentale et son devoir. Par conséquent, il n'est pas possible que le gouvernement ferme simplement l'entreprise d'État et laisse le personnel rentrer à la maison. Sinon, cela pourra inévitablement causer l'instabilité de sociale en raison du chômage massif. Néanmoins, ces objectifs de stabilisation et d'emploi, sont contradictoires avec l'objectif de profit du gouvernement comme propriétaire de l'entreprise d'État.

Par conséquent, le gouvernement adopte une façon éclectique en combinant deux genres de buts, à savoir que le gouvernement place de grands espoirs dans la transformation des droits de propriété de l'entreprise d'État ou la privatisation. Le gouvernement essaye de stimuler le potentiel de l'entreprise à travers le réajustement des droits et intérêts des propriétaire entre les différentes parties prenantes de l'entreprise et la reconstruction des facteurs de production, afin de ne pas causer la faillite de l'entreprise, réaliser le retrait des droits de propriété de

⁹⁴ On peut manifester en théorie qu'il est possible de causer le comportement du zéro profit de l'entreprise d'État. Pour les détails, voir Liu Xiaoxuan (2003). D'ailleurs, notre expérience peut également soutenir le comportement du zéro profit.

l'État, et assurer également le maintien de l'emploi, selon le terme chinois : « *wending yadao yiqie* » (donner toujours la première place aux considérations de la stabilisation sociale).

En bref, sous la politique du retrait de droits de propriété d'État, sur la base de l'ajustement de relation de droits de propriété entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, cet ajustement manifeste une réforme de privatisation semi-spontanée, ceci est non seulement la base de l'entreprise de réforme graduelle en Chine, mais aussi la caractéristique typique du processus de transition de l'économie chinoise. La concurrence du marché pousse toujours les différentes parties prenantes de l'entreprise à choisir et reconstituer les profits, ses relations d'interaction de comportement ont formé une certaine tendance avantageuse pour la privatisation d'entreprise.

7.1.2 Rôle et limite des mécanismes de compensation

En théorie, s'il existe une façon de distribuer ou redistribuer le profit accru entre les parties prenantes après le changement de la répartition des ressources (indépendamment de perte relative ou absolue), les parties prenantes partagent le profit accru. Quelle que soit la distribution initiale, on peut dire que ce changement est un « perfectionnement de Pareto ». C'est ce qu'on appelle le « principe de compensation » de l'économie du bien-être. La difficulté de réformer est généralement causée par les conflits d'intérêt, ce qui entraîne des pertes économiques. Évidemment, si les parties prenantes peuvent obtenir une certaine compensation pour réduire leur dommage, l'obstacle de la réforme sera minimisé.

Sans aucun doute, la compensation est le moyen efficace d'éliminer les obstacles apparus dans le processus de réforme. L'essentiel de ce moyen est de maintenir les intérêts acquis pendant la transformation du régime. Au moyen de cette compensation, le changement de non-Pareto est transformé en « perfectionnement de Pareto », ceci est évidemment un modèle idéal.

A condition que la réforme soit vraiment profitable et puisse fournir assez de profit supplémentaire, non seulement cela on peut apporter des compensations aux victimes de la réforme, mais tout le monde en bénéficie. Il y a toutefois des limites aux compensations accordées.

La réforme ne prévoit généralement qu'une compensation partielle car ses bénéfices sont limités et ne peuvent satisfaire tout le monde sous peine de mettre en faillite tout le système économique.

Ensuite, la compensation a un certain coût car sa mise en œuvre nécessite du temps et de l'argent. Elle est donc à la fois partielle en montant mais aussi en nombre, il n'est pas possible de donner une compensation universelle. Par conséquent, les mesures compensatoires ne peuvent pas éliminer tous les obstacles de la réforme.

Ceci nous indique que, bien que nous devrions pouvoir profiter complètement du moyen de compensation pour réduire la contradiction pendant chaque étape de réforme, il reste d'autres obstacles à éliminer qui, s'ils subsistaient, seraient autant nuisibles à la mise en place de la réforme qu'au développement économique de la Chine.

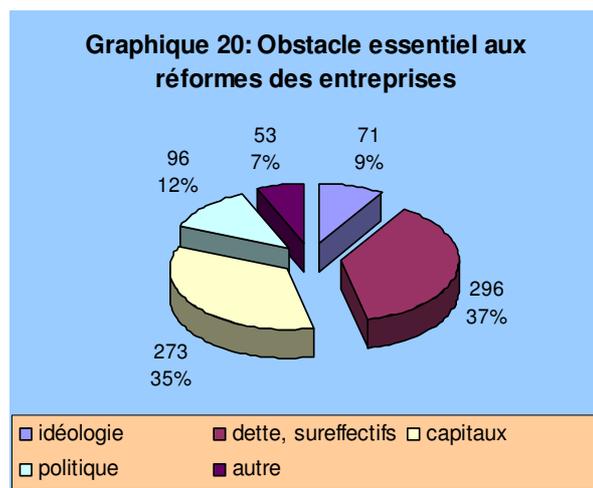
Un obstacle relatif réside dans le fait qu'une partie des membres de la société et certains groupes d'intérêt causent une déperdition des bénéfices du processus de réforme (indépendamment de la perte matérielle ou psychologique), en boycottant ou en s'opposant à celle-ci afin de maintenir les intérêts acquis. Ici, « prétendu obstacle relatif » signifie qu'il y a un conflit d'intérêt entre le bénéficiaire et le perdant. Dans la majorité des situations, la réforme consiste en la redistribution inégale du profit parmi les différents membres de société. Les membres des différentes classes sociales peuvent se classer selon le critère de gagnant (latent) et de perdant (latent) de la réforme et cet obstacle à son accomplissement est inévitable.

L'obstacle absolu de la réforme est la crainte de chaque citoyen de perdre ses avantages acquis ou, au mieux, de ne pas profiter de ses éventuels succès après avoir été contraint à modifier ses habitudes et prendre des risques.

En bref, l'obstacle relatif de la réforme se manifeste par la différence relative et le conflit mutuel entre les différents groupes d'intérêt de la société ; mais l'obstacle absolu de la réforme se manifestera dans le propre conflit de chaque membre de société (le profit à court terme et le profit à long terme). En théorie de l'économie du bien-être, la « souffrance » a toujours une influence négative sur le bien-être global de la société.

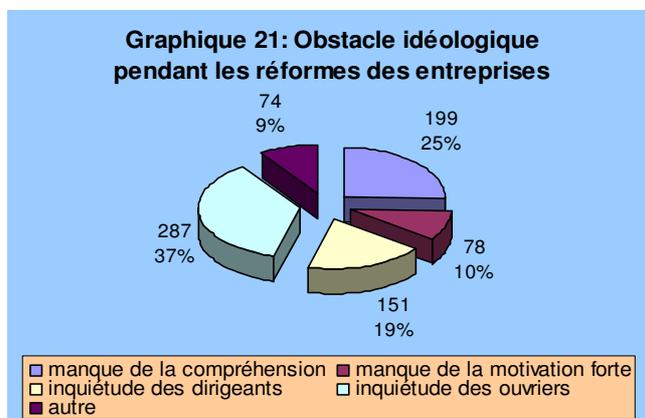
En réalité, ces deux genres d'obstacles ne sont pas totalement différents, ils surgissent simultanément et sont entrelacés. Parfois ils se renforcent mutuellement ; parfois ils se contrebalancent mutuellement.

Les obstacles essentiels aux réformes actuelles des entreprises se présentent comme suit selon notre questionnaire en ordre d'importance décroissante : dette, sureffectif (37%) ; capitaux (35%) ; politique (12%) ; idéologie (9%) et autre (7%) (voir Graphique 20).



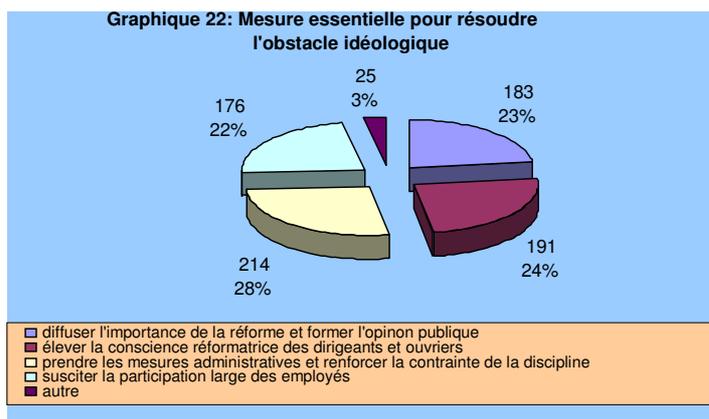
Source : nos enquêtes

Concernant l'obstacle idéologique aux réformes actuelles de leurs entreprises, 25% des témoins estiment que c'est le manque de compréhension ; 10% choisissent le manque de motivation forte ; 19% pensent que c'est l'inquiétude des dirigeants des entreprises ; plus d'un tiers des témoins (37%) pensent que c'est l'inquiétude des ouvriers ; et 9% choisissent de répondre « autre » (voir Graphique 21).



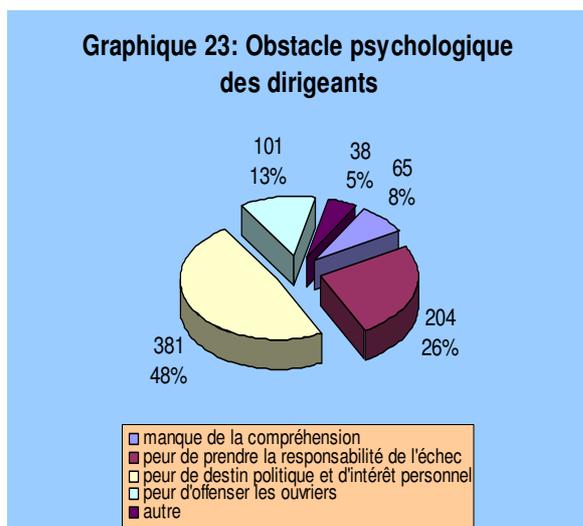
Source : nos enquêtes

Cependant, à la question « *quelle est la mesure essentielle à prendre pour résoudre l'obstacle idéologique pendant les réformes des entreprises d'État ?* », 28% des témoins jugent qu'il faut prendre des mesures administratives et renforcer les contraintes disciplinaires ; 24% choisissent « élever la conscience réformatrice des dirigeants et ouvriers » ; 23% des témoins pensent qu'il faut diffuser l'importance de la réforme et former l'opinion publique ; 22% choisissent de susciter une participation large des employés ; le reste (3%) choisissent « autre » (voir Graphique 22).

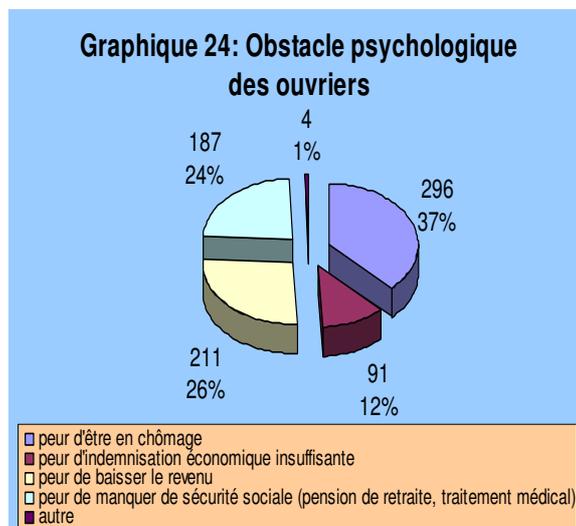


Source : nos enquêtes

Pour les dirigeants, le plus important obstacle psychologique est la peur concernant leur destin politique et leur intérêt personnel, cela représente 48% (voir Graphique 23). Mais pour l'obstacle psychologique des ouvriers, le plus important est la peur du chômage, cela représente 37% (voir Graphique 24).



Source : nos enquêtes



source : nos enquêtes

7.1.3 Le processus évolutif de transition du régime de la propriété : la croissance du secteur non étatique et la réforme du secteur d'État

Le gradualisme met en place progressivement les différentes institutions, soit par dosage simultané, soit par séquence. Les difficultés sont donc de choisir une vitesse et un enchaînement appropriés. En effet non seulement chaque institution a un temps d'adoption propre (on dit qu'elles ont des temporalités différentes) mais en plus, chacune doit renforcer la précédente et encourager la suivante. Aussi le problème de calendrier devient-il très complexe.

La caractéristique du gradualisme, n'est pas « lente » dans la vitesse de développement, mais ne détruit pas immédiatement l'ancien système économique (et politique). Il maintient l'ancien système, et développe en même temps le nouveau système, avec le changement du système économique, l'ancien système est réformé graduellement.

Le succès principal de la réforme gradualiste en Chine pendant les dernières années 20, est d'avoir formé un secteur non étatique qui considère le marché comme orientation, y compris l'entreprise à capital mixte, l'entreprise à capital étranger, l'entreprise privée, la société par actions, l'économie coopérative ainsi que l'économie collective (l'entreprise de village et bourg). Jusqu'en 1997, ce secteur non étatique avait déjà créé plus de 70% de la valeur brute du rendement industriel, 65% du PIB, de 95% du nouvel emploi et 80% de la croissance économique.

Cela signifie que, bien que le problème de l'inefficacité de l'entreprise d'État soit sérieux, elle a toujours occupé environ 70% des ressources de crédit bancaire, mais sa contribution est moins de 30% en valeur brute de rendement industriel, moins de 40% en PIB, et moins de 20% en croissance économique. En d'autres termes, si l'économie non étatique continue à se développer, l'économie chinoise continuera à croître.

Ici, la première signification politique est qu'il faut faire des efforts pour développer l'économie non étatique si l'on veut maintenir la tendance à la croissance de l'économie chinoise. Une autre signification est qu'il faut observer non seulement la situation du secteur d'État mais celle du secteur non étatique si l'on veut juger la tendance de l'économie chinoise.

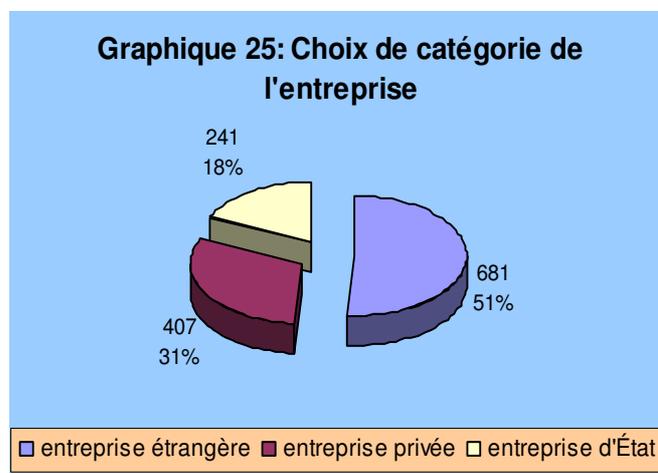
La détérioration du secteur d'État n'entraîne pas forcément vers le bas toutes les entreprises d'État, mais elle montre d'abord l'augmentation de l'étendue déficitaire et du déficit net. Quand le nombre des entreprises déficitaires s'accroît, le désir de réforme est de plus en plus ardent.

La « réforme » d'ici, est en fait le « *gaizhi* » (la transformation des droits de propriété d'entreprise d'État). Un des résultats du « *gaizhi* » d'entreprise d'État est la privatisation. Au moyen du « *gaizhi* », une partie des entreprises d'État sont transformées en l'entreprise non étatique en raison du changement des droits de propriété. Si ces dix dernières années, le développement de l'économie privée a été plus rapide, c'est parce qu'une partie des entreprises d'État se sont transformées en entreprises non étatiques au moyen du « *gaizhi* », ou ont été annexées par les entreprises privées au moyen de la fusion-acquisition. D'ailleurs, en raison de l'asymétrie du mécanisme d'incitation, certains occupent réellement les ressources d'économie d'État pour développer l'économie non étatique. Cela inclut même le transfert dissimulé et illégal de l'actif d'État. Par exemple, certains directeurs d'entreprise d'État ont déplacé illégalement les ressources (argent ou matériaux) vers la société qu'ils contrôlent personnellement. Ce comportement peut s'appeler « la privatisation spontanée », en fait, ce comportement a également accéléré le « *gaizhi* » d'économie d'État.

Nous devons souligner que, le développement de l'économie non étatique soutient non seulement la croissance économique, mais encore change la condition et l'environnement de réforme du secteur d'État. Ce point est extrêmement important, bien qu'il soit négligé fréquemment.

- Le développement de l'économie non étatique a fait pression graduellement sur l'entreprise d'État qu'il a mise en concurrence.
- Le développement de l'économie non étatique a soutenu la croissance économique et a entraîné une certaine croissance de revenu et de « surplus économique », ce qui permet au gouvernement de compenser les perdants ou les dommages subis par certains groupes d'intérêt de la réforme d'une certaine manière pendant le « *gaizhi* » de l'entreprise d'État. Cela peut réduire les dommages que la réforme apporte probablement, et ainsi réduire l'obstacle de la réforme.

- Le développement de l'économie non étatique fournit une opportunité pour l'emploi des ouvriers de « *xiagang* » d'entreprise d'État, ce qui est favorable à la réforme d'entreprise d'État.
- Le développement de l'économie non étatique a formé préliminairement un grand nombre d'entreprises non étatiques nouvelles et des entrepreneurs qui ont la force du capital et la connaissance du management. Cela a permis de réformer les entreprises d'État par des moyens modérés comme l'achat ou la fusion.
- Le développement de l'économie non étatique a fourni un « exemple du système » pour la réforme du système d'État. La concurrence a causé l'entrée d'entreprises non étatiques dans certains domaines occupés par l'entreprise d'État. L'entrée de l'entreprise non étatique a d'abord réduit le « bénéfice de monopole » original de l'entreprise d'État, cela a révélé l'inefficacité du système d'État. Ensuite, de plus en plus d'entreprises d'État sont alors déficitaires, ces entreprises deviennent des fardeaux pour le gouvernement au lieu de constituer une source de revenu. En même temps, quand le secteur non étatique a de plus en plus démontré la capacité concurrentielle sur la valeur de rendement, l'emploi et la recette fiscale, la vitalité du secteur non étatique renforcera le motif de réforme d'entreprise d'État, les obstacles à la réforme deviendront également de plus en plus petits. Selon notre enquête, beaucoup de jeunes gens veulent de plus en plus travailler dans l'entreprise privée (voir Graphique 25). En raison du système de rémunération et de promotion raisonnables, l'entreprise privée représente de plus en plus un attrait considérable pour les jeunes gens, avec un même salaire.



Source : nos enquêtes

L'obstacle de réforme vient d'abord du personnel d'entreprise d'État. La réforme signifie qu'une partie des ouvriers d'entreprise d'État seront déplacés vers l'entreprise non étatique. Ceci se divise en deux modes fondamentaux : « *lizhi* » (quitter son poste) et « *xiagang* » (descendre son poste). « *lizhi* », à savoir que le personnel quitte volontairement son poste ; « *xiagang* », à savoir que le personnel quitte obligatoirement son poste. Auparavant, le personnel n'aurait jamais pu accepter le « *lizhi* », ce qui gênait la réforme. Mais depuis ces dernières années, non seulement « *lizhi* » commence à se produire, mais aussi l'obstacle de « *xiagang* » est de plus en plus petit, « *xiagang* » peut également être accepté, les ouvriers de « *xiagang* » étaient de plus en plus nombreux. C'est parce que, d'une part, l'idéologie est graduellement changée ; d'autre part, la structure de l'économie chinoise est graduellement transformée.

Autrefois, l'entreprise d'État était toujours la base de l'autorité (l'autorité du personnel et économique) et l'objet du « *rent-seeking* » du gouvernement. La réforme de l'entreprise d'État est une opération politique extrêmement gênante. En conséquence, s'ils n'y sont pas contraints, gouvernement, fonctionnaires et entreprises ne veulent pas réformer.

Quand l'entreprise d'État peut fournir le profit et le revenu d'impôts qui sont de plus en plus peu, et a besoin des subventions de finances et de demi finances (créances douteuses de banque d'État) qui sont de plus en plus nombreuses. Quand les entreprises d'État de production suspendue sont de plus en plus nombreuses, l'entreprise non étatique fournit la recette fiscale et les offres d'emploi qui sont de plus en plus nombreuses. La force réelle du secteur non étatique est assez élevée pour pouvoir acheter l'entreprise d'État par la fusion et l'acquisition, cela signifie alors que le paiement des subventions du gouvernement sera de plus en plus réduit pour arranger le personnel de « *xiagang* ». La réforme peut avancer réellement. Mais tout est basé sur le développement de l'économie non étatique.

En 1992, la proportion de l'économie non étatique dans la valeur brute du rendement industriel national a dépassé 50% la première fois. A la fin de 1992, la troisième session du 14^e Congrès du PCC a adopté la « décision » concernant la réforme d'entreprise d'État, la « réforme des droits de propriété » de l'entreprise d'État est énoncée pour la première fois dans cette « décision ». Au premier trimestre de 1996, le déficit apparaît pour la première fois dans tout le secteur d'État de la Chine. La situation était encore le même mi 1997. En octobre 1997, le 15^e Congrès du PCC a proposé officiellement la politique de « *zhuada fangxiao* », et

«*fazhan duozhong xingshi de suoyouzhi* » (développer les régimes de propriété en formes diverses).

Les pratiques ont montré que la politique du gouvernement était toujours modifiée avec le changement de la structure et la condition économique. Le plus important, ce n'est pas la politique adoptée du gouvernement, mais c'est la tendance du changement de politique du gouvernement. En ce sens, nous avons des raisons de penser que la tendance politique du gouvernement chinois sur la réforme d'entreprise d'État, va dans la bonne direction; on ne peut pas dire que la décision du gouvernement soit visionnaire, mais c'est au moins une politique pragmatique, ces politiques peuvent répondre relativement promptement au changement réel de condition, ce qui est favorable au développement durable de l'économie.

7.2 Les possibilités de choix des différents groupes d'intérêt

7.2.1 Les possibilités de choix du gouvernement

Pour le gouvernement, le « *gaizhi* » ou la privatisation de l'entreprise d'État a pour but de se décharger de la responsabilité du déficit de l'entreprise et autres sur le gouvernement. Supposons que le coût $GC_c = F$ (l'investissement de capital, l'investissement de terre), le revenu $GR_c = F$ (le bénéfice d'entreprise, les occasions de « *rent-seeking* » des fonctionnaires du gouvernement et directeurs d'entreprises, les salaires du personnel).

Pour un coût donné, suivant le changement de revenu, l'ordre des choix du gouvernement est comme suit :

a) Si l'entreprise d'État a un taux de bénéfice élevé, elle peut simultanément satisfaire les besoins du gouvernement comme propriétaire de l'entreprise et parti au pouvoir et également satisfaire les bénéfices latents (*rent-seeking*) des fonctionnaires et des directeurs de l'entreprise. Dans ce cas, le gouvernement n'a pas intérêt à se retirer.

b) Quand le taux de bénéfice d'entreprise est nul, le gouvernement ne peut pas rentrer dans son investissement, il peut décider de se retirer en tant que propriétaire de l'entreprise d'État.

c) Quand le taux de bénéfice nominal de l'entreprise est nul, il subsiste toutefois le bénéfice réel qui donne à l'autorité de tutelle et à l'opérateur de l'entreprise d'État une occasion de « *rent-seeking* ». Étant donné que le gouvernement a la responsabilité de maintenir l'emploi, il ne peut pas se satisfaire du bénéfice. Il se trouve donc dans une situation contradictoire. Le « *rent-seeking* » des groupes d'intérêt et le maintien des emplois sont donc l'obstacle essentiel au retrait du gouvernement. Plus le bénéfice de l'entreprise est moindre, plus la possibilité du « *rent-seeking* » est faible et plus l'obstacle du retrait s'amoinde.

d) Quand le taux de bénéfice réel d'entreprise est nul, l'autorité de tutelle et l'opérateur n'ont pas d'occasion de « *rent-seeking* », mais l'entreprise pourrait encore payer les salaires, et pourrait donc satisfaire l'objectif de l'emploi. Dans ce cas, le gouvernement subira un risque élevé en tant que propriétaire et souhaitera se retirer une situation critique. Cependant, le retrait du gouvernement dépend du potentiel de l'entreprise, et de sa capacité à mettre en valeur ce potentiel. Si personne ne prend intérêt au « *gaizhi* » de l'entreprise, l'entreprise est obligée de se maintenir afin de conserver ses emplois.

e) Quand l'entreprise est en état de déficit permanent et qu'elle ne peut maintenir ni ses emplois ni ses objectifs de production, le gouvernement doit se retirer le plus vite possible, sous peine de prendre en charge des frais financiers démesurés au titre de sa dette.

7.2.2 Les alternatives de choix des opérateurs (directeurs) de l'entreprise

La maximisation du bénéfice est habituellement le but essentiel de l'opérateur de l'entreprise, ce but est également une des motivations principales de privatiser au moyen du « *gaizhi* », parce que l'on sera bénéficiaire. En tant que partie prenante de l'économie de marché, la maximisation du bénéfice est pour l'opérateur conforme à la règle de l'économie de marché et il y est naturellement favorable.

Bien entendu, l'opérateur doit opérer une pondération afin d'apprécier les avantages et les inconvénients du passage de l'entreprise à l'économie de marché, ce qui donne l'équation suivante :

Max $U = F$ (le bénéfice, le revenu récessif et l'utilité, le salaire et la prime, la capacité)

Le but essentiel de l'opérateur d'entreprise a une corrélation positive avec le bénéfice de l'entreprise. Si le bénéfice est plus élevé, les revenus de l'opérateur d'entreprise seront également plus élevés. Supposons que pour chaque entreprise, l'actif de l'entreprise et la masse salariale soient approximativement égaux, le facteur principal qui favorise le bénéfice de l'entreprise est la compétence de l'opérateur et sa motivation personnelle. « ..., *l'entrepreneur (opérateur) est un personnage doté de qualités exceptionnelles (intuition, esprit d'innovation, goût du risque, persévérance...) qui, à partir de ressources (providentielles ou détournées d'un usage « routinier ») souvent limitées, se lance dans l'aventure de l'entreprise en concrétisant une « Idée », avec en bout de course la perspective d'un profit important au cas où l'Idée « décolle » » (Hamdouch, 1989, p. 17).*

La compétence de l'opérateur est un facteur décisif et extrêmement important ce qui fait de sa nomination un facteur clef de succès pour le gouvernement. Selon ses compétences pour s'adapter à la transformation des institutions, appréhender le potentiel de l'entreprise et savoir la gérer, neutraliser les obstacles à la privatisation, les bénéfices pourront croître grâce au *gaizhi*.

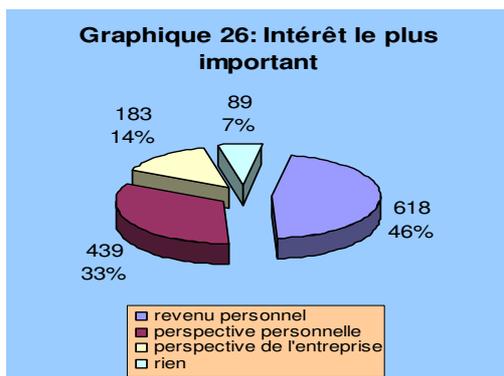
Lorsque l'ancien opérateur choisit de maintenir la situation actuelle au lieu de « *gaizhi* », le gouvernement doit nommer un nouvel opérateur ou entrepreneur (directeur) afin de pousser la privatisation d'entreprise. Théoriquement, un tel entrepreneur (directeur) peut toujours être trouvé, à condition que le prix de transfert et les conditions de transfert soient appropriés. Il arrive que le personnel ne fasse pas confiance ou ne coopère pas avec le nouveau directeur, parfois parachuté d'une autre province et le groupe des anciens gestionnaires contrecarre les projets du nouveau venu. Le moyen le plus connu de lui faire obstacle est de lui dissimuler l'information utile à la bonne marche de l'entreprise.

Comment les entrepreneurs extérieurs décident-ils de participer au processus de privatisation des entreprises d'État ? En général, ils veulent investir des capitaux dans l'entreprise, mais ils ne veulent généralement pas accepter le sureffectif. Les coûts des capitaux sont définis mais les coûts du travail sont indéfinis et appelés à croître. Le sureffectif de l'entreprise d'État est un souci particulier pour les investisseurs étrangers car, faute de transparence, il est extrêmement difficile de l'évaluer. Mais pour le gouvernement, la condition sine qua non de la privatisation au moyen de « *gaizhi* », est d'accepter complètement tout le personnel ou la majorité du personnel de l'entreprise. Sinon, le gouvernement ne peut pas résoudre le

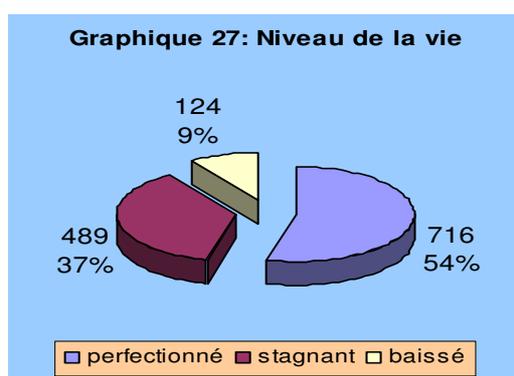
problème du chômage massif. Par conséquent, la privatisation au moyen de « *gaizhi* » qui dépend des entrepreneurs extérieurs devrait connaître un grand développement.

7.2.3 L'espace de choix du personnel

Le choix du personnel dépend principalement du changement des revenus (y compris les avantages sociaux et les avantages en nature, le « bien-être ») après le « *gaizhi* ». A la question « *Qu'est-ce que vous pensez qu'il sera plus important pendant la réforme de votre entreprise ?* », presque la moitié des témoins (46%) s'intéressent à leurs revenus personnels (voir Graphique 26). Si le revenu et les avantages attendus de « *gaizhi* » sont inférieurs à la situation antérieure, le personnel s'opposera alors au « *gaizhi* », et dans le cas contraire, il y sera bien entendu favorable. Selon notre enquête, plus de la moitié des témoins (54%) croient que le niveau de la vie s'est perfectionné. Mais, 46% croient en même temps que leur niveau de vie est stagnant ou inférieur à la période antérieure à la réforme de leur entreprise. (voir Graphique 27).



Source : nos enquêtes

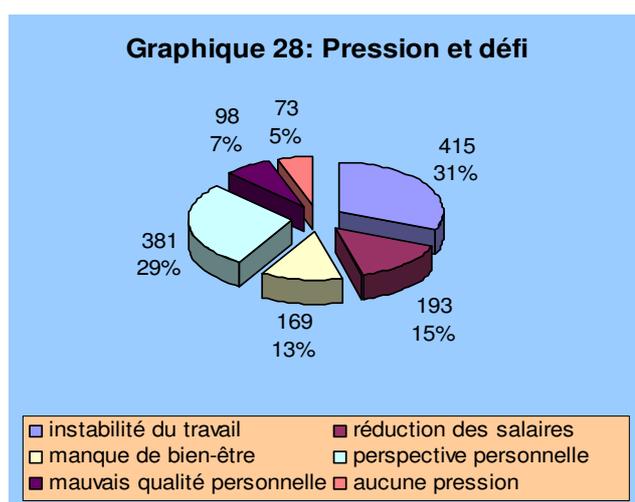


source : nos enquêtes

En général, même si la privatisation au moyen de « *gaizhi* » peut maintenir le même niveau de salaire et de bien-être du personnel comme avant le « *gaizhi* », celui-ci sera fortement mis à contribution pour augmenter la productivité de l'entreprise, ce qui se traduira pas du stress et une diminution du temps de loisirs. Or ces éléments du « bien-être » du personnel sont des acquis auxquels personne ne veut renoncer. La privatisation au moyen de « *gaizhi* » met le personnel directement face au marché du travail, l'emploi n'est plus garanti par la protection de l'État, le bol de riz en fer (*tie fanwan*) deviendra le bol de riz en boue (*ni fanwan*). Risque de chômage et perte de bien-être du personnel sont de sérieux obstacles à l'adhésion du personnel à la privatisation. En outre, sur le plan idéologique, le personnel ne peut pas

accepter le changement de statut du « maître » (*zhuren*) vers le « salarié » (*dagong zhe*)⁹⁵. En ce sens, le personnel ne soutient pas le « *gaizhi* ». Cependant, avec l'avancement de l'économie de marché et l'aggravation de la concurrence, l'entreprise doit relever le défi en augmentant sa productivité et, s'il est bien informé, le personnel est capable de consentir certains sacrifices inhérent à cette privatisation sensée lui promettre des jours meilleurs.

Pour certaines entreprises qui ont un développement en perspective et ne prévoient pas de licencier un grand nombre de personnel, où le revenu estimé du personnel après le « *gaizhi* » n'est pas moindre qu'avant le personnel est susceptible la mise en œuvre de « *gaizhi* ». Mais, pour les entreprises qui n'ont pas un bel avenir en perspective, et ont besoin de licencier massivement le personnel, quand le personnel licencié prévoit que le risque du chômage est élevé et le temps prévu du chômage est long, l'obstacle de privatisation est très grand. Quant à la pression et au défi, le personnel s'inquiète principalement de la stabilité du travail pendant les réformes des entreprises selon nos enquêtes, cela représente 31% (voir Graphique 28). Mais en réalité, la majorité des entreprises qui ont besoin du « *gaizhi* », leurs principales préoccupations sont la reconstruction des facteurs de production et la réduction du personnel superflu. Par conséquent, la compensation économique raisonnable au personnel, est non seulement des retours de dettes de sécurité sociale d'État au personnel, en particulier le personnel âgé, mais aussi c'est extrêmement essentiel pour réduire l'obstacle du « *gaizhi* ».



Source : nos enquêtes

⁹⁵ Les lois chinoises et les médias chinois prêchent toujours que le personnel (ouvrier) est le maître de l'entreprise d'État, et aussi le maître de l'État.

Dans beaucoup d'entreprises, pour augmenter la force de propulsion de « *gaizhi* », l'opérateur achète souvent conjointement les droits des actionnaires avec le personnel. Cela peut augmenter l'incitation du personnel et son revenu prévisionnel. A travers l'actionnariat, le revenu (y compris le salaire, la prime, le bonus) du personnel est probablement plus que le revenu de « *gaizhi* », cela peut considérablement augmenter l'appui et l'impulsion du personnel à la privatisation au moyen de « *gaizhi* ».

7.2.4 Les possibilités de choix des banques

Quand la banque manque de capacité pour accepter les dettes massives qui ont besoin de l'exemption en raison du « *gaizhi* », la banque remettait plutôt des dettes échéantes à rendre que la privatisation d'entreprise. Parce que le gouvernement donne généralement son aval à ces crédits, dont une partie de crédit politique, si l'entreprise d'État peut maintenir une productivité satisfaisante, la banque saisira l'occasion de récupérer ses prêts. Même si l'entreprise était déclarée en faillite, la banque pourra rejeter ces comptes sur le gouvernement, car le patron de la banque est le gouvernement, le patron final de l'entreprise d'État est aussi le gouvernement. L'entreprise d'État peut différer le paiement d'une dette sans délai s'il ne fait pas le « *gaizhi* ». Une fois que l'entreprise n'est plus étatique, la dette ne peut pas alors différer le paiement. En ce sens, la banque peut accepter le « *gaizhi* » quand la dette de banque peut être réservée. Cela signifie que l'entreprise prendra complètement en charge de la dette comme entité réelle du comportement, il n'existe plus de phénomène que l'on ne pourra pas trouver qui sera l'entité de la dette dans l'entreprise d'État, donc, cela pourra efficacement réduire le risque de dette. Essentiellement, en considération des profits, la banque ne veut pas accepter l'entreprise d'État qui a généralement un risque haut comme débiteur. Mais, si la dette n'est pas résolue, le « *gaizhi* » d'entreprise d'État ne peut souvent pas continuer. Aucun nouvel opérateur ne veut prendre la responsabilité de dettes arriérées depuis longtemps à cause de décisions erronées de ses prédécesseurs ou du gouvernement. En ce sens, la banque s'opposera au « *gaizhi* » qui exempte de la dette⁹⁶. Par conséquent, la banque devient une condition essentielle de contrainte du « *gaizhi* » ou de la privatisation.

⁹⁶ Conformément aux lois, règlements et pratiques en Chine, la banque est souvent la dernière partie prenante. Donc, la banque est souvent la victime du « *gaizhi* ».

La banque n'accepte le « *gaizhi* » que si l'entreprise a la capacité de s'acquitter de la dette. Ou, si l'État peut annuler une certaine somme de dette après la vérification pour la banque, et puis, la banque peut accepter le « *gaizhi* » qui exempte de la dette d'entreprise. Ou la dette peut être suspendue temporairement après la ratification du gouvernement, la banque peut également accepter le « *gaizhi* » dans une certaine mesure. Sinon, la banque ne peut pas accepter le « *gaizhi* », le « *gaizhi* » mettra alors de côté et remettra à plus tard. Par conséquent, la banque accepte ou n'accepte pas le « *gaizhi* », d'une part, il dépend de sa propre capacité de la rentabilité ou du paiement des dettes de l'entreprise, d'autre part, il dépend également de la capacité du support des finances du gouvernement pour obéir au besoin du gouvernement. En général, les nombreuses annulations de dette doivent être approuvées par la Banque centrale même si le Conseil des affaires d'État est d'accord.

Conclusion du chapitre 7

La comparaison permet de montrer qu'en Chine comme en Russie, s'est développée une transformation «informelle» de la propriété des entreprises d'État qui a précédé son officialisation. En effet, pour certains opérateurs de l'entreprise, le rôle des entreprises d'État dans la transition est achevé. Vidées de leurs activités les plus rémunératrices, elles ne représentent plus que des charges sociales et des dettes bancaires importantes. Soucieux de rentabilité, les « nouveaux entrepreneurs étatiques » ont hâte de se débarrasser de ce fardeau. La faillite vient alors clore une phase plus ou moins longue de privatisation spontanée.

La solution au problème des entreprises d'État en Chine n'est pas la privatisation en soi, mais un mouvement de privatisation mené avec transparence et dans le cadre de la loi. Ce mouvement doit être reconnu par la société dans son ensemble au moins comme raisonnablement équitable. Dans la mesure où un programme de privatisation juste doit comprendre le versement d'indemnités aux ouvriers licenciés ou retraités, autoriser la reprise par des investisseurs majoritaires et respecter le droit des actionnaires minoritaires, il est important que des réformes juridiques soient mises en œuvre parallèlement. Ce n'est donc que par un processus de privatisation équitable et transparent, mené dans un cadre juridique adéquat, que la Chine pourra éviter une kleptokultura à la russe initiée par l'État, situation qui ne ferait qu'embraser le mécontentement social.

Conformément aux possibilités de choix des différents groupes d'intérêts dans ce chapitre, dans le chapitre suivant (chapitre 8), nous essayerons d'établir un modèle d'équilibre optimal afin d'analyser la privatisation de l'entreprise d'État.

Chapitre 8 Un modèle d'équilibre optimal de la privatisation de l'entreprise d'État

Introduction

Les choix des différentes parties prenantes reflètent l'objectif de poursuivre le maximum de leur intérêt, nous essayerons d'établir un modèle d'équilibre afin de satisfaire leur intérêt optimal. Ce modèle reflète les comportements des jeux entre les parties prenantes des entreprises d'État. Après une vingtaine d'années des réformes, nous essayerons établir un modèle combinant les pratiques et théories des réformes dans les entreprises d'État en Chine. En effet, la réalisation du modèle d'équilibre idéal, est un perfectionnement de Pareto. Cependant, l'ensemble du modèle d'équilibre optimal est difficile de réaliser en pratique. En raison des intérêts, les banques, l'opérateur ou le personnel ne veulent pas accepter le « *gaizhi* », et la privatisation (*gaizhi*) est obligée de remettre à plus tard. Ce retardement a causé généralement les actifs d'État perdant le moment du retrait le meilleur, ces entreprises d'État ont épuisé finalement leurs capitaux nets. Donc, pour réaliser l'équilibre optimal de la privatisation dans le cadre plus large, nous devons surmonter la restriction des capitaux budgétaires de chacune entreprise, il faut rechercher la réalisation de l'équilibre optimal dans le cadre plus large.

8.1 Etablissement d'un modèle

8.1.1 Spécification générale

Selon les différents objectifs et les meilleurs choix possibles des parties prenantes de l'entreprise d'État (cf. chapitre 7), nous pouvons établir un modèle simplifié d'équilibre concernant la privatisation d'entreprise d'État comme suit :

La fonction de l'objectif de l'opérateur de l'entreprise :

$$\text{Max}R(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n) - C(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n)$$

La condition satisfaite du meilleur équilibre :

$$\partial R(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n) / \partial \alpha_i = \partial C(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n) / \partial \alpha_i$$

Le « *gaizhi* » de l'opérateur de l'entreprise a pour but de réaliser la maximisation du bénéfice prévu, il prend le choix (a_1, a_2, \dots, a_n) afin de réaliser la maximisation $R(a_1, a_2, \dots, a_n) - C(a_1, a_2, \dots, a_n)$. On peut prouver que, le meilleur ensemble a^* satisfera la condition équilibrée ci-dessus. Concernant l'opérateur de l'entreprise, le « *gaizhi* » est appliqué principalement sur la réorganisation des facteurs de production. Son meilleur but prévu au moyen de fonction de coût est comme suit :

$$\text{Min}C = \alpha^*(nasset, nland, \alpha debt, ll, hc)$$

Les variables dans la fonction ci-dessus sont les facteurs qui seront mis en production dans le « *gaizhi* » prévu. Parmi eux, *nasset* soit le capital exigé d'entreprise après le « *gaizhi* » ; *nland* soit la terre exigée d'entreprise après le « *gaizhi* » ; *αdebt* soit la dette réelle d'entreprise après le « *gaizhi* » ; *ll* soit l'investissement exigé de travail ; *hc* soit l'investissement de capital humain, y compris la stimulation de la diligence et de la compétence.

Dans la fonction de coût ci-dessus, le plus important, est l'investissement en capital humain. L'investissement en capital humain dépend principalement de l'incitation des institutions. L'essence de modèle de privatisation consiste à améliorer le mécanisme d'incitation à travers la transformation des droits de propriété de l'entreprise, ainsi cela promouvra considérablement l'augmentation d'investissement en capital humain. Le « *gaizhi* » peut clairement déterminer le droit de maîtrise résiduelle et le droit de réclamation résiduelle, cette détermination peut déterminer l'investissement en capital humain. Plus grandes sont le droit de maîtrise et le droit de réclamation, plus nombreux sont probablement les investissements en capital humain et les rapports.

Cet équilibre est un processus mobile d'interaction. La structure des droits des actionnaires après le « *gaizhi* » est non seulement la variable d'incitation donnée au préalable, mais aussi il est possible d'obtenir la base correspondante de profit prévu.

Conformément au modèle ci-dessus, l'investissement en capital humain doit correspondre au rapport de l'investissement, c'est une des conditions sine qua non d'équilibre optimum.

Puisque l'investissement en capital humain est différent du capital matériel ou financier, dans la majorité des cas, l'investissement en capital humain est un investissement invisible, il est la libération de la diligence et de la compétence de l'opérateur d'entreprise, il se manifeste dans la gestion, l'organisation, la technologie ou l'innovation de produit de l'opérateur, l'efficacité synthétique de concurrence de l'entreprise. Par conséquent, pour l'entreprise qui peut obtenir une bonne performance sur le marché compétitif, son avantage provient inévitablement de l'investissement considérable en capital humain.

Ce mécanisme équilibré entre l'investissement et le rapport est une réaction mutuelle, l'incitation au rapport élevé favorisera l'injection de capital humain, jusqu'à ce que le nouveau profit n'en soit plus dépendant. Par conséquent, la structure des droits des actionnaires est une variable importante de l'institution que l'entrepreneur doit choisir pendant le « *gaizhi* ». Puisque le capital humain et le mécanisme du rapport de chaque entreprise sont équilibrés, et la rétroaction mutuelle, la détermination du mécanisme d'incitation raisonnable des droits des actionnaires est le bon point de départ pour décider tout le processus équilibré d'interaction.

8.1.2 Spécification des fonctions d'objectif des différentes parties prenantes

a) La fonction d'objectif de l'opérateur de l'entreprise

La fonction d'objectif de l'opérateur de l'entreprise ci-dessus et la condition satisfaite d'équilibre sont le noyau du modèle de privatisation, la réalisation des objectifs dépend de la réalisation de cet équilibre. Dans la condition meilleure d'équilibre, en plus de l'investissement de capital humain et le rapport, le coût des actifs, le coût de travail et le coût de dette, doivent également satisfaire à la condition équilibrée correspondante, le modèle ne peut que réaliser l'optimisation. Par conséquent, les autres conditions de contrainte sont également extrêmement importantes, sinon, la privatisation ne peut pas aboutir.

b) La fonction d'objectif du gouvernement

Quant au gouvernement, il pourra réaliser son objectif de retrait par la privatisation de « *gaizhi* », à condition de satisfaire à la condition suivante de contrainte :

$$GR(asset, land) \geq GC(ece)$$

Parmi eux, *GR* et *GC* sont respectivement le revenu du retrait et le coût du retrait du gouvernement, *asset* et *land* sont respectivement l'actif net que le gouvernement transfère à l'entreprise et la valeur de terre, *ece* soit la dette récessive du gouvernement dans l'entreprise, autrement dit, le gouvernement doit payer la compensation économique pour se retirer de l'entreprise d'État. Le bénéfice du « *gaizhi* » de gouvernement prend sa source dans la valeur des actifs nets de l'entreprise et la valeur de terre. Quand ce bénéfice est supérieur ou égal au coût de « *gaizhi* » de l'entreprise d'État que le gouvernement doit payer, ce bénéfice est plus que la dette du gouvernement dans l'entreprise, soit la compensation *ece*, ainsi le « *gaizhi* » peut se mettre en oeuvre. Quand le bénéfice de « *gaizhi* » est inférieur au coût, le gouvernement ne peut pas prendre la responsabilité de compensation, le « *gaizhi* » ne peut pas se mettre en oeuvre.

c) La fonction d'objectif des salariés

Quant aux salariés, la condition sine qua non de contrainte est comme suit :

$$R_{wf} = F(w, j, l, p) = j \times p \times w + ec + l \times w$$

Parmi eux, *R_{wf}* soit le bénéfice prévu du personnel après le « *gaizhi* », il dépend principalement du taux de salaire du marché *w*, du personnel licencié *j*, du personnel de renouvellement de contrat *l* et la probabilité *p* que le personnel licencié puisse trouver un nouvel emploi.

Le personnel peut peser le pour et le contre après le « *gaizhi* », si son revenu (y compris le bien-être) après le « *gaizhi* » est moindre que celui avant le « *gaizhi* », le personnel demandera ainsi une compensation, jusqu'à ce que tous les deux soient presque égaux. Le revenu après le « *gaizhi* » est en fait une valeur prévue. Théoriquement, ce revenu prévu après le « *gaizhi* » est égal à la somme de tout le revenu avant que le personnel licencié puisse trouver un emploi. Ce revenu prévu dépend principalement du taux de salaire prévu, de la

probabilité que le personnel licencié puisse trouver le nouvel emploi ou du temps de trouver le nouvel emploi.

Puisque le « *gaizhi* » provoque souvent le licenciement d'une partie du personnel, alors qu'une autre partie garde toujours son emploi. Donc, ces deux groupes de personnels ont besoin de compensations différentes. Supposons que les personnels d'entreprise puissent encore maintenir le niveau original de salaire dans l'ensemble, la compensation que le gouvernement doit prendre inclut principalement deux parts, soit la compensation de chômage $jj \times pw \times ww$ et la compensation d'ancienneté du travail du personnel ec . La somme de ces deux parties est égale à la dette récessive du gouvernement dans l'entreprise ece , ou est le coût du « *gaizhi* » que le gouvernement doit prendre. Par conséquent, on peut obtenir la fonction suivante :

$$ece = jj \times pw \times ww + ec$$

Dans la catégorie de compensation du chômage, pw soit le temps moyen pour trouver le nouvel emploi, ceci est en fait égal à une transformation de probabilité moyenne de réemploi. En d'autres termes, plus long est le temps de recherche d'emploi, plus bas est la probabilité d'emploi. Donc, il a besoin d'obtenir plus de compensation. Théoriquement, la compensation de chômage est égale à la somme de salaire de base et la valeur estimée du bien-être avant que le personnel licencié ne puisse trouver le prochain emploi.

Cette compensation dépend de la probabilité pour le personnel licencié de retrouver un emploi. Si la probabilité que le personnel licencié trouve un nouvel emploi est de 100%, il n'a pas donc besoin de cette compensation. Par contre, après le « *gaizhi* », si le revenu prévu du personnel licencié qui ne peut pas tout à fait trouver l'emploi est nul, il demande inévitablement une compensation pour tout le dommage avant sa retraite. La norme habituelle de compensation est basée sur la probabilité moyenne d'occasion de travail.

La compensation de l'ancienneté du travail ec est une compensation pour le risque que le personnel change le statut d'État, cette compensation est également une compensation pour la contribution que le personnel a apportée par le passé à l'accumulation des capitaux

d'entreprise. Puisque, pour le personnel qui peut maintenir toujours son poste dans l'entreprise après le « *gaizhi* », son bol à riz (*fanwan*) n'était plus en « fer » (*tie*), mais est en « argile » (*ni*) qui a le risque du marché. Le « *gaizhi* » a apporté le risque pour eux, simultanément, ils ont également eu leur contribution à l'accumulation des capitaux de l'entreprise. Par conséquent, la contribution peut se calculer approximativement sur la base de l'ancienneté du travail du personnel, il est raisonnable que les personnels obtiennent une partie de compensation en échange de la valeur qu'ils ont ajoutée à l'entreprise.

Par conséquent, si la condition précitée de compensation ne peut pas se satisfaire ou la compensation est insuffisante, le personnel s'oppose inévitablement au « *gaizhi* », au minimum, ils ne soutiennent pas la privatisation. Parce que ce « *gaizhi* » de compensation insuffisante a nui à leur bénéfice récessif, et a influé sur la sauvegarde de leur niveau de vie de base.

d) La fonction d'objectif de la banque

Finalement, la condition de contrainte de la banque est comme suit :

$$Loan = F(adebt, dq)$$

Parmi eux, *Loan* est l'échéance de l'entreprise due à la banque; *adebt* est la dette réelle que l'entreprise doit prendre; *dq* est l'exemption de la dette que le gouvernement donne.

Quant à la banque, sa condition de contrainte du « *gaizhi* » est basée sur l'équilibre entre le droit de créance et la dette ordonnée par la politique gouvernementale.

A condition que la dette soit garantie, n'importe quelle source, cette sauvegarde est issue de la propre accumulation de l'entreprise ou de l'exemption du gouvernement, à condition que son propre profit de la banque ne puisse pas être nul, elle peut accepter la privatisation.

Synthétisons la fonction meilleure objective et les conditions de contrainte correspondantes de « *gaizhi* », nous pouvons obtenir le groupe suivant d'équations. A travers ce groupe

d'équations, nous pouvons découvrir la réciprocité des différentes parties prenantes pendant le « *gaizhi* ».

$$\text{Min}C = a(\text{nasset}, \text{nland}, \text{adebt}, \text{ll}, \text{hc}), \text{ (Fonction du but de privatisation d'entreprise)}$$

$$\text{asset} + \text{land} \Rightarrow \text{jj} \times \text{pw} \times \text{ww} + \text{ec}, \text{ (Condition satisfaite de contrainte de gouvernement)}$$

$$\text{Rwf} = \text{jj} \times \text{pw} \times \text{ww} + \text{ll} \times \text{ww} + \text{ec}, \text{ (Condition satisfaite de contrainte de personnel)}$$

$$\text{Load} = \text{adebt} + \text{dq}, \text{ (Condition satisfaite de contrainte de banque)}$$

8.2 Les variables essentielles de l'équilibre optimal

Dans le groupe d'équations ci-dessus, que ce soit l'opérateur ou l'entrepreneur, il a besoin de réorganiser toutes les variables, cela s'applique si le but de bénéfice peut être réalisé. Toutes les variables concernent la condition d'équilibre fondamental des parties prenantes, ces variables ne peuvent pas être décidées par l'opérateur, sauf la variable de l'investissement en capital humain que l'opérateur peut en grande partie décider lui-même. Si l'équilibre d'autres parties prenantes ne peut pas se satisfaire, et puis l'équation n'a pas de solution, il n'est donc pas possible de réaliser le meilleur équilibre. Le « *gaizhi* » ne peut bien se réaliser que quand le choix de l'opérateur peut satisfaire tout à fait les conditions de l'équilibre d'autres parties prenantes. Par conséquent, la solution du modèle ci-dessus a satisfait en fait aux conditions fondamentales du meilleur équilibre pour réaliser la privatisation de l'entreprise.

Dans la réorganisation des facteurs de production, il s'agit inévitablement des problèmes tels que le transfert de capitaux de l'entreprise, le placement du personnel, l'acquittement ou l'exemption de la dette, ainsi que la compensation économique du personnel. Alors, dans le groupe d'équation ci-dessus, quelles variables jouent le rôle décisif dans la détermination des buts du « *gaizhi* » ? Quels choix de variables concernent la solution d'équations ? Nous approfondirons davantage ces questions.

8.2.1 La détermination du prix de transfert des capitaux d'entreprise

Supposons que les capitaux de « *gaizhi* » soient les capitaux qui sont sélectionnés raisonnablement et n'incluent pas les capitaux improductifs ou invalides. Alors, le facteur décisif qui détermine le coût des capitaux est son prix de transfert.

Dans la fonction de coût de l'opérateur, il est désireux naturellement de pouvoir acheter les capitaux de « *gaizhi* » d'entreprise au moindre coût de transfert, afin de réaliser un rendement plus élevé. Quelle est alors sa condition de contrainte ? En d'autres termes, comment garantir que l'entreprise d'État puisse obtenir un prix raisonnable et juste pour le capital pendant la transformation des droits de propriété de l'entreprise au moyen de la privatisation ?

Si le prix fixe du capital d'entreprise est plus élevé que le prix du marché réel, il est alors difficile de réaliser un bénéfice quand on achète les droits des actionnaires. De même, pour le gouvernement, si le prix fixe du capital d'entreprise crée une d'actifs de l'État, devra accepter le « *gaizhi* » de privatisation en difficulté. La clef du problème est de trouver un point d'équilibre. Sur ce point, l'entreprise peut satisfaire un bénéfice, simultanément, le gouvernement peut également accepter une telle condition de « *gaizhi* ».

Par conséquent, l'existence d'un tel point d'équilibre du marché qui peut être accepté par deux parties (entreprise et gouvernement) est essentielle. Il n'est pas possible de conclure un accord uniforme de transfert des droits de propriété sans consensus des deux parties sinon la privatisation échoue. Si le marché peut donner un signal raisonnable du prix de capital, on peut réaliser une privatisation raisonnable.

Pour l'évaluation des actifs de l'entreprise, en général, la pratique considère le taux de bénéfice prévu des actifs comme taux d'escompte pour obtenir le prix de l'entreprise sur la base du bénéfice du marché. Le transfert des droits de propriété d'entreprise est fondamentalement basé ce type d'évaluation et se réfère aux indices concernés d'autres entreprises du même secteur. Par conséquent, à condition que la concurrence du marché soit plus complète, la force de l'entreprise peut être estimée au moyen de la comparaison des indices concernés d'autres entreprises dans un même secteur.

Par conséquent, sur le marché compétitif, pour l'entreprise non cotée en Bourse, l'information interne opaque est inévitable, mais certains indices qui reflètent le taux de bénéfice tels que la

part du marché, le profit de vente et le débit d'argent liquide, peuvent exprimer le prix fondamental de l'entreprise en raison du résultat de concurrence du marché.

En Chine, la plupart des entreprises ont rencontré graduellement une concurrence de plus en plus violente ces dernières dix années. Cette concurrence violente a formé graduellement une structure raisonnable du taux de bénéfice de l'entreprise, cela est également la base pour évaluer le prix d'entreprise d'État. Quant aux entreprises d'État qui feront le « *gaizhi* » au moyen de la privatisation, cette évaluation des actifs d'entreprise est également la base essentielle de la transaction des droits de propriété pour conclure sur un accord. Donc, la formation du prix des actifs sur la base du taux de bénéfice du marché, est une condition préalable au développement de la privatisation.

8.2.2 La détermination de la compensation économique du personnel

En raison de l'histoire, le sureffectif de l'entreprise d'État est toujours la maladie opiniâtre de la réforme de l'économie chinoise. Donc, l'opérateur peut réduire le personnel superflu selon son propre désir, et choisir indépendamment le personnel après le « *gaizhi* », c'est une condition préalable de la réduction du coût et de la réalisation de bénéfice. Puisqu'il s'agit de licencier le personnel, le gouvernement ne souhaite pas que le chômage massif provoque le trouble social, le personnel ne souhaite pas perdre son bol de riz. La réorganisation de ce facteur est donc probablement le choix le plus difficile.

En fait, pour les choix de réorganisation, il est important de compenser le dommage économique du personnel pendant le « *gaizhi* » de la privatisation. Parce que cette compensation économique n'est que la base fondamentale et la sauvegarde de leur revenu prévu, en particulier, quand l'emploi ne peut pas être assuré après le « *gaizhi* ». Pour l'entreprise d'État, cette compensation ressort de la responsabilité du gouvernement qui est le représentant du droit de propriété de l'État qui a toujours été responsable de la sécurité sociale et du bien-être social du personnel.

La compensation économique du personnel possède la signification essentielle dans le groupe d'équation ci-dessus, elle constitue non seulement le facteur important de composition du coût du gouvernement de « *gaizhi* », mais aussi une partie essentielle pour satisfaire au revenu

prévu du personnel. Par conséquent, la détermination de cette variable est la clef qui concerne la satisfaction de deux conditions fondamentales de contrainte de l'équilibre.

Pour la compensation du personnel, le plus important est la compensation de chômage. Le gouvernement détermine généralement cette compensation économique sur la base du niveau de salaire local et de la probabilité d'emploi ou taux de chômage local. Sous l'angle du personnel, si le taux de chômage local est plus haut, le personnel prévoit que c'est plus difficile de trouver un emploi, il ne veut pas alors privatiser. Par conséquent, le gouvernement et le personnel peuvent accepter une compensation raisonnable sur la base du niveau de salaire objectif du marché et du taux d'emploi ou du taux de chômage local.

Le critère de compensation économique ne fournit qu'une prémisse raisonnable pour le « *gaizhi* » de privatisation sur la base du taux de salaire vrai du marché et du taux d'emploi. Cependant, des secteurs différents, des environnements économiques différents, et même des cycles économiques différents, apportent souvent des taux de salaire différents et des taux de chômage différents, le critère de compensation est alors différent sur la base de ceux-là. Par conséquent, il faut rajuster convenablement le niveau de compensation pour les entreprises différentes, les personnels différents et les périodes différentes. Sinon, il est possible de provoquer un grand écart entre le revenu prévu du personnel et la compensation réelle ; il est alors difficile de réaliser la condition acceptée de l'équilibre optimum par les deux parties.

Par conséquent, s'il n'existe pas de critère de taux de bénéfice de salaire du marché, le « *gaizhi* » de privatisation nuit inévitablement aux droits fondamentaux des parties prenantes, cela explique très probablement que le « *gaizhi* » de privatisation est basé sur l'exploitation de l'ouvrier, ou cause le coût élevé de retrait du gouvernement, le « *gaizhi* » de privatisation ne peut donc pas se réaliser en raison de son coût très élevé.

8.2.3 Le choix des variables pour satisfaire la solution optimale d'équations

Dans le groupe d'équation ci-dessus, le capital net, la terre, la compensation de personnel et la dette, sont les variables importantes pour satisfaire la solution de l'équation, elles s'influencent, s'équilibrent.

Supposons que la compensation économique du personnel d'entreprise est donnée, le capital net est changeable. A ce moment, le capital net doit être plus ou au moins égal au montant de compensation. Quand la valeur du capital net est inférieure au montant de la compensation, le personnel ne l'accepte pas. Mais quand la valeur du capital net est trop haute, elle surpasse le pouvoir d'achat des droits des actionnaires de l'opérateur, la transaction ne peut également pas se réaliser. L'équation n'a pas de solution dans ces deux cas. Ce n'est qu'une zone de l'équilibre optimum quand le capital net est supérieur ou au moins égal au montant de la compensation.

Supposons que la compensation économique du personnel d'entreprise est donnée, le capital net est également donné, mais la terre est changeable. A ce moment, la valeur de la terre plus la valeur du capital net doit être plus ou au moins égal au montant de la compensation, la raison est comme ci-dessus. La différence est que, l'entreprise ne possède pas généralement la propriété de la terre, l'entreprise doit payer le gouvernement pour obtenir l'utilisation de la terre après le « *gaizhi* ». Si l'entreprise veut changer l'utilisation de la terre pendant le « *gaizhi* », le gouvernement récupère généralement le loyer différentiel excédant au moyen d'enchères. Par conséquent, la compensation économique du personnel sera limitée considérablement si elle dépend complètement de la vente de la terre.

Cependant, dans de nombreuses villes chinoises, surtout dans la région ouest, la terre que l'entreprise d'État utilise est considérée comme valeur de capital net de l'entreprise par l'entreprise d'État en raison des règles imparfaites du marché. Certainement, pour certaine entreprise d'État que sa valeur du capital net est évidemment de compenser le personnel, une partie des terres comme compensation supplémentaire sont également distribuables après l'autorisation du gouvernement.

Supposons que la valeur du capital net de l'entreprise et terre est donnée, si cette valeur est inférieure au paiement de compensation économique du personnel $jj \times pw \times ww + ec$, pour satisfaire à la solution de l'équation, la méthode principale est seulement d'essayer de réduire le nombre du personnel licencié jj , ou d'annuler la compensation économique de tout le personnel ec , ou de réduire la compensation du revenu prévu du personnel licencié $pw \times ww$. Ces manières font des sacrifices pour les bénéfices du personnel comme coût, l'opérateur et le personnel ne peuvent pas accepter.

Par l'interaction des variables ci-dessus, on peut trouver que, la dette a de la marge d'annulation après la vérification du gouvernement, mais l'élasticité variable n'est pas grande. Bien que la terre soit employée fréquemment pour remplacer l'insuffisance de compensation du capital net, mais cette pratique est généralement limitée dans la majorité des cas. Afin de satisfaire à la solution d'équation de la privatisation, il est nécessaire de faire en fait le choix entre le capital net et la compensation du personnel. Dans deux choix ci-dessus, la zone d'équilibre que la compensation est donnée et le capital net est donné, est une zone du choix optimal des variables. Quand la valeur du capital net d'entreprise est plus ou égale à la valeur de la compensation du personnel, cette situation peut non seulement satisfaire la demande de compensation économique du personnel et la volonté de l'opérateur de racheter la majorité des droits des actionnaires, mais aussi c'est une situation que le gouvernement peut accepter pour un meilleur équilibre. Une autre possibilité est de donner le capital net et la terre mais la compensation est variable, c'est un résultat d'équilibre astreignant avec la compensation insuffisante du personnel.

En réalité, nous pouvons fréquemment trouver certains exemples de « *gaizhi* » qui peuvent satisfaire au modèle d'équilibre optimum du choix de capital net. Cependant, il existe également de nombreux cas de « *gaizhi* » que la compensation du personnel est insuffisante, la privatisation a été interrompue à mi-chemin.

Alors, pourquoi ces entreprises font souvent le « *gaizhi* » quand le capital net est moins que la compensation du personnel ? Quelle est la cause qui a causé cette compensation insuffisante ?

En fait, ce résultat a indiqué que, le moment n'est pas souvent synchronisé entre le retrait réel du gouvernement et le retrait optimal de l'équilibre optimum du « *gaizhi* ». Comme notre analyse précitée, c'est l'obstacle principal de retrait que le gouvernement souligne davantage la fonction du parti au pouvoir pour éviter le risque du trouble social, que le fonctionnaire considère davantage sa carrière officielle et son poste stable, que certain groupe d'intérêt prend le « *free riding* » pour satisfaire à l'exigence de « *rent-seeking* ». Par conséquent, les actifs d'État ne peuvent que se retirer quand l'entreprise d'État est devenue une coque vide, jusqu'à ce que la dernière goutte d'huile de l'entreprise soit pressée. Cela causera inévitablement l'érosion des actifs d'État, et retardera la meilleure occasion du « *gaizhi* ». Par conséquent, la condition du retrait qui peut satisfaire à l'équilibre optimum de la privatisation, est également la meilleure occasion de retrait de l'entreprise d'État. La valeur de capital net

d'entreprise, la relation raisonnable entre l'achat de majorité des droits des actionnaires de l'opérateur et la compensation du personnel, est une zone qui peut former la solution optimale du modèle équilibrée de la privatisation.

Les implications théoriques et politiques du modèle

Le modèle ci-dessus se produit indépendamment dans une seule entreprise, la réalisation de l'équilibre du modèle dépend complètement de forces internes au lieu de forces externes. La réalisation du modèle équilibré idéal, est un perfectionnement de Pareto, à savoir que le profit de toutes les parties prenantes n'est pas menacé. Cependant, en réalité, le meilleur équilibre qui puisse être accepté par toutes les parties prenantes (l'opérateur, le gouvernement, la banque et le personnel) est difficile à réaliser. Le plus souvent, les compensations économiques sont insuffisantes pour le personnel et il en résulte des troubles sociaux. Ailleurs, l'ancien opérateur est satisfait par ses avantages acquises, il ne veut pas ou est incapable de faire le « *gaizhi* ». Quand les parties concernées telles que la banque et le personnel, ne veulent pas accepter le plan de « *gaizhi* », la privatisation est mise de côté.

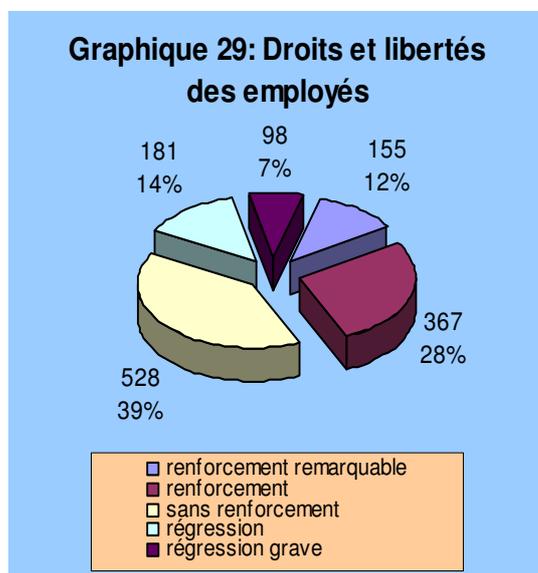
Selon les publications des médias chinois de juin 2003 à la fin de 2004, nous avons recensé 200 événements de protestation relatifs à la protection des propres droits et intérêts de l'ouvrier des entreprises d'État dans le Tableau 15 qui établit que, les événements de protestation concernant la compensation économique sont montés à 186 (93%).

Tableau 15 : Evénements de protestation des ouvriers des entreprises d'État

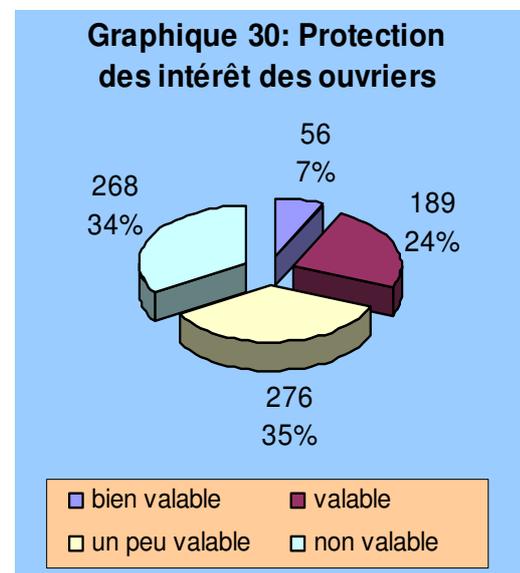
Cause	Nombre	%
Transformation des droits de propriété	75	37,5
Salaire arriéré	47	23,5
Sécurité sociale	21	10,5
Placement du personnel des entreprises faillies	18	9,0
Frais et impôts	13	6,5
Temps du travail	12	6,0
Corruption des dirigeants des entreprises	10	5,0
Persécution pour le personnel	4	2,0
Total	200	100

Source : notre résumé selon les publications des medias chinois de juin 2003 à la fin 2004.

Conformément à notre enquête concernant le changement sur les droits et libertés des employés, plus d'un tiers (39%) des témoins croient que leurs droits et libertés n'ont pas été renforcés pendant les réformes de leur entreprise; 14% croient qu'ils ont régressé ; 7% croient qu'il y a eu une régression grave ces dernières 3 années (voir Graphique 29). A la question « *Croyez-vous que les intérêts des ouvriers sont défendus valablement pendant les réformes de votre entreprise ?* », seulement 7% des témoins répondent par l'affirmative ; 24% croient que les droits et intérêts des ouvriers sont protégés pendant les réformes de leurs entreprises ; 35% croient être un peu valable ; plus d'un tiers des témoins (34%) croient être non valable (voir Graphique 30).

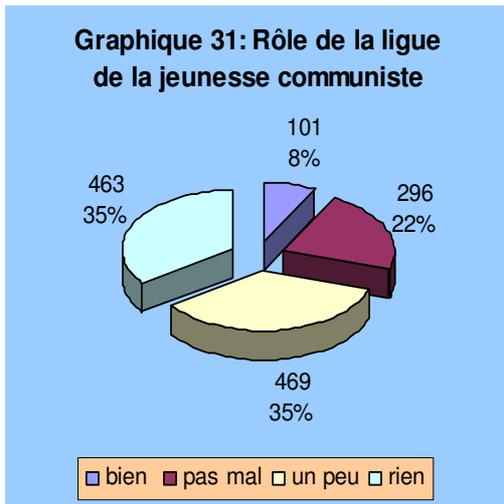


Source : nos enquêtes

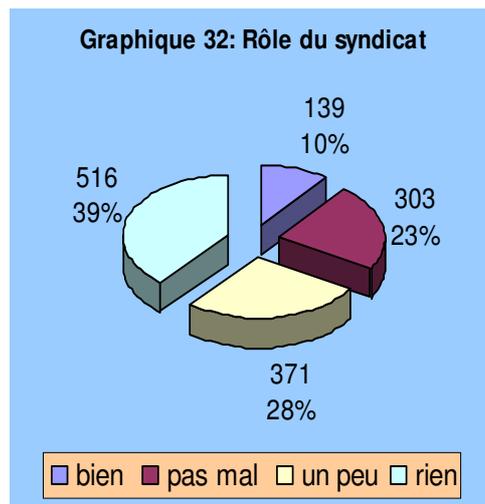


Source : nos enquêtes

Quant à l'organisation des jeunes, 70% des témoins croient que la ligue de la jeunesse communiste n'a pas eu de rôle positif pendant les réformes des entreprises (voir Graphique 31). Quant à l'organisation des ouvriers, 67% des témoins croient que le syndicat n'a pas joué son rôle, ne peut pas défendre les droits et intérêts des ouvriers pendant les réformes de leurs entreprises (Graphique 32). En effet, la ligue de la jeunesse communiste et le syndicat sont deux organismes subordonnés au Parti dans l'entreprise, leurs situations sont attachées aux faveurs et disgrâces du Parti dans l'entreprise. Avec *gaizhi*, leur situation actuelle est inévitable.

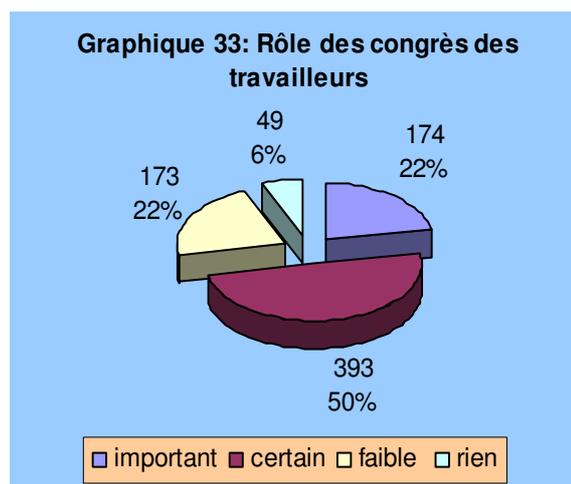


Source : nos enquêtes



source : nos enquêtes

Bien que les études aient manifesté que l'impact des mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés sur la performance de l'entreprise se voit considérablement amoindri (cf., Depret et Hamdouch, 2005). Cependant, dans notre enquête en Chine, la majorité des témoins croient que le congrès des travailleurs et représentants des travailleurs a de plus en plus mis en œuvre son rôle pendant les réformes de leurs entreprises sur les droits, intérêts et libertés des employés (voir Graphique 33). Cela signifie qu'après une vingtaine d'années de réformes, la conscience démocratique des ouvriers s'est améliorée pour protéger leurs droits et intérêts. Nous supposons prudemment que le futur syndicat indépendant sera issu de cette organisation.



Source : nos enquêtes

Par conséquent, la meilleure privatisation d'une seule entreprise présente des conditions restrictives très forte qui influent sur la somme restante de capital net de l'entreprise, une fois que il n'y a eu pas de assez de capitaux pour pouvoir compenser les parties prenantes concernées, l'équilibre le meilleur de la privatisation de l'entreprise ne peut pas se réaliser. Par conséquent, quand le fait ne peut pas changer, à savoir que beaucoup d'entreprises d'État ont déjà manqué la meilleure occasion de retrait, nous devons percer le goulot d'étranglement de fonds insuffisants pour satisfaire les besoins de compensation d'une seule entreprise et essayer de trouver la réalisation du meilleur équilibre dans la suite de la privatisation.

Le gouvernement peut intervenir dans la création de cet équilibre en redistribuant aux entreprises en difficulté une partie des gains des entreprises de secteurs monopolistiques qui lui rapportent des loyers substantiels. Ainsi, en se retirant des entreprises compétitives, il peut payer le goût de « *gaizhi* » des autres avec le revenu résiduel et favoriser leur privatisation.

Puisque certaines conditions d'équilibre telles que la compensation économique de « *gaizhi* » et l'acquittement de la dette de banque, ne peuvent pas être satisfaites, quelques entreprises sont obligées de retarder le « *gaizhi* ». Ce retard a perdu la meilleure occasion de retrait, si bien que l'entreprise a épuisé le capital net.

Sous l'angle de disposition de ressources, certains capitaux qui pourront être activés, ont perdu la possibilité de créer le nouveau bénéfice à cause retard de « *gaizhi* ». C'est évidemment le gaspillage et la perte de ressources. Si le retard de « *gaizhi* » concerne plus d'entreprises, le temps du retard de « *gaizhi* » est plus long, le gaspillage et la perte des ressources telles que le capital et la terre, sont corrélativement importants. Le retard de « *gaizhi* » entraîne des coûts supplémentaires, par conséquent, pour certaines entreprises qui ne peuvent pas réaliser l'équilibre de privatisation, la recherche de source de fonds de compensation est le remède positif dans la privatisation, le gouvernement doit prendre le coût du retrait, cela est son devoir inévitable de politique.

L'existence du modèle d'équilibre de la privatisation a indiqué que la politique de privatisation la meilleure est faisable. Les politiques sur la base du choix du modèle

d'équilibre ont la volonté essentielle en réalité de promouvoir le « *gaizhi* » actuel de privatisation en Chine.

D'abord, le modèle prend la fonction de but de l'opérateur comme son noyau, l'optimum de réalisation dépend de la variable des droits des actionnaires prévus, l'investissement du capital humain sous ce mécanisme d'incitation et le bénéfice prévu de cet investissement. S'il n'y a pas de ce nouvel investissement, le but le meilleur ne peut pas réaliser. L'initiative et l'enthousiasme de l'opérateur (entrepreneur), sont une prémisses fondamentale de la réalisation de privatisation, cela est vraiment très important dans le contexte de l'économie de transition en Chine. Si l'opérateur n'a pas pour but d'être le meilleur, la manière faisable de réalisation et l'initiative, il ne surgit pas de source d'augmentation du bénéfice, le « *gaizhi* » ne peut pas réussir. Dans ce cas, quand l'ancien opérateur n'est pas capable de réaliser le but de « *gaizhi* », l'impulsion extérieure appropriée du gouvernement est nécessaire. Le développement du marché du travail pour les dirigeants d'entreprise, est la clef pour résoudre cette question. Par conséquent, l'initiative de l'opérateur est extrêmement importante pour réaliser le « *gaizhi* ». Par contre, si le gouvernement force l'ancien opérateur à faire le « *gaizhi* », ou le gouvernement se charge entièrement de faire « *gaizhi* », ces manières causeront l'échec du « *gaizhi* ». En ce sens, le modèle convient également au « *gaizhi* » de privatisation que l'opérateur externe achète et annexe l'entreprise d'État. Parce que le choix, le comportement et le but optimum qui se conforment au développement de l'entreprise, sont identiques, quel que soit l'opérateur.

Ensuite, concernant le gouvernement, le choix d'occasion optimale de retrait est extrêmement important, il s'agit de savoir si la privatisation peut se réaliser sans obstacle. Le modèle indique que l'équilibre peut se réaliser à condition que le capital net d'entreprise, la compensation de personnel et le pouvoir d'achat d'opérateur soient correspondants. Quand le prix du capital et le prix du travail sont exogènes, le gouvernement ne peut que décider du choix de l'occasion de retrait.

Par conséquent, la considération d'occasion de retrait ne peut pas baser sur le profit actuel et le coût actuel de l'entreprise, mais il faut considérer le profit du retrait et le coût du retrait. Ce fondement théorique du choix optimal du gouvernement a également fourni la base correspondante de politique pour résoudre l'occasion de retrait de l'entreprise d'État.

D'ailleurs, le modèle a également argumenté en théorie à l'égard de la détermination raisonnable des prix de différents facteurs pendant la privatisation. Le marché compétitif est une condition sine qua non de la réalisation de la privatisation sur une grande échelle, autrement la privatisation perdra la base de transfert raisonnable sans un prix juste de facteur du marché. Heureusement, la Chine a créé préliminairement le marché compétitif après une vingtaine d'années de réforme, cela a fourni une base raisonnable pour la privatisation. Dans cette base, l'évaluation de prix des capitaux, la compensation de facteurs de travail, peuvent fournir une norme du marché. Cette base du marché est également une prémisse essentielle pour réaliser l'équilibre le meilleur de privatisation. Par conséquent, la politique peut sauver les actifs d'État et le bénéfice de personnel sur la base des normes.

En bref, le modèle a indiqué que, l'opérateur (entrepreneur) qui peut efficacement réorganiser les ressources d'entreprise, est la clé du succès de « *gaizhi* » d'entreprise d'État. En pratique, on négocie souvent sur les questions du prix de transaction de l'entreprise d'État, on pense que le prix est décisif dans la transaction. On ne fait pas attention à la différence entre la transaction des droits de propriété de l'entreprise et la transaction de produits sur le marché. En particulier, le marché financier non mûr de la Chine, est fréquemment inondé de transactions massives avec une efficacité basse ou nulle. Par conséquent, cette validité de transaction du marché est douteuse. En fait, la manière simple de distinguer un bon opérateur (entrepreneur) se base sur l'examen des avantages économiques de l'entreprise. L'opérateur qui a pu continuellement obtenir la bonne performance, pourra probablement réussir dans le futur, il est probablement issu d'une entreprise d'État ou d'une entreprise privée, il est probablement issu de l'entreprise interne ou externe. Un tel entrepreneur possède la capacité de créer la nouvelle valeur, mais le « *gaizhi* » d'entreprise a justement pour but de créer la nouvelle valeur. Le « *gaizhi* » d'entreprise d'État ne peut pas fournir de « *hot bed* » au spéculateur qui ne crée pas la valeur.

Conclusion du chapitre 8

Dans le contexte des réformes du gradualisme en Chine, nous avons discuté les causes et obstacles de la privatisation, et les comportements et les possibilités de choix des parties prenantes pendant le processus de « *gaizhi* » des entreprises d'État, et établi un modèle d'équilibre selon les relations et les objectifs des parties prenantes. Le noyau de ce modèle est la fonction d'objectif optimal de l'opérateur (entrepreneur) de l'entreprise, il s'agit de la possibilité de la réalisation du « *gaizhi* » des entreprises d'État. La condition de contrainte du modèle reflète la protection des intérêts principaux des parties prenantes, leurs intérêts principaux ne subissent pas un dommage en raison du « *gaizhi* ». Donc, la satisfaction des conditions signifie la réalisation du « *gaizhi* » optimal. Analysons le modèle, nous avons trouvé que la condition qui peut s'accorder l'équilibre de la privatisation optimale, est le choix du moment optimal pour le retrait des entreprises d'État. La proportion rationnelle entre la valeur du capital net d'entreprise, la volonté de l'opérateur de racheter la majorité des droits des actionnaires et la compensation du personnel, est la solution optimale du modèle d'équilibre de la privatisation.

Notre modèle de privatisation optimale est issu du résumé massif d'expérience, il est basé sur le processus de transition économique. Une bonne théorie, qui non seulement vient de la pratique, mais encore peut former la base de la politique pour diriger la pratique. La formation du modèle optimal, peut justement réaliser ce but. Pour certains phénomènes qui deviennent la trajectoire optimale en pratique, la politique du gouvernement peut jouer le bon rôle de réajustement sur la base de théories de privatisation optimale.

L'analyse de la gouvernance des entreprises chinoises est un champ entièrement nouveau et difficile en Chine, nous présenterons le gouvernement d'entreprise dans les moyennes et grandes entreprises d'État en Chine (chapitre 9).

Chapitre 9 : Le gouvernement d'entreprise et les moyennes et grandes entreprises d'État

Introduction

La gouvernance apparaît comme un ensemble de mécanismes à travers lesquels les individus et les institutions gèrent leurs affaires en vue d'atteindre leurs objectifs. Ces mécanismes arbitrent les conflits d'intérêts pouvant survenir par le biais d'arrangements communément admis. La gouvernance peut être définie ainsi comme la capacité de gouverner sans pouvoir absolu.

Le concept est applicable à la sphère institutionnelle mais aussi aux organisations. L'assimilation de la direction d'une entreprise au gouvernement d'une nation et l'application au système économique des règles de la démocratie politique sont d'ailleurs souvent établies. La transposition semble assimiler les actionnaires aux électeurs, dotés d'un droit de vote dont il convient de protéger l'exercice; l'assemblée générale annuelle constitue le « forum de base de la démocratie » ; les conseils d'administrations sont l'équivalent des chambres parlementaires où se retrouvent les représentants de la nation. La direction générale de chaque société en est l'exécutif dont les décisions doivent être approuvées et ratifiées par le législatif.

Bien que la littérature soit très riche en gouvernance d'entreprise, ce n'est pas facile de trouver les règles afin de s'adapter aux lois chinoises et systèmes de comptable chinois correspondant la situation de la Chine. Ces règles doivent réfléchir la différence des cultures, et cette différence nuit probablement le fonctionnement et le résultat des règles qui sont créées correspondant à l'économie du capitalisme occidentale.

Les réformes des moyennes et grandes entreprises d'État sont les tâches centrales ces dernières années. L'État a pour objectif de veiller à la préservation et à la valorisation des actifs d'État des entreprises.

9.1 Synthèse de la littérature sur le gouvernement d'entreprise

9.1.1 Les différentes approches du gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise comprend un ensemble de mécanismes censés réguler les décisions prises par les dirigeants. La structure du gouvernement d'entreprise est une partie essentielle de la théorie de firme. Depuis les années 80 du 20^e siècle, un grand nombre d'ouvrages concernant la structure de gouvernement d'entreprise a été publié, le gouvernement d'entreprise devient graduellement à la mode dans la recherche de théorie de firme, il s'agit de l'arrangement de propriété, théorie de droit de propriété, théorie de l'agence, le mécanisme d'incitation, l'évaluation de performance, etc. Depuis l'analyse fondatrice de Berle et Means (1932), les processus de gouvernement d'entreprise sont conçus comme des systèmes de régulation du comportement des dirigeants de l'entreprise et de définition des règles du jeu managérial. Le terme « *Corporate Governance* » n'est apparu dans la littérature économique qu'au début des années 80, O. Williamson (1975) a proposé la notion « *Governance Structure* », ce terme est plus proche de « *Corporate Governance* ». Mais l'origine de cette pensée peut remonter à « *The Wealth of Nations* » d'Adam Smith (1776). Traditionnellement, il existe deux conceptions diamétralement opposées sur la structure de gouvernement d'entreprise, soit la perspective de valeur d'actionnaire (*Shareholder-value Perspective*) et la perspective de société d'actionnaire (*Stakeholder-society Perspective*). La perspective de valeur d'actionnaire prend sa source dans le concept de maximisation du bénéfice de l'école néoclassique. Le gouvernement d'entreprise est alors conçu uniquement comme un outil de sélection (Jensen, 2001) partant de sécuriser l'investissement financier (Shleifer et Vishny, 1997) en garantissant aux actionnaires une valeur maximale. Le gouvernement d'entreprise est alors composé de mécanismes (internes et externes) dont la mise en œuvre dépend uniquement de leur capacité intrinsèque à réduire les coûts d'agence nés des conflits d'intérêts, principalement entre les dirigeants et les actionnaires de l'entreprise (Charreaux, 2004). Au sens large, le champ du gouvernement de l'entreprise dépasse l'étude des seules relations entre les actionnaires et les dirigeants et recouvre les questions liées à la répartition des pouvoirs dans l'entreprise. Il a pour objet l'étude des systèmes qui délimitent les pouvoirs décisionnels des dirigeants. Cette définition conduit à étudier l'ensemble des relations qu'entretient une entreprise avec ses différents *stakeholders*, c'est-à-dire l'ensemble des agents détenant une « créance légitime » sur l'entreprise, liée à

l'existence d'une relation d'échange. Les *stakeholders* incluent ainsi les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers financiers mais également les *Pouvoirs Publics*, les hommes politiques, les médias et plus généralement l'environnement sociétal, etc. L'initiateur de *Stakeholder-society Perspective* est E. Merrick Dodd, Dodd (1932) pensait que la décision stratégique d'investisseurs et dirigeants de firme peut apporter un effet extérieur sur d'autres parties prenantes de la firme. Dans cette optique, la structure du gouvernement d'entreprise est conçue comme le projet des institutions qui induit ou force les dirigeants en internalisation le bien-être des parties prenantes (Jean Tirole, 1988). En 2004, l'OCDE a publié de nouveau « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », qui maintient également la perspective de société d'actionnaire (OCDE, 2004).

L'explication de Aoki n'est pas issue de la perspective de règlement. Il voit le gouvernement d'entreprise sous l'angle de la théorie des jeux. Il explique que le domaine combiné du gouvernement d'entreprise consiste en trois groupes interactifs stratégiquement : investisseurs qui fournissent le capital, ouvriers comme les actifs spécialisés de l'investissement d'organisation, et directeurs qui sont autorisés à influencer le capital financier et les ressources humaines quand il est impossible de signer un contrat. Les directeurs s'inquiètent de leurs propres intérêts, tel que le revenu, la promotion, la consommation et autre compensation en poste. Le directeur mentionné au-dessus est joueur focal. Le gouvernement d'entreprise est un mécanisme de l'auto-exécution qui reflète l'interaction stratégique parmi le groupe constitutif (Aoki, 2001).

Sous l'angle du mécanisme de contrôle interne d'entreprise, Silva (2004) prend la politique de dividende pour outil de l'analyse du gouvernement d'entreprise. Gido et al. (2004) a fait l'analyse au sujet de la limite de rémunération des dirigeants d'entreprise et de l'efficacité de contrat d'entreprise. Hartzell et al. (2003), Datta et al. (2001), ont fait l'analyse concernant la relation de l'investisseur institutionnel, la rémunération des dirigeants d'entreprise, la performance d'entreprise avec la fusion et l'acquisition d'entreprise. Lemmon et al. (2003), G., Armando (2000), ont fait la recherche sur les relations entre les actionnaires majoritaires et minoritaires. Blair (1996), Roe et al. (1999) ont étudié le rôle du personnel d'entreprise dans l'équilibre de contrôle d'entreprise. Sous l'angle du mécanisme de contrôle externe d'entreprise, les principaux sujets de recherche de Bowman (1996) sont la base légale de contrôle d'entreprise, l'efficacité de l'autonomie d'entreprise et les bases légales et sociales

du système démocratique d'actionnaire. Monks (1998) a proposé une manière d'améliorer la performance d'entreprise en substituant la compagnie de crédit de but spécial à la participation de gestion d'entreprise des actionnaires. Hawley et al. (2000) a proposé une question, à savoir qui surveillera l'autorité de tutelle de l'entreprise et a discuté l'indépendance du conseil d'administration. Henwood (1997) et Jacobs (1993) ont discuté la validité du marché, la relation entre la transaction d'index et la structure de gouvernement d'entreprise, et ont également étudié comment l'investisseur contrôle l'entreprise et participe à la prise de décision de l'entreprise. McCahery et al. (2002) a exposé systématiquement la dispersion de droits de propriété et la limitation de la structure de gouvernement d'entreprise, et ont posé la question de savoir si le pays en transition économique doit imiter le modèle de gouvernement d'entreprise des pays développés occidentaux. Hollande et al. (1993) a comparé systématiquement les modèles de différents pays à travers l'économie, la loi et la société.

La gouvernance est « l'ensemble des accords par lesquels les actionnaires embauchent et licencient les managers, les contrôlent et les récompensent de telle sorte qu'ils servent de manière optimale les intérêts des actionnaires » (Bergstrom, 1994).

Charreaux (1997) considère quant à lui que « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanisme organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

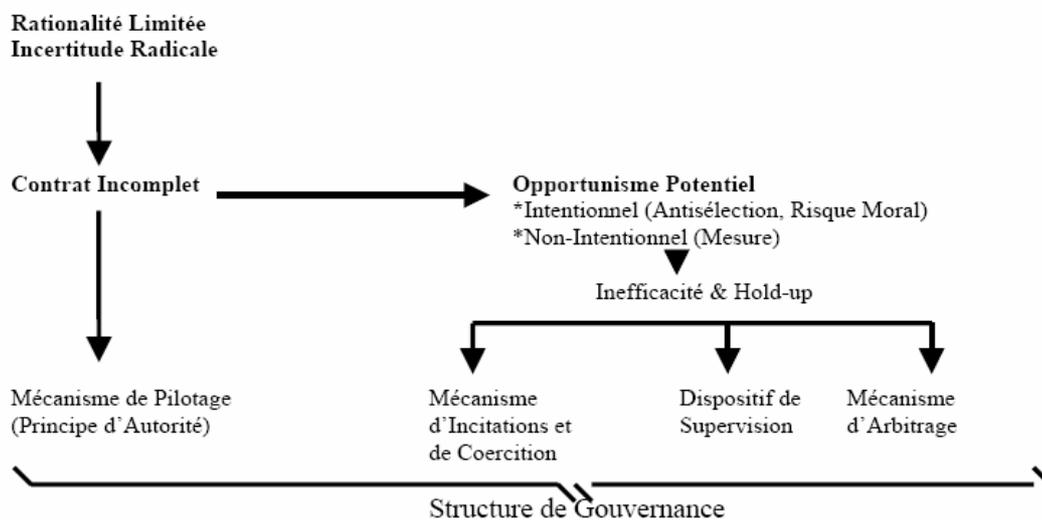
Williamson (1985a, b), en raisonnant dans le cadre d'un environnement institutionnel donné (quelles que soient ses caractéristiques), insiste sur le caractère imparfait de cet environnement dans l'exécution des arrangements contractuels. La rationalité limitée des individus conjuguée à l'incertitude à laquelle ils sont confrontés (asymétrie informationnelle) ne permet pas d'établir des contrats complets et non défallants. Il en résulte la mise en place de mécanismes visant à optimiser l'efficacité de la coordination.

Après un analyse sur les liaisons entre le gouvernement de l'entreprise et ses niveaux de performance dans les sociétés innovantes, Depret et Hamdouch (2005) pensent que la structure de gouvernance des sociétés innovantes et leur performance sont « *coproduites par*

l'ensemble des stakeholders sous la pression homogénéisante de leur shareholders respectifs (et parfois communs), par mimétisme ou ajustement mutuel (des partenaires), ou encore par l'intermédiaire de leurs indispensables « personnels de soutien » dans les relations au sein du réseau ou de la coalition ».

En s'inspirant nettement des travaux de Williamson, Brousseau (1996) synthétise dans le schéma que nous reprenons ci-après les apports de l'auteur sur le fondement des structures de gouvernance et leur portée.

Graphique 34 : Fondements des structures de gouvernance



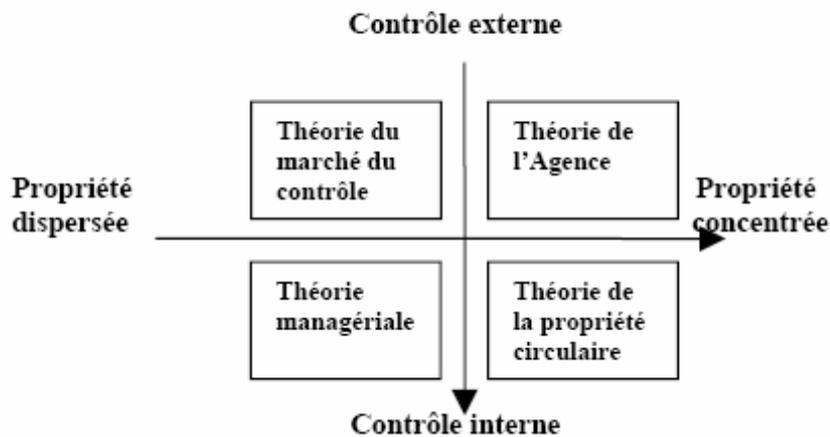
9.1.2 Les objectifs attendus de la gouvernance de l'entreprise

La diversité des approches théoriques est à l'image de celle des objectifs attendus de la gouvernance des entreprises. Turnbull (1997) classe ces théories en quatre types :

- Le modèle financier visant l'alignement des comportements des managers sur ceux des propriétaires par le biais de mesures incitatives ;
- Le modèle de l'intendance où les managers cultivent le prestige du manager ;
- Le modèle du détenteur d'intérêt qui consiste à créer de la richesse pour l'ensemble des acteurs ;
- Le modèle politique où la répartition du pouvoir dans la firme peut être assimilé à la manière dont les gouvernements se comportent avec leurs électeurs.

Morin (1996), en considérant que les structures de gouvernance mettent en rapport articulé d'une part une structure actionnariale (propriété) et d'autre part un mode de direction de l'entreprise, propose alors une typologie des théories selon deux critères : le type de contrôle exercé (externe versus interne), ce qui délimite selon l'auteur le degré de dépendance du pouvoir directorial à la propriété du capital, et le degré de concentration du capital (propriété dispersée versus concentrée).

Graphique 35 : Les théories du *corporate governance* (Morin, 1996)



Il ressort de sa classification deux groupes de théories, l'un comprend les théories standard et l'autre les non standard. Le premier groupe englobe les théories du marché du contrôle et de l'agence, la firme est dans ce cas un lieu de maximisation du profit. La direction subit le contrôle des marchés à la fois financiers et de travail (contrôle externe). Le rôle disciplinaire est joué par les petits actionnaires au sein de la théorie du marché du contrôle alors que c'est l'actionnaire de référence dans la théorie de l'agence qui est chargé de la surveillance des dirigeants et des arbitrages en matière d'orientations de gestion.

Dans les théories non standard, l'auteur inclut des thèses qui « ne se fondent plus sur un référent externe pour légitimer le pouvoir directorial, mais sur les pratiques d'un pouvoir auto-référentiel ». Le contrôle est interne, il s'intériorise notamment dans la théorie managériale et celle de la propriété circulaire et la firme dépasse le seul objectif de la maximisation des profits.

Les théories managériales insistent sur la complexité de la gestion des grandes firmes nécessitant par voie de conséquence des compétences et des techniques de gestion que seuls les dirigeants sont à même d'offrir. Les droits de propriété n'ont pas d'impact significatif en terme managérial et la légitimité du pouvoir directorial est incontestablement admise, ils supervisent ainsi eux-mêmes la réalisation des objectifs de leur firme.

L'intériorisation du contrôle apparaît dans le cadre des théories de la propriété circulaire comme une manipulation de la propriété par les dirigeants en leur faveur. En d'autres termes, les dirigeants arrivent à neutraliser le contrôle des actionnaires par le biais de leur capacité à organiser la configuration de la propriété et la composition du conseil d'administration. Ils agissent ainsi au travers des participations croisées (coalition avec d'autres groupes poursuivant les mêmes intérêts), des participations d'autocontrôle (le contrôle s'effectue par des participations internes au groupe, par les filiales par exemple) et par des participations réciproques (participations inter reliant deux sociétés mères des groupes concernés par les transactions par exemple sans toutefois passer par les filiales).

9.1.3 L'effet de la crise asiatique sur la problématique de gouvernance d'entreprise

La crise financière asiatique a ravivé l'intérêt mondial pour la question de gouvernement d'entreprise. De nombreuses initiatives ont aussi été proposées par les pays asiatiques pour rehausser leur entraînement du gouvernement d'entreprise. Par exemple, la nouvelle règle de publication, la formation obligatoire pour les directeurs du comité, etc. Le gouvernement d'entreprise a aussi gagné une importance incomparable en Chine.

Un important corpus de littérature étudie des questions de gouvernement d'entreprise en Chine. Pour les économistes chinois d'outre-mer, Qian (1995) est le premier à offrir une discussion complète sur le gouvernement d'entreprise en Chine. Groves et al (1994), Li (1997) présentent les évidences que les incitations améliorées dans le processus de la réforme ont augmenté la productivité des entreprises. En revanche, Xu (2000), Shirley et Xu (2001), montrent empiriquement que la performance des contrats n'est pas très efficace. Qian (1996), Che et Qian (1998) accentuent le rôle important du gouvernement dans le gouvernement d'entreprise. Zheng, Liu, et Bigsten (1998), Xu et Wang (1999), Zhang, Zhang, et Zhao (2001), Li et Wu (2002), et Tian (2002) enquêtent sur l'impact de la propriété d'État sur la performance de l'entreprise.

Depuis les années 80, conformément aux pratiques de l'établissement du système moderne d'entreprise et de la réforme d'entreprise d'État chinoise, les économistes chinois ont obtenu un certain progrès et ont émergé de l'abondante littérature sur la théorie de firme et la structure de gouvernement d'entreprise sur la base de résultats des théories de firmes dans les pays occidentaux, en particulier la théorie de structure du gouvernement d'entreprise. Par exemple, Zhang Weiyong a publié son ouvrage « Entrepreneur de l'entreprise - la théorie de contrat » en 1995. Cet ouvrage a une certaine influence en Chine, comme un autre économiste chinois le dit : « *l'auteur a proposé une bonne explication sur la question clé de la réforme de l'économie chinoise sur la base de sa participation à la réforme de l'économie chinoise* » (Wang Dingding, 1996). Zhang Weiyong (1996) a également discuté théoriquement la structure du gouvernement d'entreprise en Chine sous l'angle de la propriété et de la relation entre l'agent et le principal. Zhou Qiren (1996) a discuté les comportements d'entreprise sur le marché sous l'angle du contrat spécial du capital humain. Yang Ruilong et Zhou Yean (1997) ont pensé que la structure de gouvernement d'entreprise est essentiellement un contrat au sujet de l'arrangement des droits de propriété d'entreprise, ils essaient de profiter de la catégorie générale d'analyse et des méthodes de l'économie du courant principal pour construire une norme d'analyse au sujet de l'arrangement de droits de propriété d'entreprise, et afin que cet encadrement puisse logiquement et intrinsèquement favoriser un changement réaliste de la structure de gouvernement d'entreprise. Fei Fangyu (1996) a présenté l'explication et l'analyse au sujet de la structure de gouvernement d'entreprise. Zheng Hongliang (1998) a fait une critique inspiratrice sur la littérature des recherches de gouvernement d'entreprise. Sun Yongxiang (2001) a présenté l'analyse d'encadrement au sujet du rôle de l'actionnaire, du créancier, du conseil d'administration dans le gouvernement d'entreprise. En particulier, il a étudié la structure et l'échelle raisonnable du conseil d'administration comme mécanisme de gouvernance. Au moyen de recherche comparative, Feng Genfu (1997) et Li Weian (2001) ont proposé plusieurs modèles de gouvernement d'entreprise. Li Weian (2001) a également proposé les principes de gouvernement d'entreprise de Chine. Il a souligné que la restriction mutuelle n'est pas le but du gouvernement d'entreprise, l'efficacité est le but définitif.

En fait, la recherche de la structure de gouvernement d'entreprise est graduellement devenue la plus importante partie de la théorie de firme en Chine, cette tendance se conforme également à la transformation actuelle des droits de propriété de l'entreprise d'État, soit « *gaizhi* ».

9.2 La structure de gouvernance des entreprises d'État

9.2.1 Fondements de gouvernance d'entreprise

« *Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits* » (OCDE, 2004).

Le bon gouvernement d'entreprise consiste en un ensemble de mécanismes qui assurent les investisseurs d'obtenir un retour adéquat sur leur investissement. Alors, quel est l'ensemble des mécanismes pour gouverner une entreprise ? Il y a deux vues concurrentes : le modèle de gouvernance anglo-saxon sur la base du marché aux États-unis et en Angleterre, et le modèle commun sur la base du contrôle en économie émergente, Japon et Europe continentale. Le modèle de gouvernance sur la base du marché a les caractéristiques d'un conseil d'administration indépendant, propriété dispersée, information transparente, marchés actifs d'acquisition, et infrastructure légale bien développée. Cependant, le modèle du contrôle souligne les valeurs de conseil d'*insider*, structure de la propriété concentrée, révélation limitée, dépendance de financement de la famille et le système de la banque, etc. Bien que la recherche académique récente ait obtenu des résultats mitigés concernant la supériorité relative des deux modèles, plus de pays en voie de développement semblent en faveur du modèle sur la base du marché.

G. Charreaux (1997) a essayé d'esquisser la diversité de ces mécanismes (voir Tableau 16). Ils sont classés d'après deux critères principaux : leur caractère intentionnel ou spontané d'une part, et leur nature spécifique ou non spécifique d'autre part. Ce qui émerge clairement de cette classification heuristique est non seulement que les mécanismes les plus étudiés sont en fait les intentionnels et spécifiques (par exemple, conseil d'administration, système de rémunération des directeurs), mais aussi autres mécanismes spontanés non spécifiques tels que la réputation des directeurs, la culture d'entreprise, la concurrence sur les marchandises et le marché des services peuvent aussi jouer un rôle décisif dans l'établissement d'un système effectif de gouvernement d'entreprise.

Tableau 16 : Typologie des mécanismes du gouvernement d'entreprise

	Specific mechanisms	Non-specific mechanisms
Intentional mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> - Board of shareholders - Board of directors - Remuneration system for managers - Company's internal auditors - "In-house" union 	<ul style="list-style-type: none"> - Legal and statutory environment (law on companies, labour laws, bankruptcy laws, social laws) - National unions - Legal auditors - Consumers' associations
Spontaneous mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> - Manager's informal trust network - Mutual supervision between managers - Company culture - Manager's reputation amongst employees 	<ul style="list-style-type: none"> - Competition on the goods and services market - Financial intermediation and quality of the banking system - Loans between companies - Labour market (for managers) - Political system - Market of "social" or "relational" capital - Business culture - General legal environment - Social environment - Media environment

Source : Adapted from (Charreaux 1997) p. 427

9.2.2 Formes de « *gaizhi* »

En Chine, la notion de « gouvernement d'entreprise » est introduite à travers le « *gaizhi* ». Le terme « *gaizhi* » est utilisé pour désigner tout le changement structurel d'une entreprise, y compris offre publique (*public offering*), restructuration interne (*incorporation, spinning off, introduction de nouveaux investisseurs, et debt-equity swaps*), faillite et réorganisation, actionnariat d'employé (société à responsabilité limitée ou coopérative), vente ouverte (aux gestionnaires, employés, entreprises privées externes, ou autre entreprise d'État), baux (aux gestionnaires, employés, entreprises privées externes, ou autre entreprise d'État), joint-venture, ou une combinaison ci-dessus.

Offre publique (*public offering*). Bien que la propriété de l'entreprise devienne plus diversifiée, l'offre publique maintient le contrôle de l'État. Parce que la loi chinoise exige que l'État réserve la majorité des parts qui ne peuvent pas être vendues sur le marché ouvert. De plus, les entreprises d'État ont été les participants principaux dans les marchés de valeurs chinoises comme jusqu'à présent la vente de parts était une façon économique de financer les entreprises d'État. En général, l'offre publique ne fournit pas de restriction de gouvernance considérable sur les sociétés cotées et n'est pas un moyen de privatisation sérieuse.

Restructuration interne. La restructuration interne maintient le régime de propriété de l'État d'actifs, mais est considéré comme un type de « *gaizhi* ». L'*Incorporation* a bientôt commencé après que la loi sur les sociétés soit mise en vigueur en 1994. La loi exige qu'une société ait au moins deux actionnaires, mais permet aux entreprises d'État de s'enregistrer comme société à responsabilité limitée avec l'État comme propriétaire seul. Par conséquent, l'*Incorporation* n'implique aucun changement dans la propriété.

Une autre pratique commune pour revitaliser une entreprise d'État est de diviser l'entreprise en plusieurs petites entreprises qui commencent à produire de nouveaux produits. L'ancienne entreprise devient une holding qui possède certaines nouvelles sociétés et maintient une relation contractuelle avec les nouvelles sociétés en chargeant des frais pour l'usage de bâtiments et matérielle. Une forme de cette pratique est de créer une nouvelle société qui prend les bons actifs de l'ancienne entreprise, y compris bâtiments, matériels et personnel capable, laisse l'ancienne entreprise avec les actifs de la non performance, dettes commerciales et de banques et dettes, retraités, et ouvriers surnuméraires. Les termes chinois décrivent ce phénomène : « le grand bateau s'est échoué, le bateau de sauvetage échappe à un danger de mort » (*dachuan geqian, xiaochuan taosheng*). Les créanciers, en particulier les banques, craignent le plus cette forme de « *gaizhi* ».

Comme *spinning off* de l'entreprise et les actifs ne changent pas leur propriété, il peut être vu comme une forme de restructuration interne, bien que les mesures de la réforme dans les nouvelles entreprises soient probablement assez radicales. Les nouveaux investisseurs peuvent recevoir des parts dans l'entreprise d'État comme retour de leur investissement, mais le stock d'actifs d'État dans l'entreprise ne change pas la propriété. Donc, cette forme de « *gaizhi* » est aussi catégorisée comme restructuration interne.

Debt-equity swaps a été introduit en 1999 par le gouvernement central pour alléger l'énorme problème des créances douteuses. Le stock de créances douteuses officiellement est évalué à 391 milliards de dollars US (soit 25.5% du PIB) au deuxième trimestre 2004 (Melka et Xu, 2004), mais le montant réel est vraisemblablement plus élevé.

Faillite et réorganisation. Bien que la loi sur la faillite en Chine soit mise en vigueur en 1988, cette loi est appliquée seulement dans les entreprises d'État et n'est pas appliquée largement jusqu'au milieu des années 90 (cf. Graphique 3), quand le gouvernement central commence à adopter la faillite comme un moyen de restructuration des entreprises d'État (Gao et Yao, 1999).

Une faillite ordinaire dispersera tous les éléments, capital matériel et humain, mais dans beaucoup de cas les entreprises continuent à tourner après la déclaration de faillite. Cette « fausse » faillite implique que l'entreprise est entrée dans la faillite et a supprimé ses dettes. Elle s'enregistre alors sous un nouveau nom. Fréquemment, le gouvernement local soutient cette pratique. La faillite se produit souvent avec un vrai « *gaizhi* » qui diversifie la propriété de l'entreprise. Par conséquent, la faillite et la réorganisation qui suit impliquent souvent la privatisation partielle ou complète.

Actionnariat d'employé est la forme la plus populaire de « *gaizhi* » partout en Chine. Bien qu'il soit prouvé que c'est un arrangement sous optimal (*second best*) dans les pays en transition, cette forme de « *gaizhi* » a pris le risque politique au minimum dans les premières étapes de réformes urbaines. En effet, beaucoup d'entreprises de l'actionnariat d'employé ont encore été enregistrées comme entreprises collectives dans le début des années 90. Probablement, c'est aussi la forme de privatisation la plus faisable politiquement quant à la structure du pouvoir dans une entreprise d'État. Le gouvernement central exige que chaque plan du « *gaizhi* » soit approuvé par un comité des représentants des employés. Parce qu'il permet aux employés ordinaires d'avoir le contrôle sur l'entreprise et de partager les profits futurs, l'actionnariat d'employés est la forme de privatisation la plus appréciée du personnel.

Conformément à la loi de sociétés, le nombre maximal d'actionnaires doit être au-dessous de 50 pour enregistrer une société. Les entreprises avec un grand nombre d'actionnaires ont le statut de coopératives de l'actionnariat d'employés et doivent s'enregistrer comme société en

nom collectif. Certaines sont capables de s'enregistrer comme société en formant des parts du bloc; c'est-à-dire, le groupe d'employés choisit un représentant et enregistre les parts de tout le groupe sous le nom de cette personne. Beaucoup d'employés ont obtenu des parts de compensation données par le gouvernement local en échange de la suppression de leur statut d'employé d'État. En conséquence, les parts ont été dispersées largement partout dans l'entreprise dans les premières étapes de « *gaizhi* ». Ces dernières années, les directeurs sont capables d'acheter un grand nombre de parts d'entreprises récemment privatisées et certaines entreprises ont passé les deuxièmes et troisièmes étapes (« rounds ») du « *gaizhi* », en augmentant plus loin les parts possédées par les directeurs, par exemple, le MBO.

Vente ouverte. Cette forme de « *gaizhi* » est devenue plus populaire cette dernière année. L'entreprise est vendue ouvertement aux *insiders* ou *outsiders*, peut-être à travers la vente aux enchères. C'est la forme la plus radicale de privatisation. Parce qu'il est possible d'impliquer le transfert de l'entreprise à un propriétaire privé seul ou un groupe du management.

Baux. Le contrat du bail maintenant utilisé dans « *gaizhi* » est assez différent de cela adopté dans les premières années de réforme de l'entreprise d'État. Les premiers baux sont considérés comme incitation dans l'entreprise d'État, mais les baux sont maintenant utilisés pour casser les entreprises d'État. Sous le bail courant, le locataire est une entité légale indépendante du gouvernement. Certains locataires sont *outsiders* et possèdent leurs propres entreprises, pendant que d'autres sont des ex-employés qui ont installé de nouvelles sociétés et louent les bâtiments, la terre, et le matériel du gouvernement. Le bail est souvent adopté quand le locataire n'a pas de capital suffisant pour acheter l'entreprise. C'est une autre forme radicale de « *gaizhi* ».

Joint-venture. La formation d'une joint-venture avec une entreprise domestique ou étrangère est une autre approche à « *gaizhi* ». La fusion peut aussi être incluse dans cette catégorie. Ce type de « *gaizhi* » aide l'entreprise à obtenir à long terme l'utilisation de capital et technologie.

9.3 La réforme du gouvernement d'entreprise en Chine

9.3.1 Caractéristiques générales

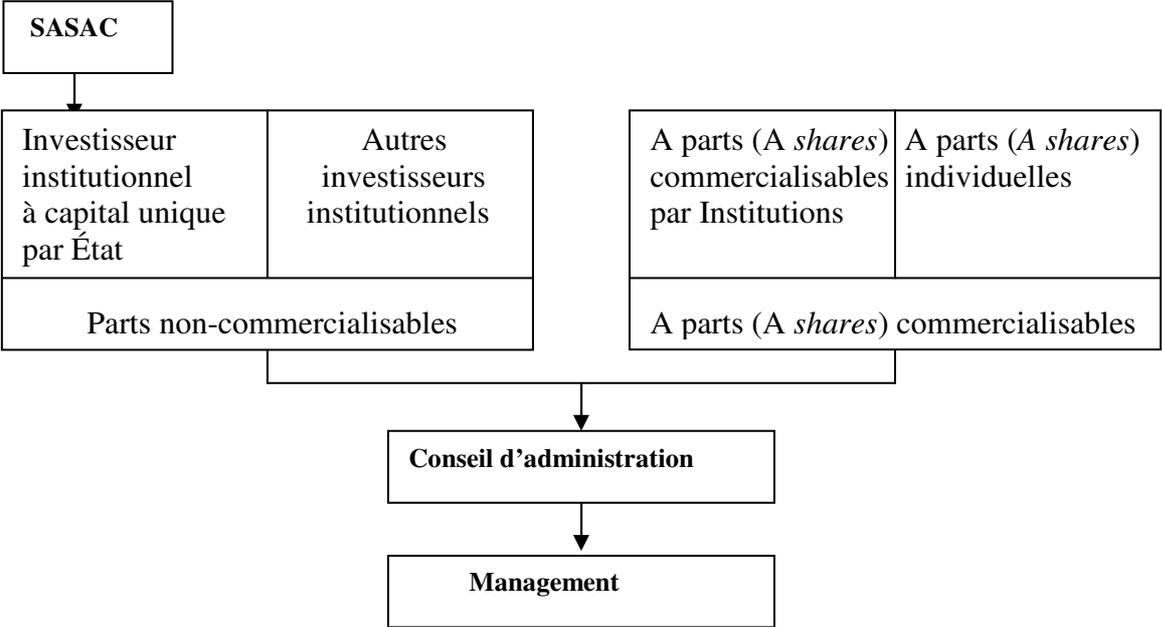
Après une vingtaine d'années de réforme exploratoire graduelle, le gouvernement d'entreprise est devenu le centre de la réforme de l'entreprise en Chine, surtout pour les grandes et moyennes entreprises d'État. En septembre 1999, le quatrième plenum du 15^e Congrès du PCC a adopté une décision qui demande l'« ajustement stratégique » au moyen de retrait du secteur de l'État. Cette décision prend le gouvernement d'entreprise pour coeur du système moderne d'entreprise. Depuis lors, la Chine a fait des progrès certains sur la fondation d'un système moderne de gouvernement d'entreprise. Plus de 1300 entreprises ont diversifié leur propriété à travers le listing coté en Bourse⁹⁷. 80% de petites et moyennes entreprises publiques (y compris l'entreprise d'État et l'entreprise de propriété collective) ont été transformées en entreprise non étatique. Un cadre légal de base a été établi. Cependant, il existe de la marge concernant la construction des institutions supplémentaires pour améliorer les pratiques de gouvernance d'entreprises chinoises.

Pour les grandes et moyennes entreprises d'État chinoises, la structure favorite de l'organisation était la *Corporatisation*. Trois modèles de la structure de gouvernance de sociétés cotées ou sociétés par actions en Chine après la *Corporatisation* sont illustrés dans Graphique 36. Le modèle I est représenté dans Graphique 36a et est le plus commun dans les sociétés cotées. Il est caractérisé par le fait que les institutions d'État et autres institutions tiennent conjointement les parts non commercialisables, et les actifs d'État contrôlent donc l'entreprise. Les institutions d'État sont possédées par la SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission*). Le modèle II (voir Graphique 36b) implique la propriété directe de parts par la SASAC aux niveaux administratifs différents, et cela peut être

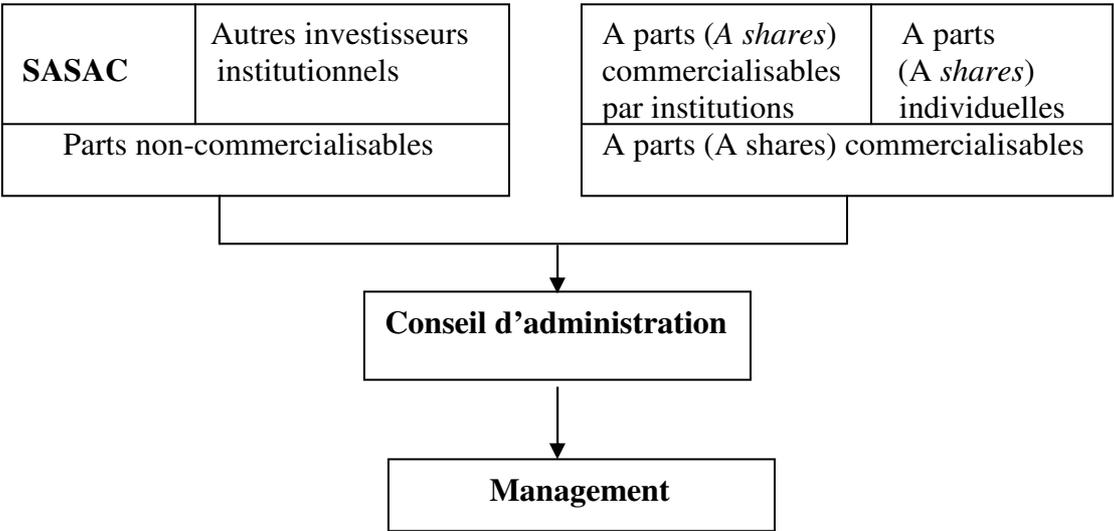
⁹⁷ Jusqu'au 30 juin 2005, il y a en tout 1378 sociétés cotées en Chine, dont 899 sont contrôlées absolument par l'État. Le montant total d'actions de sociétés cotées est de 735.6 milliards, dont 469.4 milliards d'actions sans circulées, soit 64%. L'État possède 347.4 milliards d'actions parmi les actions immobilisées, soit 74%. Évidemment, tant la quantité des sociétés cotées que la proportion d'actions d'État, les actifs d'Etat sont en position absolument dominante. Vers 900 sociétés cotées contrôlées par l'État ont contrôlé le financement de 650 milliards de yuans, soit 70% du montant total de financement. Non seulement ces fonds sont très importants pour se dégager de la situation difficile des entreprises d'État, mais encore ils joueront un rôle significatif pour améliorer la gouvernance des entreprises d'État.

considéré comme actionnariat de l'État direct. Le modèle III (voir Graphique 36c) a des actionnaires institutionnels domestiques. Les institutions domestiques ont la plus grande variété d'actionnaires : agences d'État, actionnaires privés, entreprises collectives ou entreprises avec les investisseurs étrangers dans les industries non financières. Dans les trois modèles, il y a des parts commercialisables et des parts non commercialisables. La proportion des parts non commercialisables est plus élevée, soit 65% (voir Graphique 37).

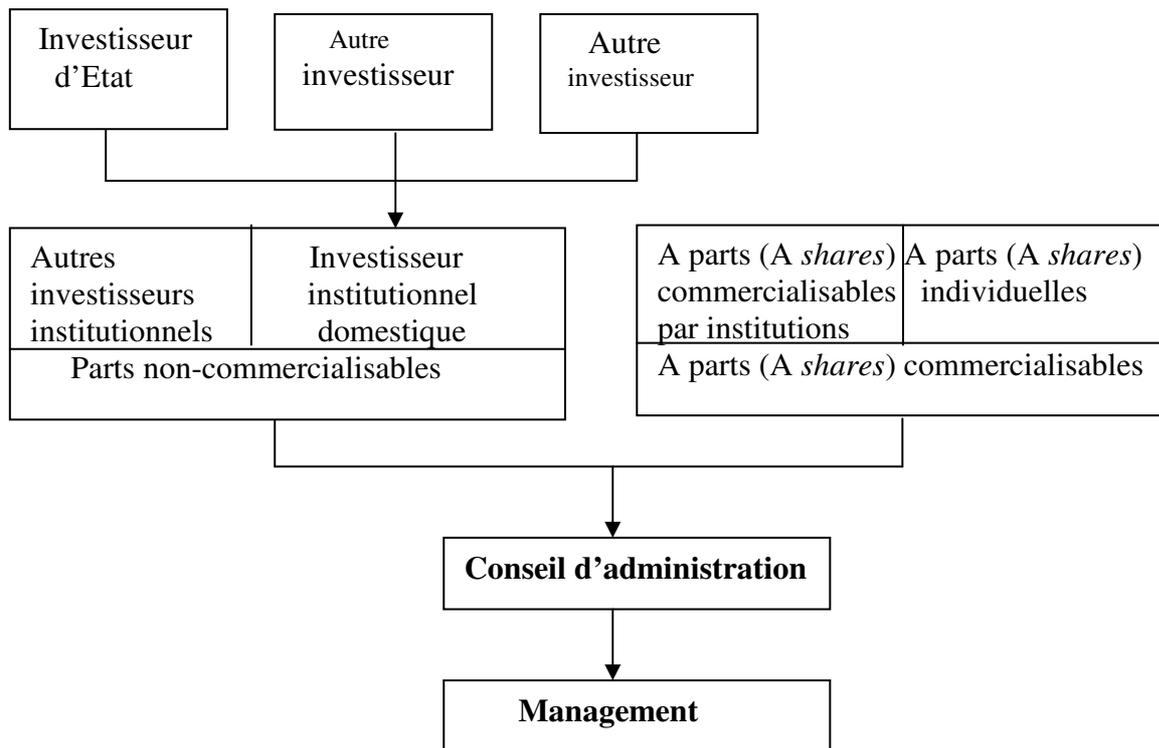
Graphique 36 : Modèles de structure de gouvernance dans les sociétés cotées



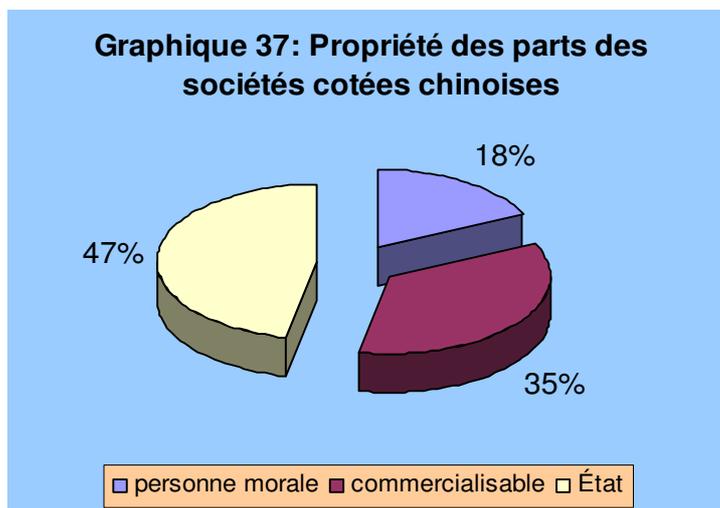
(a) Modèle I : Contrôle direct par État



(b) Modèle II : Contrôle direct par État



(c) Modèle III : Contrôle direct par investisseurs domestiques



Source : Le site web de *China Securities Regulatory Commission* (CSRC), <http://www.csrc.gov.cn>

Note : Parts commercialisables incluent A, B & H shares (pour les catégories de A, B & H shares, voir Annexe 3).

La plupart des sociétés cotées (sociétés par actions) en Chine qui sont issues des entreprises d'État, sont contrôlées par les actifs d'État qui occupent les parts de majorité absolue dans ces sociétés cotées. Donc, l'État est l'actionnaire principal, il contrôle l'assemblée des actionnaires, le conseil d'administration et le conseil de surveillance. Les directeurs sont principalement nommés par les actionnaires majeurs et sont choisis par l'assemblée des actionnaires. Le « contrôle par les initiés » (*control by insiders*) est un problème répandu parmi les sociétés par actions (y compris les sociétés cotées) de Chine. Cette structure de gouvernance permet aux actionnaires du holding de causer de grands nombres d'affaires connexes d'avoir lieu entre une société cotée (ou société par actions) et eux-mêmes en manipulant l'assemblée des actionnaires et le conseil d'administration, aux dépens des intérêts de la société et des petits et moyens actionnaires. De nombreux problèmes exposés dans le processus de développement du marché des titres a conduit les autorités à revoir la structure du gouvernement d'entreprise.

9.3.2 Lois, Règlements et Autorités Régulatrices

Conformément aux principes de base de la loi sur les sociétés, la loi des titres et autres lois pertinentes et règlements, aussi bien que les normes communément acceptées dans le gouvernement d'entreprise international, le Code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées a été formulé en janvier 2002. Ce Code est applicable à toutes sociétés cotées en Chine, qui est le standard majeur pour évaluer si une société cotée a un bon gouvernement d'entreprise ou pas. Toutes les sociétés cotées sont exigées de refléter l'esprit du code dans leurs efforts pour améliorer le gouvernement d'entreprise. Les exigences du Code seront incluses quand la société cotée formule ou amende leurs articles d'association ou règles de gouvernance.

Pour assurer la réalisation de la protection des droits civils et intérêts des investisseurs, la loi des sociétés et la loi des titres fournissent clairement le principe de la priorité de compensation des dettes civiles. La loi des titres stipule dans l'article 207: "*Violations of this law shall be liable to civil compensation and pay fines or forfeit and if the property is not enough to pay, it should first of all bear the civil compensation.*"

Sur la compensation civile suscitée par la violation de la loi, l'article 63 de la loi sur les titres stipule : *“Any issues, underwriting security company that has false records, misleading statements or major omissions resulting in losses on the part of investors in securities trading in its prospectus, rules for raising funds by issuing corporate bonds, financial and accounting statements, report and documents required listing in its annual report, mid-year report and interim report, the issuer, underwriting security company held responsible should bear several responsibility for compensation”* et plus loin : *“Directors, supervisors and the manager shall be liable for compensation, if they violate the laws, administrative rules and regulations or the articles of association in performing their duties, thus causing damage to the company.”*

Néanmoins, le système légal concernant la compensation civile des titres n'est pas suffisant et il est difficile d'intenter une action pour les investisseurs. A présent, les lois concernant la compensation civile des titres ont besoin d'être révisées et d'être améliorés dans les termes de loi physique et les procédures. Par exemple, la loi des titres ne stipule pas la compensation civile concernant le trafic *insider* et la manipulation du marché. Les victimes ne peuvent que avoir recours aux procédures générales de droit civil de la Chine et la loi de procédure civile de la Chine. La loi des sociétés et la loi de procédure doivent avoir des stipulations plus définies sur le système du litige dérivé sur les actionnaires qui agissent de la part de société.

En revanche, la pratique judiciaire en Chine est inadéquate et il est difficile de juger le cas de la compensation civile des titres. Le cas de la compensation civile des titres implique des techniques légales compliquées, telles que la détermination de la position des demandeurs, la prescription d'action, la détermination de l'étendue des pertes, le calcul de la compensation, l'obligation de preuve, la sélection des plaideurs et le mode de compensation. Tout ceux-ci doivent être clarifiés par la jurisprudence avant de juger tous les cas. En plus, certains juges ne sont pas familiers avec l'opération du marché des titres et ils doivent commencer à en être conscients. Tout ceux-ci jugé les cas de compensation civile avec difficulté.

A présent, l'établissement du mécanisme de l'action en justice et du système de la compensation civile fait face encore à certains obstacles. Par exemple, la loi chinoise stipule que la responsabilité de présenter les preuves repose sur qui intente l'action. Cependant, les

actionnaires minoritaires sont dans une situation défavorable quant aux fonds et au recueil des informations et sont généralement incapables de recueillir assez de preuves. Par exemple, dans le cas de *Hongguang Industrial* à Shanghai en 1998, quelques actionnaires minoritaires ont intenté un procès à la société *Hongguang Industrial*, 24 gestionnaires supérieurs et les organisations intermédiaires apparentées en causant le déclin de prix de l'action dû au listing falsifié, mais la cour de *Shanghai Pudong New Area* a repoussé l'action légale au motif que les accusateurs étaient incapables d'établir que leurs pertes ont été causées par les fausses déclarations des accusés. Par conséquent, les pertes des accusateurs et les malversations des accusés sur le marché des titres doivent être administrées par *The China Securities Regulatory Commission* (CSRC). En plus, la loi des titres stipule que les émetteurs, soumissionnaires et directeurs relatifs, superviseurs doivent porter plusieurs responsabilités de compensation pour les pertes confirmées dans la transaction de titres due à l'information falsifiée publiée par l'émetteur et son conseil d'administration. Mais il n'y a aucune façon spécifique d'exécuter de telles provisions et les investisseurs trouvent qu'il est difficile de lancer une action en justice. En même temps, les investisseurs ne peuvent pas obtenir le soutien efficace de la sécurité publique, des procureurs ou des cours de justice. Le refus de la cour dans le cas contre le *Hongguang Industrial* a suscité des discussions étendues dans les cercles légaux. Les investisseurs attendent des tribunaux qu'ils repoussent les pressions de tous les côtés pour prendre les responsabilités de les protéger en actualisant constamment leurs compétences professionnelles.

Le développement récent du droit civil sur la fraude date du 9 janvier 2003, la Cour populaire suprême a publié une interprétation judiciaire sur le cas de la compensation civile en incluant l'information frauduleuse sur le marché des titres. Le document légal stipule que les responsables de l'information frauduleuse seront responsables de la compensation à verser aux actionnaires, si ces actionnaires achètent des actions relatives entre le jour où la fausse information a été publiée et le jour où la fraude est divulguée ou est corrigée, et qui souffrent des pertes économiques pour garder ou vendre des parts par la suite.

Conformément à l'interprétation judiciaire de 37 clauses, les actionnaires ont droit au remboursement des fonds payés pour actions et les intérêts des banques auront payé pour les fonds pendant la période avant que les actions sont lancées officiellement sur le marché des titres. Cette interprétation judiciaire a aussi stipulé que les actionnaires dont les pertes ont eu

lieu dans les échanges des titres doivent être dédommagés de leurs pertes réelles encourues dans le marché, y compris l'argent perdu dans la transaction, commission relatives et impôts du timbre, aussi bien que des intérêts que les banques auraient payés.

Les cas tels que la transaction *insider*, le prix falsifié, le procès de la compensation civile causé par la révélation de l'information frauduleuse, ont été suspendus par la Cour populaire suprême en septembre 2001. Cette suspension sur un cas concernant la fausse information a été soulevée en janvier 2003 quand la cour a publié la première interprétation judiciaire en présentant les directives de base pour juger ces cas. La deuxième interprétation judiciaire a donné un éclaircissement supplémentaire. Elle a déclaré que quiconque aura falsifié des détails, fait une déclaration trompeuse, omis l'information nécessaire ou manqué à diffuser légalement l'information en temps voulu, sera coupable du délit de falsification d'information.

Depuis janvier 2002, les cours de Chine ont instruit presque 900 cas de compensation civile en incluant la révélation de l'information frauduleuse de sociétés cotées. Jusqu'à présent, seulement deux cas ont été réglés à travers la médiation de la cour à Chengdu et Shanghai. La nouvelle interprétation judiciaire établit un précédent pour les cours quand les cas où la demande de compensation civile inclue la révélation de falsification d'information sur les sociétés cotées.

Depuis le commencement de 2000, la CSRC (*China Securities Regulatory Commission*) a adopté une série de mesures sur l'amélioration de la structure du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Premièrement, la CSRC a formulé les normes de base de gouvernement d'entreprise afin que les sociétés cotées puissent avoir les règles à suivre. Deuxièmement, la CSRC a publié le « Guide à l'établissement de système des administrateurs indépendants » (*yindao jianli duli de dongshi zhidu*) dans le but de standardiser les opérations du conseil d'administration. Conformément à ce guide, chaque société cotée doit avoir au moins un tiers d'administrateurs indépendants, qui joueront leur rôle dans les commerces relatifs, la nomination, la rémunération et le licenciement des directeurs. Pour standardiser les relations entre les *controlling shareholders* et les sociétés cotées, la CSRC a promu la séparation des sociétés cotées et des *controlling shareholders* dans le personnel, l'actif et les affaires financières. En puis, la CSRC a formulé le « Guide d'articles d'association de sociétés

cotées » et la « Standardisation de l'assemblée des actionnaires » afin d'essayer de standardiser l'opération de l'assemblée des actionnaires, le conseil d'administration et le conseil de surveillance.

La CSRC a aussi adopté une série de mesures concernant les normes de la comptabilité. En raison du problème légal, la société ne peut réaliser l'internationalisation dans les normes de la comptabilité, la CSRC a donc proposé des standards pour la révélation de l'information. Conformément aux standards internationaux, la CSRC a formulé des standards pour le listing d'institutions financières en 2000, il s'agit des règlements de comptable et les offices de comptables qui s'engagent dans les affaires de titres, les comptables et les offices de comptable qui violent les lois et règlements, seront punis plus sévèrement.

Pour améliorer la qualité des sociétés cotées, la CSRC a renforcé l'examen au temps du listing et a stipulé la demande d'avance et le guide concernant l'opération standard et règlement renforcé après qu'elles soient cotées. Les mesures spéciales ont été adoptées comme suit :

(A). Etablir un système de l'examen des sociétés cotées.

En 2001, la CSRC a publié les règles sur l'examen des sociétés cotées qui stipulent qu'un tiers des sociétés cotées seront vérifiées chaque année, principalement sur leur structure de gouvernance, les affaires financières, l'usage du financement et l'opération de révélation de l'information. En même temps, la CSRC a terminé les contrôles spéciaux sur les risques majeurs reflétés dans les plaintes d'investisseurs et exposées par les médias et les problèmes découverts pendant les opérations habituelles. La société sujette à examen doit soumettre le rapport de correction et le révéler ouvertement. Les organisations en commission sont exigées d'examiner les résultats de la correction des sociétés sujettes aux vérifications. La CSRC a introduit le système de conversation avec le président du conseil d'administration de société cotée. Si des problèmes sérieux sont trouvés pendant la vérification, les sociétés relatives recevront la critique interne ou critique ouverte en fonction de la gravité des cas. S'il est découvert que la société a violé les règlements, la CSRC entreprendra une enquête. Si un cas s'avère grave, il sera confié aux organes judiciaires pour enquête criminelle.

(B). Introduire la gestion classifiée des sociétés cotées.

La CSRC introduit le système de la gestion classifiée, c'est-à-dire appliquer le règlement classifié d'après une analyse complète et l'estimation des risques opérationnels et risques de délit d'initié. Les organismes enquêteurs doivent déterminer les responsabilités pour surveiller les sociétés cotées dans leurs juridictions respectives.

(C). Établir un mécanisme de réponse rapide.

La CSRC a introduit un système du règlement de réponse rapide afin de découvrir les problèmes et les régler à temps.

(D). Le système du retrait pour les sociétés cotées.

En mars 2001, la CSRC a promulgué les règles sur la mise en oeuvre de suspension et d'interdiction des sociétés cotées qui souffrent de pertes. Le 23 avril et le 23 Juin 2001, la CSRC a interdit respectivement la transaction des valeurs de *PT Shuixian* et *PT Jinman*. L'établissement des règles sur le de listing de sociétés qui ont commis des irrégularités majeures est en cours.

9.3.3 Le Rôle du conseil d'administration dans le gouvernement d'entreprise

D'après la loi des sociétés, un conseil d'administration doit consister en 5 à 19 administrateurs. En 1999, la dimension moyenne du conseil d'administration était 9.9 (Tenev et Zhang, 2002). La Banque mondiale et IFC (*International Finance Corporation*) ont publié un rapport sur la base d'une étude de 257 sociétés cotées sur la *Shanghai Stock Exchange*. L'étude montre que deux tiers des administrateurs sont les administrateurs exécutifs. Seulement un tiers des administrateurs sont relativement indépendants. Environ la moitié des administrateurs exécutifs prennent la place supérieure de la direction. L'étude a également révélé que 5.4% des sociétés ont établi des sous-comités tels que comité de la finance, comité de l'audit, et

comité de la stratégie. Approximativement, 14% des sociétés ont projeté d'établir ces sous-comités.

Parmi les comités établis, le comité de l'investissement et le comité de la gestion financière sont composés d'une manière prédominante d'administrateurs exécutifs, néanmoins, le comité de la stratégie a un plus haut pourcentage d'administrateurs non exécutifs et indépendants.

Quant à la sélection de l'administrateur, les sociétés cotées chinoises (y compris les sociétés par actions) manquent encore d'un comité de nomination pour les administrateurs et le comité du gouvernement d'entreprise. La loi des sociétés stipule que l'assemblée des actionnaires est responsable pour sélectionner et congédier les administrateurs, mais cette loi ne stipule pas qui est responsable pour nommer les administrateurs. Dans tous les cas, les candidats doivent consentir à être nommés. La dernière décision est prise par un vote à l'assemblée des actionnaires. En Chine, les actionnaires majoritaires nomment de nouveaux administrateurs dans 57% de sociétés cotées, le conseil d'administration fait cela dans 34% de sociétés cotées, le président du conseil d'administration dans 6% de sociétés, et administrateurs existants dans 3% de sociétés.

Quant aux devoirs et responsabilités des administrateurs, le Code de gouvernement d'entreprise pour sociétés cotées en Chine stipule : *«les administrateurs doivent fidèlement, honnêtement et diligemment exécuter leurs devoirs pour les meilleurs intérêts de la société et tous les actionnaires. Les administrateurs participeront au conseil d'administration avec diligence et responsabilité, et exprimeront clairement leur opinion sur les sujets discutés»*. *« Dans cas où les résolutions de conseil d'administration violent les lois ou règlements ou les articles d'association de la société cotée et causent les pertes à la société cotée, les administrateurs qui sont responsables pour faire telles résolutions seront responsable pour compensation, excepté qu'il est prouvé qu'ils ont désapprouvé et leurs objections ont été enregistrées dans les mémoires de réunions »*.

9.3.4 Le système des administrateurs indépendants en Chine

Pour renforcer l'indépendance du conseil d'administration, améliorer les qualifications professionnelles des administrateurs aussi bien que standardiser la fonction de conseil d'administration, la CSRC a adopté les directives pour établir un conseil d'administration indépendant dans les sociétés cotées en août 2001. Les règles exigent que le conseil d'administration comprenne au moins un tiers des administrateurs indépendants, y compris au moins un professionnel de la comptabilité. Les administrateurs indépendants doivent fournir au moins 15 heures de travail par année. Le conseil d'administration, le conseil de surveillance, ou les actionnaires qui tiennent séparément ou conjointement 5% des parts de société cotée peuvent nommer les administrateurs indépendants.

Les administrateurs indépendants d'une société cotée rempliront leur devoir de bonne foi et avec assiduité envers la société cotée et tous les actionnaires. Ils exécuteront sérieusement leurs devoirs conformément aux lois, règlements et les articles d'association de la société et s'inquiéteront en particulier à la protection des intérêts des actionnaires minoritaires.

Afin de garantir leur efficacité, les administrateurs indépendants auront les pouvoirs spéciaux suivants dans la loi des sociétés et autres lois pertinentes et règlements :

- A. La transaction de la partie relative majeure (référence aux transactions que la société cotée a l'intention de conclure avec la partie relative et la valeur totale de la transaction dépasse RMB 3 millions ou 5% des actifs nets de la société) doit être approuvé par les administrateurs indépendants avant d'être soumis au conseil d'administration.
- B. Mettre la proposition au conseil d'administration concernant la nomination ou le renvoi de l'office de la comptabilité.
- C. Proposer au conseil d'administration d'appeler l'assemblée intérimaire des actionnaires.
- D. Proposer une réunion du conseil d'administration.
- E. Nommer indépendamment l'audit externe ou organisation consultante.
- F. Solliciter les mandataires avant la convocation de l'assemblée des actionnaires.

En plus des devoirs susmentionnés, les administrateurs indépendants sont encouragés à exprimer leur opinion indépendante sur des événements majeurs qui se produisent dans la société cotée, y compris nomination, congé ou remplacement d'administrateurs; nomination

ou congé des directeurs supérieurs; rémunération pour les administrateurs et les directeurs supérieurs; et événements que les administrateurs indépendants considèrent être nuisible aux intérêts des actionnaires minoritaires.

Les pratiques montrent que les sociétés chinoises qui sont cotées à l'extérieur du pays, tels que *Yanzhou Coal Mining*, *China Unicom* et *China Petroleum*, ont satisfait aux exigences en établissant un bureau d'administrateurs indépendants et en introduisant les procédures opérationnelles standards pour le système d'administrateurs indépendants. Beaucoup de sociétés cotées d'*A-share* à domicile ont invité des personnalités et des professionnels comme administrateurs indépendants telles que *Little Swan* et *Inner Mongolian Baotou Iron and Steel Company*. Les statistiques montrent que 204 sociétés chinoises d'*A-share* avaient constitué le bureau d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration avant l'introduction officielle du système d'administrateurs indépendants en Chine⁹⁸.

Cependant, en raison du manque d'exigences unifiées et de mesures relatives, selon un proverbe chinois, l'opération d'administrateurs indépendants dans ces sociétés cotées était comme « huit immortels qui traversent la mer, chacun expose son propre talent surnaturel » (*baxian guohai, gexian shentong*). Un nombre considérable de sociétés cotées ont répondu à la promulgation des directives proposées par la CSRC en nommant temporairement plusieurs administrateurs indépendants dans le conseil d'administration. Il est évident que l'établissement du système d'administrateurs indépendants en Chine a été poussé par le gouvernement. Ce n'est pas un résultat complètement naturel du développement de marché.

Avec le mandat de la CSRC, *Tsinghua University Economic School* a tenu une séance de formation pour administrateurs indépendants du premier groupe de sociétés cotées le 16 juillet 2001, et 102 personnes ont donc obtenu de la CSRC le certificat d'accréditation d'administrateur indépendant. Cette première séance de formation officielle organisée par l'institut d'université avec le mandat du gouvernement pour les administrateurs indépendants a attiré une large attention de la presse et des sociétés en Chine. L'interview du journaliste

⁹⁸ Zhang Xuedong, "200-odd Listed Companies in China Establish System of Independent Directors", *Guangming Daily*, le 20 juillet 2001.

avec certains administrateurs indépendants a aussi révélé des problèmes⁹⁹. Par exemple, les administrateurs indépendants ne peuvent pas réellement opérer indépendamment en raison de leurs rapports variés avec les sociétés cotées; ils n'ont pas de motivations nécessaires quant à la rémunération; leur connaissance limitée au sujet de la situation totale d'une société cotée les influence sur la façon de prendre les décisions sensibles; et ils trouvent dur de jouer leur rôle quand le contrôle par *insiders* et la présence d'un actionnaire dominant seul sont les problèmes communs dans les sociétés cotées.

Notre étude démontre aussi que les facteurs qui affectent le rôle des administrateurs indépendants des sociétés cotées chinoises diffèrent de ceux de pays occidentaux. En plus des problèmes communs tels que le temps et l'énergie limités consacrés aux entreprises et l'information asymétrique, les autres contraintes incluent : 1) manque de soutien légal pour le rôle d'administrateur indépendant; 2) traitements bas et manque d'incitations; 3) faiblesses des capacités propres des administrateurs indépendants; et 4) l'impact de l'environnement social et culturel. Beaucoup de sociétés ont senti que ces administrateurs indépendants craignaient de jouer leur rôle et qu'il leur était difficile d'être dévoués à leur fonction. Premièrement, la majorité absolue d'administrateurs indépendants sont recommandés par les actionnaires majeurs ou les administrateurs exécutifs, et en raison de cela, il n'est pas possible que les administrateurs indépendants deviendront l'opposition contre actionnaires majeurs. Deuxièmement, étant donné que la culture chinoise privilégie les relations personnelles, le maintien des relations est devenue une condition préalable pour la plupart des administrateurs indépendants. Ces faits justifient nos doutes sur l'indépendance des administrateurs indépendants en Chine.

9.3.5 Le conseil de surveillance

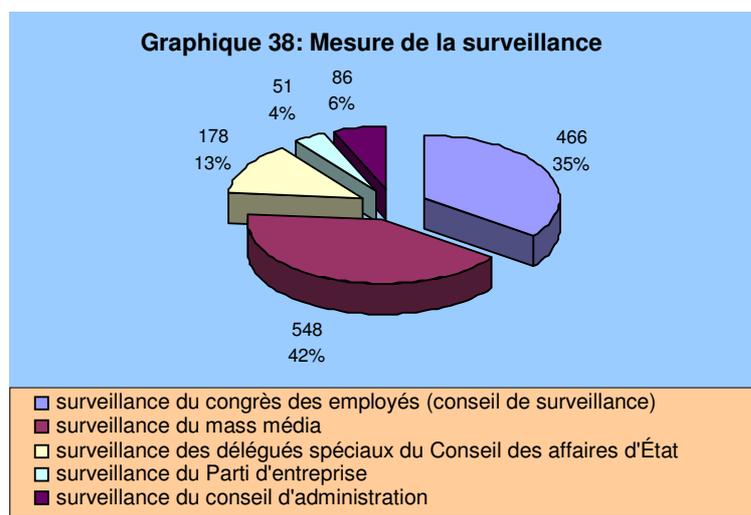
La loi des sociétés ne spécifie pas la proportion des représentants d'actionnaires et d'employés dans le conseil de surveillance mais exige seulement que les statuts d'une société stipulent correctement la proportion. Le conseil de surveillance en Chine est une combinaison unique entre le conseil de surveillance de style allemand et le concept traditionnel chinois

⁹⁹ Long Yinyin, "Eight Questions concerning Independent Directors", *New Economic Herald*, Issue No. 10, 2001.

d'employés comme maîtres d'entreprises. En pratique, les chefs de comités du Parti de sociétés ont tendance à assumer les places de président et de vice-président du conseil de surveillance.

La loi sur les sociétés et le Code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées stipulent que le rôle clé du conseil de surveillance est la surveillance financière de la société, surveiller la diligence des administrateurs, directeurs et autre gestionnaires supérieurs, de sauvegarder les actifs de la société, de réduire les risques opérationnels et financiers de la société, et de protéger les intérêts de la société et des actionnaires.

Le conseil de surveillance peut nommer une firme externe d'audit pour la société à l'assemblée des actionnaires. Les membres du conseil d'administration ont le droit de connaître le statut du fonctionnement de la société et auront l'obligation correspondante de confidentialité. Si nécessaire, le conseil de surveillance peut embaucher des institutions intermédiaires indépendantes pour aider dans le travail du conseil. Selon notre enquête, plus d'un tiers des témoins (35%) croient que la surveillance du congrès des employés (conseil de surveillance) est la plus importante mesure pour surveiller la réforme de l'entreprise (voir Graphique 38).



Source : nos enquêtes

Cependant, en pratique, il y encore une marge d'amélioration de l'efficacité de conseil de surveillance. Le conseil de surveillance est plus « décoratif » que fonctionnel. Les annonces publiées du conseil de surveillance des sociétés cotées montrent qu'il conteste rarement des

décisions faites par le conseil d'administration et les décideurs de la société. Généralement, les réunions des superviseurs sont souvent moins nombreuses que celles du conseil d'administration et leurs réunions n'attirent pas souvent l'attention. En plus, le manque de compétences et d'expérience professionnelle des superviseurs ne leur permet pas de surveiller efficacement les administrateurs et directeurs.

9.3.6 La communication de l'information

Avec l'augmentation des liens de l'économie chinoise avec l'économie du monde, conformément aux pratiques internationales, le marché du capital est plus demandeur d'information de la comptabilité véritable, exacte et complète. Comme la Chine a un besoin urgent de résoudre le problème de comment concurrencer efficacement à présent les rivaux sur le marché capital et d'attirer plus d'investisseurs étrangers, le plus pressant, c'est de réaliser l'internalisation de normes de la comptabilité sur le marché du capital afin que l'information de la comptabilité des sociétés cotées puisse obtenir l'approbation et la confiance d'investisseurs.

Depuis 1993, le Ministère des Finances a promulgué 14 *Accounting Standards for Business Enterprises* (ASBE) pour satisfaire aux exigences de l'économie de marché. Les standards chinois correspondent fondamentalement aux standards internationaux de la comptabilité (*International Accounting Standards*, en abrégé IAS) mais ils sont modifiés pour s'adapter aux conditions locales. Par exemple, le standard chinois spécifie la communication de plus de détails à propos des liens avec d'autres entreprises, y compris leurs affaires principales et la proportion de la propriété, cependant les IAS exigent seulement la révélation des rapports. Quant à la question relative, les ASBE exigent que le revenu soit mesuré au prix spécifié dans l'accord entre les parties de transaction, néanmoins les IAS spécifient que le revenu soit mesuré à la valeur juste de la considération reçue. Les nouveaux standards complets de la comptabilité pour les entreprises commerciales, ont été adoptés par le Ministère des Finances en janvier 2001, exigent une explication au sujet de la justice de toute transaction de partie relative dans laquelle le prix de la transaction est plus haut ou inférieur au prix normal.

Après une dizaine d'années de développement, surtout ces dernières années, la CSRC a changé fondamentalement de l'examen administratif original et l'approbation vers le règlement par la communication de l'information sur laquelle elle a formulé une série de statuts et règlements qui a correspondu aux pratiques internationales. Par exemple, conformément aux stipulations relatives de la loi des titres et de la loi des sociétés, la CSRC a formulé les statuts et règlements tels que « *Detailed Rules for the Implementation of Information Disclosure of Public Companies* », le « *Code of Contents and Format of Information Disclosure of Public Companies* » et « *Provisional Regulations on Banning Securities Fraud* ». Il y a aussi des statuts et règlements sur la première révélation, les rapports réguliers et rapports intérimaires d'après le temps et le contenu de l'information révélée. Conformément aux règles, la première communication doit inclure le « prospectus », l'« annonce de listing », l'établissement de rapport trimestriel, le rapport semestriel, le rapport annuel et les rapports intérimaires sur les événements majeurs, les questions du droit supplémentaires, l'achat et l'acquisition, l'assemblée des actionnaires et la réunion du conseil d'administration. Il stipule aussi l'obligation de communication des obligations d'actionnaires, administrateurs, superviseurs et directeurs.

Durant ces dernières années, les compétences investigatrices des régulateurs ont été renforcées. La CSRC exige des sociétés cotées de fournir un rapport de l'estimation du contrôle interne au temps de l'émission de nouvelles actions. De plus, le centre a changé sensiblement sa manière de découvrir les irrégularités et de les prévenir.

En plus de la communication de l'information progressive des sociétés cotées, les sociétés cotées sont tenues de révéler l'information concernant le gouvernement d'entreprise conformément aux lois, les règlements et les autres règles relatives, y compris principalement: (1) les membres et la structure du conseil d'administration et le conseil de surveillance; (2) la performance et l'évaluation du conseil d'administration et le conseil de surveillance; (3) la performance et l'évaluation des administrateurs indépendants, y compris leur présence aux réunions de conseil d'administration, leur émission d'opinions indépendantes et leurs opinions concernant les transactions de la parties relatives et la nomination et le congé d'administrateurs et gestionnaires supérieurs; (4) la composition et le travail des comités spécialisés du conseil d'administration; (5) l'état réel de gouvernement d'entreprise de la société, la lacune entre le gouvernement d'entreprise de la société et les Codes, et les raisons

pour la lacune; et (6) les plans et mesures spécifiques pour améliorer le gouvernement d'entreprise.

Étant donné les caractéristiques de la structure de la propriété des sociétés cotées en Chine, ils sont tenus de révéler l'information détaillée au sujet de chaque actionnaire qui possède comparativement un grand pourcentage de parts de la société, les actionnaires qui contrôlent réellement la société. Quand les actionnaires majoritaires augmentent ou diminuent leur part ou engagent les parts de la société, ou quand le contrôle réel de la société est transféré, la société et ses actionnaires majoritaires doivent révéler opportunément et correctement l'information relative à tous les actionnaires.

Malgré toutes ces exigences, il existe encore différents problèmes dans les sociétés cotées, surtout dans les sociétés par action concernant la communication de l'information. La Bourse des valeurs de Shanghai (*Shanghai Stock Exchange*) a examiné récemment 2000 rapports annuels des sociétés cotées. Les résultats ont révélé plusieurs problèmes de communication, y compris :

(A). La communication des transactions des parties relatives ne s'est pas complètement accordée avec les standards de la comptabilité relatifs. La politique de la tarification, les raisons pourquoi une partie relative utilisait les fonds de la société, et les accords concernant les actifs fournis ou occupés par la partie relative n'ont pas complètement été révélés, et certaines activités du financement considérables à propos de parties relatives n'ont pas été révélées à temps.

(B). Certaines sociétés cotées n'ont pas complètement révélé au public comme ils ont utilisé les fonds. Ils n'ont pas aussi fourni assez d'explication au sujet des différences considérables entre le profit anticipé et le revenu net réel.

(C). Le niveau de capacité du cabinet comptable et du cabinet d'audit n'est pas élevé, ils ont souvent cédé à la pression du client, car ils n'ont pas eu leurs propres règles et principes pour traiter les affaires financières.

Les raisons principales pour que ces problèmes arrivent sont parce que les sanctions pour irrégularités ne sont pas assez sévères. La CSRC a rencontré beaucoup de difficultés pratiques au cours de l'application des lois, telles que le recueil des preuves, le manque des moyens de mettre en vigueur les lois et la coopération d'autres départements judiciaires. Par exemple, les exemples violés tels que les émetteurs et les organisations intermédiaires qui produisent de fausses matières dans le processus de l'émission de l'action, la diffusion de fausses déclarations doivent porter les responsabilités administratives et civiles ou même criminelles. Mais la CSRC a seulement le pouvoir administratif de mettre la loi en application, elle peut seulement substituer l'avertissement ou les amendes aux parties en défaut aux responsabilités civiles ou criminelles pour leurs conséquences sérieuses. A présent, la Chine n'a pas encore établi un système complet de l'exécution des lois concernant le marché des titres. C'est une des raisons importantes pourquoi la transaction *insider* et la manipulation de marché se sont fréquemment produites.

Conclusion du chapitre 9

Ce chapitre a fourni une vue d'ensemble de la structure institutionnelle de gouvernement d'entreprise en Chine.

Dans le choix d'un modèle de gouvernement d'entreprise, les responsables politiques sont en principe favorables au choix du modèle anglo-saxon, mais dans la réalité le modèle mélange les styles anglo-saxon et japonais-allemand. En outre, bien que l'objectif soit d'établir un système d'actionnariat ouvert, juste, multiple et compétitif, et les responsables politiques ont essayé de réduire les actionnariats d'État sur concentrés, d'améliorer la situation actuelle d'actionnariats dominants par les *insiders* et de renforcer le rôle de la banque dans le gouvernement d'entreprise.

Mais la *corporatisation* de l'entreprise d'État n'est pas que la recherche de nouvelles sources de capital, et peut seulement être comprise dans le contexte de la redistribution de droits du contrôle. C'est aussi vrai pour la formation de nouvelles structures de gouvernance où il y a

eu un changement du contrôle d'État du monopole au contrôle par actions, bien que le contrôle soit encore dominé par plusieurs autorités d'État.

Étant donnée la faible efficacité des mécanismes extérieurs à l'entreprise (application des lois, marché des dirigeants d'entreprise, système politique) censés supporter le fonctionnement des mécanismes spécifiques traditionnels (conseil d'administration conseil de surveillance, rémunération des dirigeants) que la Chine cherche à introduire dans ces entreprises, la concurrence sur le marché des biens et des services devrait rester encore pendant plusieurs années le mécanisme le plus efficace pour discipliner le comportement des dirigeants. Néanmoins, la concurrence, seule, semble bien loin de pouvoir contribuer à l'émergence de systèmes de gouvernement d'entreprise efficace. Un gouvernement d'entreprise plus efficace permet justement d'envoyer aux décideurs dans les sociétés avant qu'ils ne prennent leur décision, des signaux sur l'opportunité et la probabilité de réussite de leurs investissements.

Malgré le fait qu'il n'y ait aucun mécanisme de gouvernement d'entreprise parfait, et que le développement d'un mécanisme approprié pour la Chine est un processus graduel et de dépendance du sentier (*path-dependent*), il y a encore un impératif à avancer le plus vite possible pour minimiser les coûts relatifs. Cependant, un bon mécanisme du gouvernement d'entreprise qui soutient le développement durable est lié inextricablement à l'ensemble du succès de développement économique, juridique et culturel en Chine.

Conclusion de la troisième partie

Les réformes économiques menées en Chine depuis une vingtaine d'années ont permis une croissance remarquable, le développement d'un secteur privé dynamique et une réforme de fond du secteur des entreprises d'État. Les entreprises privées représentent aujourd'hui quelque 57 % du PIB, et la productivité du secteur d'État s'est sensiblement améliorée.

La croissance économique à elle seule ne pourra résoudre tous les problèmes. L'amélioration concomitante de la gouvernance est un impératif. Si la Chine veut connaître un développement durable, les autorités doivent engager un vaste programme de réformes institutionnelles d'envergure de façon à redéfinir le rôle de l'État, améliorer la gestion de la dépense publique et renforcer l'efficacité et l'efficience de l'action gouvernementale.

La transformation rapide de la Chine ne se mesure pas seulement à l'essor des entreprises du secteur privé et à la mutation profonde de son paysage urbain, mais aussi à l'évolution de ses institutions. Au cours des 28 dernières années, les autorités chinoises ont pris des mesures en vue d'adapter le rôle de l'État et des administrations publiques à une économie de plus en plus axée sur le marché.

En raison de politique « *zhuada fangxiao* », Pour ce qui est des petites entreprises, le sort est en jeté : le gouvernement prône l'utilisation d'une nouvelle formule juridique, la société par actions, par l'entremise de laquelle les employés d'une entreprise doivent souscrire par leur épargne personnelle au moins 50 % du capital. Les promoteurs de la réforme insistent sur la motivation nouvelle d'un salarié actionnaire pour redresser son entreprise. En fait, l'apport de liquidités nouvelles grâce à l'épargne des employés constitue une raison au moins aussi importante que le souci d'intéressement. L'avenir dira si la promotion de cette formule, dont les balises juridiques restent à définir, est une option viable. Il faudra toutefois surveiller les salariés contraints d'investir toute leur épargne dans des entreprises obsolètes qui ne pourront pas obtenir de réels concours bancaires.

En dehors de la forme de société par actions, les petites entreprises peuvent également être restructurées par des fusions/acquisitions, locations, ventes aux enchères, contrats de gestion

déléguée, locations gérances, ventes à des investisseurs étrangers ou mises en faillite. Dans le sud de la Chine, les ventes aux enchères sont devenues de plus en plus fréquentes et permettent une réallocation rapide des facteurs de production au profit des acteurs les plus performants, qu'ils soient privés, publics ou étrangers. La formule de liquidation n'est utilisée qu'avec de grandes précautions, ayant été freinée récemment par une politique nationale qui impose le reclassement ou l'indemnisation de tous les salariés.

Notre modèle d'équilibre a montré que la privatisation des entreprises d'État réalisable en théorie, l'ensemble du modèle d'équilibre optimal combine les intérêts des différentes parties prenantes des entreprises d'État, soit État, banque, opérateur et personnel, les pratiques des réformes de ces dernières dix années ont témoigné le résultat de notre modèle d'équilibre.

En matière de gouvernance dans les moyennes et grandes entreprises d'État, des progrès ont été obtenus en relativement peu de temps et ils ont contribué à maintenir le taux de croissance élevé de la Chine, un tour de force quand on sait que la simple dimension du pays rend plus complexes les relations hiérarchiques et multiplie les sources de problèmes.

Pour aller plus loin dans cette direction, la Chine doit poursuivre son effort de réforme sur quatre fronts en priorité : le rôle de l'État, les instruments de l'action publique, les relations entre les niveaux d'administration et l'instauration d'un cadre institutionnel favorisant le fonctionnement des mécanismes de marché.

Dans la dernière partie, nous analyserons les obstacles des réformes des droits de propriété et de gouvernance d'entreprise dans les entreprises d'État, nous présenterons concrètement les réformes des entreprises d'État à *Zhucheng*.

Quatrième Partie

**La mise en œuvre des réformes de la propriété et de
gouvernance d'entreprise : obstacles et illustrations**

Introduction de la quatrième partie

Le « *gaizhi* », le gouvernement d'entreprise et le système moderne d'entreprise, sont les contenus clés des réformes des entreprises d'État en Chine. L'établissement du système moderne d'entreprise est l'objectif des réformes, le « *gaizhi* » et le gouvernement d'entreprise sont les moyens essentiels.

Le défi le plus important des réformes est de dépasser ce système traditionnel de propriété. Les droits de propriété des entreprises d'État doivent être clarifiés et des entités administratives spécialisées pouvant représenter concrètement les droits de propriété de l'État devront être créées. Idéalement, ces entités devraient être capables d'agir comme des investisseurs institutionnels agissant pour le compte de l'État en tant que réel propriétaire. Par ailleurs, ces entités devraient être capable de former un écran entre l'administration et les entreprises permettant de mettre fin à la recherche de rentes et aux interférences de la bureaucratie.

Bien que jusqu'à présent le système moderne d'entreprise soit loin d'avoir débouché sur la création de telles entités administratives, plusieurs programmes expérimentaux ont essayé de s'attaquer à ce défi. L'expérience de *Zhucheng* illustre ces tentatives. La ville de *Zhucheng* est certainement celle qui a été le plus loin dans la mise en place du système moderne d'entreprise, jouant un rôle pionnier dans l'établissement d'un système cohérent de gestion des actifs d'État.

Cette partie se divise en trois chapitres suivants :

- Chapitre 10 : Le rôle des banques et les obstacles critique au gouvernement d'entreprise en Chine
- Chapitre 11 : Les difficultés d'évolution vers un système moderne d'entreprise
- Chapitre 12 : Une illustration : le cas de *Zhucheng*

Chapitre 10 : Le rôle des banques et les obstacles critiques au gouvernement d'entreprise en Chine

Introduction

Même si bon nombre des problèmes auxquels la Chine est confrontée sont typiques des économies socialistes en transition, des facteurs nationaux spécifiques que nous avons tenté de recenser dans les chapitres précédents pour la Chine, influencent de manière déterminante l'efficacité et les possibilités d'évolution du gouvernement d'entreprise dans chaque pays. Cette vision est fondée sur une approche théorique de la firme et du gouvernement d'entreprise issue des concepts développés par A. O. Hirschman dans son ouvrage "Exit and Voice" (A.O. Hirschman, 1970) sur la manière de prévenir le déclin des institutions, mais également de la théorie des coûts de transaction (O.E. Williamson, 1996) et de l'approche néo-institutionnaliste (D.C. North, 1990, M. Orrù, et al., 1997). Les systèmes de gouvernement d'entreprise se rapportent à l'ensemble des mécanismes disciplinaires existant dans une économie donnée (et plus seulement ceux existants dans l'entreprise) visant à minimiser les phénomènes de rentes issus des stratégies des acteurs au sein et autour de l'entreprise. Cette approche permet donc d'intégrer des facteurs qui dépassent le cadre restreint de l'entreprise et de l'économie, tout en éclairant les obstacles dans l'amélioration des performances d'un système de gouvernement d'entreprise dans une économie donnée.

Les banques sont censées jouer un rôle important dans la surveillance des entreprises, elles peuvent remédier au problème de passager clandestin dans la collecte de l'information, qui peut se poser dans le cadre d'une opération de prêt où interviennent un grand nombre d'investisseurs dispersés. On a fait valoir récemment (Mayer, 1988 ; Sharpe, 1990 et von Thadden, 1995) que des relations à long terme entre les banques et les entreprises pouvaient être bénéfiques. Les relations à long terme permettent aux banques de mieux évaluer la qualité des entreprises et de prendre des décisions de prêt plus judicieuses. Selon von Thadden, les banques, tout en étant mieux informées que les autres investisseurs, ont sans doute moins tendance à favoriser les investissements dont les résultats sont immédiatement apparents. Elles peuvent ainsi réduire le biais à court terme dans les décisions de prêt.

Ambiguïté des droits de propriété, Incitation gestionnaire faible, Incompatibilité de faux *principals* multiples sont les obstacles critiques au gouvernement d'entreprise en Chine, ces facteurs négatifs menacent l'efficacité du gouvernement d'entreprise, ils sont autant de risques de succès de « *gaizhi* » des entreprises d'État en Chine.

10.1 Le rôle des banques au gouvernement d'entreprise en Chine

Le système bancaire en Chine est devenu la source externe la plus importante de financement d'entreprises. Par conséquent, la relation est naturellement proche entre banques et entreprises. En fait, la réforme en Chine entre une étape que les réformes des entreprises et des banques s'entrelacent et se conditionnent mutuellement, et cette situation devient le goulot d'étranglement majeur pour la réforme actuelle en Chine. Par rapport à la réforme de l'entreprise, le rôle des banques est de résoudre les mauvaises dettes massives d'entreprises et de satisfaire la demande pour le nouveau capital. De plus, en raison de leurs capacités en financement et surveillance, les banques ont aussi des influences spéciales potentielles dans le gouvernement d'entreprise.

Les banques ont des ressources financières aussi bien que la capacité de la surveillance, et les banques n'interviennent pas dans la gestion quotidienne des entreprises. Typiquement, comme créanciers, les décisions de banques sont seulement importantes au moment où les emprunts sont approuvés et quand les choses fonctionnent mal, et au milieu de ce processus, les banques accumulent l'information (ex, intervention sélective). En comparaison, les intermédiaires financiers ont limité généralement la capacité à mobiliser des ressources financières, en même temps ils ne peuvent pas s'abstenir d'intervenir constamment dans la gestion quotidienne qui est possible s'ils sont transformés par les ministères industriels précédents. Il n'y aura aucun groupe seul qui devient possiblement une institution dominante dans le gouvernement d'entreprise en Chine, une certaine « gouvernance partagée » peut survenir dans le futur dans lequel les banques jouent un rôle important pour contrebalancer non seulement les *insiders* de directeurs dans les entreprises mais aussi contrebalancer un abus possible de pouvoir par les holdings.

L'expérience japonaise de l'après-guerre avec le gouvernement d'entreprise dominé par les banques principales illustre une telle possibilité (Aoki, 1994). Le gouvernement d'entreprise

différent avec les investisseurs de l'actif ou les créanciers diffusés tels que porteurs d'obligations ou certaines banques commerciales, les banques principales japonaises jouent un rôle actif dans le gouvernement d'entreprise. Premièrement, la banque principale dominante qui devient syndicat patronal peut efficacement surveiller *ex ante*, *intérim*, et *ex post* l'entreprise. Deuxièmement, la surveillance du syndicat patronal sauve aussi des ressources rares de la surveillance. Troisièmement, le mécanisme de « contrôle contingent » ne joue aucune intervention externe de la banque pendant les états normaux d'opération de l'entreprise (*ex, insider control*), et un changement automatique de droits du contrôle de la banque principale pendant les mauvaises situations (*ex, outsider control*). Ce mécanisme fournit l'incitation pour les directeurs de l'entreprise dans les situations normales et facilite la restructuration par les banques dans les mauvais moments.

Le processus de la restructuration financière d'entreprise fournit habituellement une bonne occasion pour les banques d'engager des relations plus proches avec les entreprises. Au Japon, une raison historique pour le renforcement de la proximité entre banques et entreprises a été la participation active des banques dans les réorganisations d'entreprise après-guerre (Hoshi, 1994). De la même façon, le développement de la relation proche entre banques et entreprises en Chine dépendra vraisemblablement des facteurs suivants : l'ampleur de la participation des banques dans le processus pour régler les mauvaises dettes; la façon que les mauvaises dettes sont absorbées par les banques; les règlements sur le holding par les banques; et le pouvoir politique des banques vis-à-vis les sociétés holdings; etc.

Quelques économistes chinois sont d'accord avec le système de la banque principale de style chinois dans lequel les banques sont autorisées à tenir des parts d'action dans les entreprises et jouent le rôle majeur dans le gouvernement d'entreprise (Wu, 1993). Parce que l'adoption du système de la banque universelle en Chine est actuellement hors de question. Pour assainir et renforcer la situation financière de 4 grandes banques d'État, en 1999, ces 4 grandes banques d'État ont sorti de leurs comptes 40 milliards de yuans de créances douteuses, désormais prises en charge par 4 nouvelles structures de défaillance créées à cet effet (les *Asset Management Corporations* ou AMC) (Hamdouch et Zhang, 2005), car la banque commerciale ne peut pas actuellement tenir les parts d'action de l'entreprise conformément à la loi bancaire chinoise.

Cependant, une condition préalable pour que la banque puisse jouer le rôle majeur dans le gouvernement d'entreprise en Chine est qu'elle doit avoir la capacité et surtout l'incitation à faire cela. Cela exige des réformes fondamentales dans le secteur bancaire.

10.2 Les obstacles critiques au gouvernement d'entreprise en Chine

Bien que les pratiques aient déjà indiqué les lacunes évidentes des sociétés par actions, la majorité des recherches ne se concentrent que sur comment réduire le coût d'agence des sociétés par actions, comment équilibrer et restreindre les relations entre l'assemblée des actionnaires, le conseil d'administration, le conseil de surveillance et les gestionnaires supérieurs, comment ajuster les relations des intérêts des parties prenantes (y compris les relations d'entreprise internes et externes) afin d'améliorer le niveau du gouvernement d'entreprise, etc. La plus grande lacune de ces recherches, c'est de supposer que le système d'actions ne puisse pas changer ou n'ait pas besoin de faire de changement fondamental. Ces recherches n'ont pas analysé profondément les causes principales, le principal agent qui se produit dans les entreprises d'État chinoises, en particulier, ces recherches n'ont pas analysé les lacunes du système d'actions comme système d'entreprise.

Il y a des problèmes intrinsèques et fondamentaux dans le gouvernement d'entreprise des entités économiques étatiques à cause de l'ambiguïté des droits de propriété, associée avec propriété de l'État. L'entreprise d'État chinoise représente le cas classique du problème de *principal-agent*. Sous un système de propriété par tout le peuple (propriété d'État), les droits de propriété appartiennent à tout le monde et à aucun en particulier. L'État assume le rôle de représentant du peuple et principal (propriétaire) qui représente le public à déléguer les pouvoirs opérationnels quotidiens aux directeurs de l'entreprise (agents). Mais les autorités telles que les différents ministères du gouvernement central et gouvernements locaux qui exercent de facto les droits de propriété des entreprises d'État chinoises, en réalité, elles ne prenaient aucun risques résiduels sur le contrôle et l'usage des actifs de l'entreprise d'État. Toutes les réclamations résiduelles (profits) ou risques (pertes) sont mis en commun et passés simplement au public à sa guise. Il y a donc un divorce entre la charge de risque résiduel et l'exercice de contrôle. Les caractéristiques systémiques des entreprises d'État chinoises, telles que la contrainte de budget lâche, le manque de responsabilité financière indépendante et

l'impossibilité de faillite, détruisent des mécanismes essentiels disciplinaires et d'incitation au gouvernement d'entreprise.

En général, il y a deux types de mécanismes qui aident à résoudre les deux ensembles de conflits : entre propriétaires et directeurs, et entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires. Le premier type consiste en mécanismes internes (par exemple, structure de la propriété, compensations exécutives, conseil d'administration, transparence financière), le second repose sur des mécanismes externes (par exemple, marché de l'acquisition externe, infrastructure légale, protection d'actionnaires minoritaires, etc.).

Nous caractérisons maintenant la structure institutionnelle d'une économie publique. Les réclamateurs résiduels (copropriétaires) de l'économie publique s'appellent les « *principals* » (mandants), et les membres intérieurs de l'entreprise (*insiders*) s'appellent les « *agents* »¹⁰⁰ (mandataires). Dans l'entreprise privée, les *principals* de l'entreprise publique ont aussi l'autorité de surveiller les *agents*. Cependant, la propriété publique implique que le « *voting-with-hands* » (vote-avec-mains) soit le seul moyen disponible pour les *principals* d'exercer leur autorité de surveillance. En d'autres termes, la surveillance est un « choix public » typique dans le sens où elle ne peut qu'être produite à travers un processus agrégatif des actions individuelles sur la base d'« un vote par personne » ou certains systèmes de délégation. En raison du problème de la communication et des coûts d'organisation, si la communauté est grande, une structure hiérarchique de délégation est inévitable. Typiquement, la communauté consiste en beaucoup de communautés de base; chaque individu appartient à une communauté de base; chaque communauté de base délègue le pouvoir de surveillance à son représentant; les représentants issus de plusieurs communautés de base forment un comité qui délègue successivement le pouvoir à son représentant; les représentants de plusieurs comités forment un super comité qui délègue successivement le pouvoir à son représentant; etc., jusqu'à un comité « central » qui est le représentant de toute la communauté et prend la responsabilité de surveiller et contrôler toutes les entreprises publiques. En raison de la

¹⁰⁰ Normalement, dans une économie publique, un individu joue deux rôles : comme réclamateur résiduel, il est *principal*, et comme personnel salarié, il est *agent*. Mais conceptuellement, ces deux rôles doivent être distingués. En fait, même s'il y a seulement une entreprise publique, cette distinction conceptuelle est très importante pour comprendre son comportement : comme *principal*, il a quelque self incitation à travailler et faire travailler les autres. En revanche, comme *agent*, il a une motivation à esquiver et espère qu'il n'est pas surveillé.

limitation de portée du contrôle, s'il y a beaucoup d'entreprises, il est impossible pour le comité central de surveiller directement toutes ces entreprises, et une autre structure hiérarchique est inévitable : le comité central délègue le pouvoir à certains sous-comités; chaque sous-comité délègue le pouvoir à certains sous-sous-comités qui délèguent successivement le pouvoir à certains sous-sous-sous-comités, etc., jusqu'aux membres intérieurs de l'entreprise (*insiders*).

En résumé, la relation de *principal-agent* de l'économie publique est caractérisée typiquement par deux « macro »-hiérarchies. La première hiérarchie est formée par une chaîne de la délégation de pouvoir des réclamateurs résiduels (*principals*) au comité central; sa direction de relation de *principal-agent* est montante (de base vers sommet). La deuxième hiérarchie est formée par une chaîne de la délégation du comité central aux membres intérieurs de l'entreprise (*insiders*); sa direction de relation de *principal-agent* est descendante (de sommet vers base). En plus de deux types d'acteurs extrêmes (réclamateurs et *insiders*), nous notons que chaque acteur joue deux rôles : il est l'*agent* du *principal* et le *principal* de l'*agent*. Par commodité, nous appelons les réclamateurs résiduels les *principals* originaux, les membres intérieurs de l'entreprise (*insiders*) s'appellent les *agents* ultimes, et le comité central s'appellent l'*agent* central. L'« *agent* d'amont » et « *agent* d'aval » seront aussi utilisés pour se référer à l'*agent* avant et après les parties respectivement relatives.

En réalité, la première hiérarchie de l'économie publique s'est superposée avec la structure administrative du gouvernement qui ne semble pas très différent de cela dans l'économie privée. Cette superposition donne à l'entreprise publique un autre nom qui s'appelle « entreprise d'État ». La légitimité de cette superposition peut être considérée comme visant à économiser des coûts pour l'organisation.

Par les analyses précitées, nous pouvons identifier trois obstacles critiques au gouvernement d'entreprise dans les entreprises d'État chinoises à l'intérieur d'un tel régime.

10.2.1 Ambiguïté des droits de propriété, *Principals* et *Agents*

Premièrement, le défaut du cœur d'un tel système est que, sous une analyse rigoureuse, il n'y a en réalité aucun vrai propriétaire et aucun vrai agent. Les autorités dirigeantes peuvent exercer *de facto* les droits de propriété, mais elles sont essentiellement les agents de second

ordre eux-mêmes des propriétaires vrais - le public. Néanmoins le public, comme propriétaire qui prend les risques résiduels ultimes à travers les finances publiques (y compris les actifs de banques d'État), n'a pas de droits efficaces ou moyens pour surveiller la performance de l'entreprise d'État ou a une voix active dans leur gouvernance. Tels droits sont investis dans ce que nous pouvons appeler les agents de premier ordre, en d'autres termes, le gouvernement central et parlement qui sont supposés agir comme gardiens de l'intérêt public. Mais il y a un problème classique de qui surveille le surveillant ¹⁰¹ ? Le système de propriété d'État comprend donc une structure en cascade d'agents qui ne prend aucun risque résiduel, cependant exerce efficacement *de facto* la propriété et les droits du contrôle sur les actifs d'État à travers le principal non clair et identifiable. Un tel arrangement cause des problèmes sérieux de risque moral dans le domaine économique et politique.

10.2.2 Incitation gestionnaire faible

Deuxièmement, les incitations gestionnaires se basant sur le marché n'opèrent pas dans l'administration publique gouvernementale (ex, service civil) dans lequel le contrôle et management d'entreprises d'État sont exercés. En Chine, le marché du travail gestionnaire n'existe pas dans le secteur d'État et les travaux gestionnaires des entreprises d'État ne sont pas contestables. Toute la structure en cascade d'agents qui exercent la propriété et les droits du contrôle, du chef d'État aux ministères et gouvernements locaux et jusqu'au directeur de l'entreprise d'État, comprend des fonctionnaires du gouvernement et des bureaucrates soumis au système de rémunération fixe et standardisé du secteur public, qui est faible ou ne correspond pas à la performance des entreprises d'État sous leur contrôle. Donc, aucun soi-disant *principal* ni le management de l'entreprise a des incitations adéquates pour assurer l'usage le plus effectif d'actifs sous leur contrôle. Également sérieuse est l'absence d'incitations pour les autorités dirigeantes à sélectionner le meilleur directeur d'entreprise d'État ou à s'assurer que l'entreprise est opérée efficacement et profitablement (Zhang Weiyang, 1998). La nomination aux places de gestionnaires dans les entreprises d'État et les niveaux des autorités dirigeantes, est déterminée finalement politiquement.

¹⁰¹ En réalité, bien sûr, le public n'a ni les moyens ni la motivation à surveiller. C'est un cas classique de *free-riding* dans la surveillance et gouvernance sous la dispersion extrême de propriété d'actions.

10.2.3 Incompatibilité de faux *principals* multiples

Troisièmement, la pléthore de faux *principals* -- ou *agents* de premier et deuxième ordre -- structure du contrôle de multi échelons des entreprises d'État en Chine (central, provincial, municipal) engendre des problèmes sérieux d'objectifs incompatibles parmi les autorités dirigeantes multiples. Dans une entreprise de propriétaires ou d'actionnaires multiples, la propriété et les droits de contrôle sont typiquement proportionnels à la dimension d'actionnariat, avec le contrôle supposé d'actionnaire le plus grand est subordonné à la sauvegarde des droits et intérêts des actionnaires minoritaires. Mais le manque de la « division » clairement, quantitativement définie de droits de propriété (actionnariat) d'entreprises d'État parmi ministères ou gouvernements locaux, signifie que chaque autorité double les fonctions de la propriété des autorités centrales. Cependant, les autorités centrales et locales ont souvent des définitions incompatibles de ce qui est dans l'intérêt public et comment l'entreprise d'État doit être dirigée dans l'intérêt public. Les autorités locales sont très susceptibles vis-à-vis du problème de « capture », où leurs intérêts sont plus proches de ceux des localités que ceux des autorités centrales. Les tensions entre les objectifs centraux incompatibles avec les objectifs locaux, et les incitations dans la gouvernance d'entreprises d'État sont une analogie exacte des tensions célèbres dans la relation entre le pouvoir central chinois et les autorités fiscales locales.

Conclusion du chapitre 10

Certainement, la banque peut jouer le rôle important au gouvernement d'entreprise. Cependant, En fait, des banques sont uniquement placées pour jouer un rôle de surveillance, et ainsi que d'autres investisseurs institutionnels pouvoir fournir une meilleure discipline. En tant que grands supports de dette, les banques sont pour être dures sur des directeurs que les supports de capitaux propres seraient. En outre, les banques peuvent accéder à l'information sur l'écoulement des fonds dans et hors d'une société et peuvent menacer de retenir ou découper le crédit à tout moment (Scharfstein, 1992). Par comparaison, une compagnie tenante ne peut pas s'engager dans la surveillance étroite sur une base courante et n'a pas les outils à discipliner à moins que les choses soient sortir vraiment de la main. Naturellement, la compagnie tenante, comme un propriétaire, peut prendre beaucoup d'étapes que les banques ne peuvent pas. Le point est celui, en restructurant la structure de gouvernement des entreprises d'État, équilibrant la puissance entre les banques et d'autres grands investisseurs institutionnels est utile.

Le gouvernement d'entreprise est une épreuve de sagesse pour des sociétés et le gouvernement, les facteurs qui influent sur l'efficacité du gouvernement d'entreprise sont complexes, nous croyons que, ambiguïté des droits de propriété, incitation gestionnaire faible, incompatibilité de faux *principals* multiples sont les obstacles critiques au gouvernement d'entreprise dans les entreprises d'État chinoises. Les défauts de ces institutions décident directement l'effet des réformes des entreprises d'État en Chine.

Dans le chapitre suivant, nous analyserons les difficultés d'évolution vers un système moderne d'entreprise en Chine.

Chapitre 11 : Les difficultés d'évolution vers un système moderne d'entreprise

Introduction

Depuis 1992 plusieurs expérimentations ont été conduites pour mettre en place ce que les Chinois ont appelé le système moderne d'entreprise. Le système moderne d'entreprise constitue une réponse à la question de savoir comment les entreprises d'État vont pouvoir épouser l'économie de marché. L'objectif du système moderne d'entreprise est d'établir pour le secteur d'État, des institutions de gouvernement d'entreprises imitant celles des entreprises privées dans les pays capitalistes. De cette manière, le gouvernement chinois espère se confiner à l'exercice de ses droits de propriété tout en donnant aux dirigeants d'entreprises une autonomie opérationnelle complète.

L'introduction un système moderne d'entreprise dans les entreprises d'État en Chine, a objectif pour réaliser une séparation entre le droit de propriété et le droit d'exploitation, autrement dit « *gaizhi* ». Les institutions des lois imparfaites, le manque du marché des dirigeants des entreprises et la corruption, sont les obstacles et les difficultés essentielles d'évolution vers un système moderne d'entreprise en Chine.

11.1 Loi sur le domaine économique et commercial peu appliquée

Vingt ans après la mise en oeuvre de la politique d'ouverture sur l'extérieur et de libéralisation économique, les entreprises d'État sont plus que jamais confrontées à une concurrence accrue de la part des entreprises privées ou d'économie mixte. Un grand nombre d'entreprises se trouvent dans une situation financière plus que délicate, certaines ne doivent leur survie qu'aux subventions publiques.

La mise en faillite d'entreprises d'État fut déjà envisagée par les autorités dès le début des réformes : la reconnaissance de la personnalité juridique aux entreprises d'État, l'acquisition

de l'autonomie gestionnaire et financière de ces dernières, étaient autant de démarches qui préparaient au plan juridique l'application de la faillite aux entreprises d'État.

Le nombre des faillites est encore extrêmement limité, alors que le nombre d'entreprises en difficulté a augmenté chaque année depuis 1988. De 1990 à 1993, les autorités administratives ont autorisé 1 287 faillites dans le secteur d'État, 1 625 en 1994, 2 200 en 1995 (Zhongguo tongji nianqian, 1999) et 6 222 en 1996 ; cependant en 1997, seulement 4 498 faillites ont été prononcées, même si on s'attend à une recrudescence du nombre des faillites pour l'année 2000 avec la fin de la crise asiatique. Le total cumulé des faillites depuis 1990 représente moins de 1% du total des firmes du secteur d'État (secteurs industriel et commercial confondus). Les autorités ont préféré les replâtrages sous forme de fusions et acquisitions (Gao Shumei et Mark E. Schaffer, 1998, p. 56). En 1998 et 1999, près de 1500 grandes et moyennes entreprises d'État (sur un effectifs de 6700) qui accumulaient de lourdes pertes ont été fusionnées avec d'autres entreprises d'État (Wu Jinglian, 1999, p. 146). Le montant des actifs fusionnés serait passé de 100 milliards de yuans en 1997 à près de 207 milliards de yuans (25 milliards de \$ US) en 1998 selon l'OCDE (OCDE, 2001). Cette politique permet en effet d'éviter les procédures de faillite qui demeurent toujours extrêmement difficiles à mettre en place compte tenu des conflits d'intérêts entre les banques qui veulent récupérer leurs crédits et les administrations qui sont censées supporter le coût social des faillites¹⁰². Par ailleurs, plus la taille des entreprises est réduite et plus on descend dans l'échelon de l'administration de tutelle, plus les fusions et acquisitions sont réalisées de manière autoritaire par les autorités locales, qui ne se préoccupent guère de la stratégie des entreprises et de la possibilité de créer des synergies en matière de production, de technologie, de financement ou de regroupement des circuits de distribution. Néanmoins, ce type de restructurations constitue plus une manière de cacher les problèmes qu'une solution saine et viable à long terme pour assurer le développement des entreprises. La crainte d'un chômage massif dans les zones urbaines dicte ce choix de la part des dirigeants. Les signaux transmis par le gouvernement peuvent par contre avoir un effet négatif sur les performances des firmes.

¹⁰² Afin d'accélérer les mises faillite, la mairie de Beijing vient de créer un fond spécial de 36 millions de US dollars pour permettre aux entreprises d'État ayant arrêté de produire de payer leurs principaux créanciers, (en premier lieu les employés), et permettre ainsi aux tribunaux de prononcer une mise en faillite in *Jingji Cankao Bao*, 11/07/2000.

Les moins performantes savent que même déficitaires, l'État ne les laissera pas totalement tomber et les plus performantes sont sommées de reprendre les 'canards boiteux' (Wu Jinglian, 1999, p. 193).

Les fusions-acquisitions en Chine sont sujettes à plusieurs contraintes fortes, et de ce fait assez différentes des opérations similaires réalisées dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2001). Premièrement, l'activité de fusions-acquisitions parmi les entreprises d'État est presque entièrement dirigée et contrôlée par des organismes gouvernementaux, et non par des mécanismes de marché au sein desquels les entreprises recherchent et choisissent leurs partenaires avant de réaliser les transactions de façon à peu près indépendante. Ce schéma commence à évoluer quelque peu. Certaines sociétés de gestion des actifs de l'État favorisent les fusions-acquisitions avec des entreprises extérieures à leur propre groupe. On prévoit également que les sociétés de gestion des actifs bancaires encourageront et faciliteront les fusions-acquisitions dans le cadre de leurs opérations de récupération d'actifs. La cotation en Bourse a été un important catalyseur des fusions-acquisitions ; en 1998 on a compté près de 200 opérations de ce type concernant des sociétés cotées à la Bourse des valeurs de Shanghai. Néanmoins, le rôle prédominant des organismes publics, s'ajoutant à la dispersion du contrôle des entreprises d'État entre de nombreux niveaux d'administration, continue de restreindre les choix en matière de fusions-acquisitions et, partant, de limiter les gains économiques. Deuxièmement, les barrières régionales aux échanges et à l'investissement maintenues par l'action protectionniste des collectivités locales accentuent fortement les contraintes qui pèsent sur les fusions-acquisitions. Les fusions-acquisitions de part et d'autre des frontières provinciales étaient pratiquement inexistantes avant 1995 et elles restent relativement rares¹⁰³. Troisièmement, en Chine les fusions-acquisitions dépendent pour une grande part de considérations étrangères et parfois contraires à l'objectif de maximisation de la rentabilité à long terme de la nouvelle entité. La plus importante de ces considérations tient à la limitation des recettes publiques. Comme c'est le cas de l'action menée pour réduire les sureffectifs. Les dirigeants de DONGFANG ont souvent été sollicités par des cadres d'autres provinces leur proposant de racheter à des conditions avantageuses une entreprise d'électronique en difficulté. Face à leur refus, ces mêmes cadres ont menacé de fermer les circuits de

¹⁰³ Les autorités locales tirent une grande partie de leurs recettes des entreprises d'Etat placées sous leur contrôle. Aussi sont-elles peu disposées à laisser des sociétés extérieures acquérir leurs entreprises performantes, puisque cela éroderait leur destinés.

distribution provinciaux aux équipements électriques DONGFANG ou de privilégier leurs concurrents. Dans certains cas, les dirigeants de DONGFANG ont cédé et passé des accords de sous-traitance avec ces entreprises déficitaires.

Le groupe XUJI, a déjà racheté près d'une dizaine d'entreprises d'État ou de collectivité en difficulté dans plusieurs provinces. Non seulement l'administration centrale, mais également les différentes administrations locales faisaient régulièrement pression sur le groupe pour qu'il reprend des entreprises moribondes du secteur. Le groupe XUJI a néanmoins su sélectionner les entreprises qui avaient de bons produits, un marché et une bonne technologie, malgré leur mauvaise gestion. Il se retrouvait ainsi en position de force pour négocier des reprises dans de bonnes conditions, notamment au niveau des dettes et des effectifs des entreprises en question. La levée de fonds sur les bourses nationales et étrangères a beaucoup aidé à la réussite de ces opérations.

Plus récemment, la critique officielle à l'égard des entreprises d'État par les gestionnaires. A la suite d'une enquête mandatée par le gouvernement, Wang Baoxi a le premier, dans un article intitulé « Comment disparaît le capital des entreprises d'État ? », estimé l'étendue des pertes annuelles à 50 milliards de Yuan (à peu près 6 milliards de US dollars) (Wang Baoxin, 2002, p. 22). Ce premier tabou brisé, lui-même et d'autres ont décrit les modalités par lesquelles certains gestionnaires ont réussi à s'approprier les actifs de leur entreprise (Jin Pei, 1997, p. 181). Les multiples pratiques des gestionnaires visent toutes, en jouant sur la comptabilité, « à laisser les dettes à l'entreprise mère, qui déclarera la faillite » (Shenyang Ribao, 05/04/1995). Il est en tout cas avéré que les nouvelles activités, le plus souvent bénéficiaires, dont les entreprises d'État sont les sponsors gardent une comptabilité séparée et ne viennent que très rarement équilibrer le bilan des entreprises mères. Ainsi, les activités non rentables continuent à relever du secteur étatique, alors que les activités rentables prennent progressivement leur autonomie. Après avoir soutenu, dans un premier temps, le développement de filiales, les gestionnaires utilisent celles-ci aujourd'hui pour vider les entreprises d'État de leurs activités les plus productives. Ce transfert d'activités ne fait qu'aggraver les difficultés structurelles des entreprises d'État qui, dans certains cas, se transforment progressivement en carcasses vides de tout contenu. Une situation que résume l'expression chinoise : « *fu le heshang, qiong le miao* » (le moine est riche mais le monastère tombe en ruine). Cette évolution permet de comprendre les raisons qui poussent les gestionnaires à souhaiter la faillite de leur entreprise.

11.2 Un marché du travail pour les dirigeants encore insuffisamment développé

Malgré le développement des contrats forfaitaires depuis le milieu des années 1980 régissant les relations entre dirigeants des entreprises d'État et les administrations de tutelle, et la diffusion de pratiques comme la mise aux enchères du poste de direction des entreprises d'État aux plus offrants (B. Naughton, 1995, p. 153), les entreprises chinoises sont encore loin de profiter d'un marché des dirigeants d'entreprises comparables aux économies industrielles développées. Les nominations des dirigeants dans les grandes entreprises d'État résultent plus d'un compromis politique et bureaucratique entre les multiples agences gouvernementales locales et centrales qui ont un droit de regard dans la gestion de l'entreprise (E.S. Steinfeld, 1998, p. 267). De plus, toujours dans les grandes entreprises, la frontière entre carrière politique et celle de manager continue d'être floue, comme dans l'ancien système planifié. D'après une enquête réalisée en Chine auprès de 30 entreprises dans le secteur d'équipement électrique, les directeurs, directeur adjoints, secrétaires et secrétaire adjoints étaient à 67% nommés par les autorités supérieures, à 30% choisis par les autorités supérieures parmi les candidats retenus par le congrès des travailleurs, et à 3% élus par le congrès des travailleurs.

Selon l'une des rares études publiées en Chine, réalisée par la Bourse de Shanghai et portant sur le processus décisionnel dans les sociétés qui y sont cotées, 99% des décisions importantes, ou liées à la nomination des cadres dirigeants ou à leur rémunération, sont prises par le comité du PPC de l'entreprise en accord avec les autorités locales du PPC¹⁰⁴.

Le directeur et le secrétaire du Parti sont nommés par l'autorité de tutelle de l'entreprise dans toutes les entreprises d'État classiques, et en particulier par le département de l'Organisation de son comité du Parti ; un des nos interlocuteurs nous signale d'autre part que la nomination se fait sur avis de l'autorité de tutelle, mais par décision de l'échelon supérieur de l'autorité de tutelle c'est-à-dire de la commission de l'Economie et du Commerce locale. Le (président) directeur général des sociétés par actions est officiellement nommé par le conseil

¹⁰⁴ Cité dans le Financial Times, le 5 novembre 2000.

d'administration, mais nous avons vu que, pour différentes raisons, cette nomination par le conseil d'administration revient en fait à une nomination par l'ex-autorité de tutelle de l'entreprise.

Un critère important dans ces nominations est le grade administratif de l'entreprise et celui de la personne à nommer, et ceci même dans le cas des entreprises pilotes et sociétés par actions. Voici ce que nous en dit le directeur du personnel d'un groupe d'entreprises qui est une entreprise pilote et une société par actions mais également un ancien bureau industriel : « De manière stricte, nous, cette entreprise, sommes ce que l'on appelle une « société-groupe », nous avons été transformés en entreprise, du point de vue strict du marché nous devons nous détacher du grade administratif, mais nous étions un bureau industriel et nous nous sommes transformés en entité économique, maintenant notre groupe appartient aux grandes entreprises de niveau provincial ; le grade administratif, parce que notre dirigeant auparavant était un directeur de bureau provincial (*tingzhang*), maintenant notre directeur général (*zong jingli*) est un directeur de bureau provincial (*tingzhang*), il est encore nommé par le gouvernement dans la limite des cadres du Parti. Dans le futur, les entreprises ne devront plus avoir de grade administratif, on s'intéressera seulement à la forme de l'entreprise, mais actuellement nous sommes dans la phase transitoire, du point de vue de la gestion des cadres, du personnel, c'est géré en fonction du grade administratif et nos dirigeants principaux sont nommés par le gouvernement provincial ».

Les directeurs adjoints sont le plus souvent également nommés par l'autorité de tutelle ; c'est le cas de plusieurs entreprises classiques de notre échantillon, et plus ou moins directement des sociétés par actions. Pour une des entreprises classiques (DONGFANG), la nomination du directeur adjoint est une prérogative du directeur et non pas de l'autorité de tutelle. Le directeur adjoint nous en explique la raison : il s'agit d'une expérimentation destinée officiellement à être adoptée par toutes les entreprises d'État et menée par son « système » (*xitong*) local, car il est une « unité pilote » (*shidian danwei*) : « Notre situation est différente de celle des autres bureaux (*ju*), dans la municipalité de Yantai il y a juste ce bureau qui est une unité pilote. En Chine, ces unités pilotes sont très scientifiques, étendre une expérience particulière à tout un secteur ou à toute une région, c'est pas mal, faire le bilan d'une expérience puis la généraliser. Avant le directeur d'usine n'avait pas de pouvoir, le pouvoir maintenant a été transféré à toi usine, y compris moi directeur adjoint, qui gère ma

nomination ? Avant c'était le bureau qui avait le pouvoir de me nommer ou de me révoquer, maintenant c'est le directeur de l'usine ».

11.3 La corruption

Selon les journaux chinois, quelque cinquante mille cadres du Parti et fonctionnaire, se seraient rendus coupables en 1995 d'actes de corruption (définition large), abus évalués à un total de 650 millions de dollars. Cinquante mille cas qui sont entraîné toutes sortes de peines : réprimandes, incarcération et exécution capitale (Renmin Ribao, 24/03/1996). Dans la campagne du « Frapper fort », la riche province de Guangdong (Canton) est dans le collimateur ; en moins d'un an, plusieurs certaines d'exécutions. Sans doute pour l'avertir qu'elle n'est plus aussi intouchable qu'elle l'était du temps où son protecteur Deng Xiaoping exerçait le pouvoir.

Les sanctions varient considérablement d'un coin à l'autre du territoire. M. Wanyang chef du PCC du Guangzhou, capitale de la province de Guangdong, qui en un an a reçu l'équivalent de 300 000 dollars en cadeaux et bakchich, notamment d'hommes d'affaires de Hongkong, ne s'est vu condamner qu'à 15 ans de prison parce qu'il a montré du remord, a remboursé toutes les sommes et rendu les cadeaux (South china Morning Post, 06/02/1998). Un avertissement de Beijing avant l'intégration de sa voisine l'ultra capitaliste Hongkong, dont l'étroite communauté d'intérêt avec Guangdong amplifie de beaucoup les possibilités de méconduite.

Par contre, le gardien de nuit d'un hôpital de province (Jiangxi) un « corrompu » qui a abusé de sa fonction officielle en dépensant l'équivalent de 30 000 dollars en communications (officielles) de téléphone rose international (les USA) écope de la prison à vie (Jiangxi Ribao, 15/09/1998). Pire, le malheureux PDG adjoint de la « China Investment Bank » de la province de Henan a été condamné à mort pour avoir reçu des « dessous de table » (Dahe bao, 04/05/1999).

La loi frappe dur mais la jurisprudence montre qu'il n'y a pas d'égalité des peines. Dans le futur l'on pourra mieux cerner l'ampleur de la corruption stricto sensu par rapport aux infractions de droit commun, le Conseil d'Etat ayant récemment défini ce qui sera dorénavant

considéré comme actes de corruption. Ces critères traduisent la rigueur mais aussi les possibilités nouvelles, inexistantes avant que ne soient introduites les réformes économiques.

Un acte de corruption est commis lorsqu'il y a : (i) Utilisation de son influence pour favoriser les activités lucratives de parents et amis ; (ii) Acceptation d'argent, d'actions ou d'obligation de sociétés ou « cartes de crédit » en échange d'un service émanant de la fonction publique ; (iii) Utilisation de fonds publics pour des activités récréatives.

Quelle que soit l'ampleur prise par la corruption au cours des récentes années, la pratique suscite maintenant une très forte réprobation. Quand Deng Xiaoping admettait lors de son discours de Shanghai. « En ouvrant les fenêtres, les mouches entreront » (Deng Xiaoping, 1986), c'était apparemment sans trop s'en inquiéter. Plutôt du genre si vous ouvrez les fenêtres attendez-vous à attraper un rhume. Absolument plus le cas aujourd'hui, il ne s'agit plus de la grippe mais d'un fléau, la peste.

Les « mouches venant de l'extérieur » ont –elles trouvé un terrain particulièrement attirant, la société chinoise favorise-t-elle la corruption ? Y en a-t-il davantage qu'en occident ou ailleurs dans le tiers monde ? Ou revêt-elle une autre forme ? Considérations sur lesquelles l'on peut épiloguer sans fin car il n'y a que peu de données de comparaison, à part celles récemment fournies par le Premier ministre et qui couvrent un ensemble de crimes et délits sanctionnés.

Le volume de la corruption chinoise –si l'on s'en réfère à la statistique 1995 énoncée par le premier ministre de 650 millions de dollars pour 50 000 cas, soit une moyenne de 13 000 dollars –n'a rien de l'ampleur de celle qui sévit dans des pays cent fois plus petit, dévoilée par les enquêtes. En Chine, le plus significatif est le changement radical de perception qu'en ont les dirigeants. De la hauteur presque indifférente du passé à l'anxiété et l'obsession d'aujourd'hui. Une évolution qui se comprend sans doute par la multiplication d'une pratique qui précédemment avait peu d'occasions d'être, et plus encore la menace qu'elle représente pour la stabilité politique.

Le durcissement s'accroît. Dans l'adresse début d'année 96, le ancien président Jiang Zemin la caractérise, repris in extenso dans le China Daily News pour l'édification des étrangers : « la corruption est le virus qui menace la stabilité du Parti, elle peut provoquer l'effondrement du gouvernement » (China Daily News, 15/02/1996). Donnant une foule de détails sur le genre de

conduite intolérable –montrant aussi à quel point le concept chinois et occidental diffère – « se distraire dans les boîtes de nuit et autres lieux luxueux ». Les dirigeants des grands organismes publics, ceux qui manipulent beaucoup d’argent, ont compris qu’il ne fallait plus ouvertement afficher une prospérité devenue suspecte et au lieu de se véhiculer en BMW ne le font qu’en modeste VW, modèle Santana, fabriqué à Shanghai.

Outre les campagnes auprès de l’opinion, incitant à la dénonciation, il existe des corps d’inspection dans tous les organismes dépendant de l’Etat. Autrefois, les inspections qui avaient un caractère répressif marqué, étaient déjà particulièrement redoutées. Les campagnes « anti-corruption » sont lancées et l’irruption d’un censeur régulièrement par une vague d’arrestations. Depuis fin 1994, plusieurs vagues de campagnes « anti-corruption » ont été lancées par le pouvoir central. « Cette même année, le ministère de la Santé a donné quelques chiffres sur les résultats d’une campagne lancée dans 208 hôpitaux. Le personnel médical aurait reçu 22 067 “pots-de-vin” en 9 mois. Le montant de ces pots-de-vin était évalué à 3,86 millions de Yuan (Guangmin Ribao, 13/09/1997). Le vice-ministre de la Santé, chargé de présenter les résultats de cette inspection, conclut en soulignant que le personnel médical a remis aux autorités les cadeaux reçus des patients et que les hôpitaux ont sanctionné 919 de leurs employés. Dans ce cas précis, la répression semble avoir été légère » (Renmin Ribao, 28/11/1996). Les articles se succèdent dans la presse : la campagne s’est intensifiée en avril 1995, tout à la fois pour des raisons politiques et parce que les scandales immobiliers devenaient trop importants. Démissions de personnalités de premier plan et peines de prison pour leurs collaborateurs se succédèrent. Plusieurs condamnations à la peine capitale dans l’entourage de personnalités. En 1996, la campagne prenait un nouveau tour, et portait aussi sur la corruption des cadres moyens du Parti communiste.

Certains cas de corruption sont inquiétants car leur ampleur et leur répétitivité impliquent l’existence de gangs organisés ayant de réels pouvoirs sur tel ou tel secteur de l’économie locale. La presse se fait l’écho de cas de piratages de camions ainsi que d’enlèvements d’hommes d’affaires dans le Sud de la Chine.

Le trafic de voitures importées, de cigarettes occidentales, d’alcool et de nombreux produits de luxe passant par la frontière vietnamienne serait aux mains de gangs dangereux et armés. La dimension prise par la contrebande est très importante. La presse fait régulièrement état des arrestations pratiquées. « Ainsi 24 500 groupes de contrebandiers ont été jugés en 1994. La

valeur des produits confisqués était estimée à 3 milliards de Yuan (soit environ de 400 millions de US \$). Ces chiffres donnent la mesure de la réalité de la contrebande » (Renmin Ribao, le 18 juillet 1997). Ces trafics peuvent être plus modestes, bien que de nombreux acteurs y participent : dans certaines villes, par exemple, il est exclu d'acheter une couchette de deuxième classe au guichet de la gare. Des sortes « d'agences de voyage » sauvages assument cette tâche contre un petit supplément, tout à fait acceptable puisqu'il n'est nécessaire de faire la queue.

La corruption a des causes multiples. C'est tout d'abord le fait d'une société où le système bureaucratique détient le pouvoir, et ceci d'autant plus fermement que le système législatif reste peu explicite, laissant aux bureaucrates une grande liberté d'interprétation. Pour Wilmots, la corruption est une donnée intrinsèque de la société chinoise : « Ce phénomène a varié dans l'histoire chinoise, entre des périodes où l'exploitation permettait d'améliorer les maigres salaires gouvernementaux et de mettre un peu d'huile dans les rouages et des périodes de déclin où la corruption rampante se conjugait avec une importante dégradation de l'éthique » (Wilmots A. , 1997, p. 97).

La corruption de fonctionnaires est pour les commerçants tout comme pour les industriels, un mode d'accès à une certaine liberté d'action. Elle est le fait également de l'affaiblissement auprès de la population du système politique et des valeurs morales qui lui étaient attachées. La montée de la prostitution qui n'avait certes pas disparu mais restait jusqu'alors très contenue, est une des manifestations de ce phénomène qui choque le plus les Chinois aujourd'hui. La répression est réelle mais ne permet pas d'endiguer sa progression.

L'appât de l'enrichissement individuel pour les fonctionnaires, en cette période de fort développement économique, appât qui produit des effets similaires dans les pays occidentaux, est aussi un des moteurs de la corruption. La frénésie immobilière particulièrement dévastatrice est un reflet de cette composante.

C'est enfin le moyen de surmonter les coûts exorbitants d'un système étatique lourd et créant la pénurie. De grandes entreprises d'État négocient avec la douane pour introduire hors licence d'importation des produits occidentaux à haute technologie. Ces mêmes entreprises pourront

aussi bien distribuer des « enveloppes rouges »¹⁰⁵ aux acheteurs potentiels, appartenant eux-mêmes à des organisations étatiques, au cours de séminaires ou de réunions d'information.

Conclusion du chapitre 11

20 ans après l'adoption de la loi sur les faillites, plusieurs milles entreprises d'État ont été déclarées en faillite ces dernières dix années, 126.1 milliards de prêts des banques ont été annulés. Toutefois, les créanciers des entreprises faillies et la Cour n'ont pas joué leurs rôles essentiels concernant le destin des ces entreprises, la plupart de ces comportements étaient les décisions administratives au lieu des décisions judiciaires ou des tribunaux (Mu 2003 ; Zhang 2004a). Vers un système moderne d'entreprise et une économie de marché, demande un organisme public très important, soit une Cour indépendante, cependant, c'est un manque en ce moment en Chine.

La SASAC (State-owned Asset Supervision Administration Commission) a été instituée en avril 2003 dans le but de gestion des actifs d'État. Elle a commencé à auditer 189 entreprises d'État dont l'ensemble des actifs (d'un montant de 6 900 milliards de RMB, soit 833 milliards de dollars) représente à lui seul près de la moitié des actifs industriels totaux de l'État. Une de ses nombreuses missions consistera à aider le gouvernement central à se séparer de 2 000 à 3 000 firmes d'ici 2007. La plupart devraient faire faillite en application d'une loi, peu utilisée jusqu'à présent, qui date de 1987. D'autres seront absorbées au cours de prochaines fusions ou « privatisées ».

Les interférences avec les autorités du Parti Communiste risquent malheureusement de limiter la portée des restructurations entamées par la SASAC. En particulier, le PCC se réserve toujours le droit de nommer les dirigeants des entreprises d'État. Dans les grandes entreprises

¹⁰⁵ Ces enveloppes, en principe de couleur, servent traditionnellement à insérer une somme d'argent plus ou moins importante offerte à titre de cadeau, par exemple lors d'un mariage.

d'État, par exemple, aucune nomination de cadre dirigeant ne se fait sans l'aval du Parti. Comment s'assurer alors de la qualité des futurs managers ?

Parallèlement à la création de la SASAC, le gouvernement central a lancé une campagne anti-corruption « musclée » pour lutter contre les dirigeants d'entreprises qui dilapident le capital de ces firmes et leurs complices au sein du PCC. Depuis, environ 9 000 ont choisi de fuir le pays, tandis que 6 500 auraient « disparu » et un bon millier se seraient « suicidés ». Près de 800 enfin, ont été emprisonnés. Et la purge n'est pas prête de s'arrêter.

Le manque d'un système indépendant judiciaire cause inévitablement l'abus des pouvoirs des fonctionnaires du gouvernement, le *rent-seeking* et la corruption sont certainement inévitables. Le jugement de plupart des conflits commerciaux est fait selon les règles internationales par la Cour indépendante au lieu des fonctionnaires du gouvernement, il y sera encore beaucoup des choses à faire en Chine.

Dans le chapitre final (chapitre 12), nous présenterons une illustration des réformes des entreprises d'État, prendrons les réformes de *Zhucheng* comme le cas.

Chapitre 12 : Une illustration : le cas de *Zhucheng*

Introduction

La réforme des entreprises d'État chinoises, centrée sur l'orientation vers le marché, a pour but de transformer ces entreprises en entités réelles du marché. Pour que l'entreprise devienne une réelle entité du marché, avoir un droit de propriété indépendant est une condition préalable. Par conséquent, pour parvenir à une réelle réforme des entreprises d'État, le point primordial est la réforme et la restructuration du droit de propriété. La première étape de la réforme est la transformation de la structure du droit de propriété qui est au départ, uniquement et complètement, possédé par l'État. L'État doit essentiellement modifier son statut de propriétaire de l'entreprise et renoncer à un certain contrôle du droit de propriété. Pourquoi l'État doit-il faire cela ? Nous pouvons l'expliquer en utilisant les théories économiques. Cette réforme du droit de propriété est la première étape primordiale dans le changement des institutions des entreprises d'État, mais n'est pas la seule étape. Après avoir accompli cette première étape de réforme du droit de propriété, qu'est-ce que les gouvernements locaux, en tant qu'opérateurs concrets de la réforme, devront mettre en oeuvre dans les étapes suivantes ? Quels seront les gains et/ou les pertes du gouvernement local ? Quel type de comportement aura-t-il ? Ces questions sont dignes d'être analysées théoriquement. Ce chapitre prend comme cas d'étude la réforme des petites et moyennes entreprises d'État du *Zhucheng*, province du Shandong. Nous utiliserons principalement les théories de *new institutional economics* comme outil d'analyse. Plus certainement, les théories ne pourront pas contraindre notre analyse.

Tel que nous l'avons précédemment fait, dans l'introduction générale, nous prendrons pour exemple les réformes des petites et moyennes entreprises d'État de *Zhucheng* et ceci pour les raisons suivantes : premièrement, la portée de la réforme de ce district est importante, les anciennes institutions de l'entreprise y ont été fondamentalement transformées ; deuxièmement, son influence est grande en Chine car cette réforme met non seulement l'accent sur le rôle primordial du gouvernement central mais aussi sur le pouvoir attractif de certaines régions dont le développement est pris pour modèle ; troisièmement, le rôle du gouvernement local a également été primordial dans ces réformes ; et enfin, parce que la réforme des institutions de l'entreprise n'est pas terminée, elle se poursuit après le

changement fondamental du statut du droit de propriété d'État. Cette réforme présente une valeur de recherche suivie. La réforme des entreprises d'État de *Zhucheng* est fondamentalement représentative de la privatisation des petites et moyennes entreprises d'État en Chine.

12.1 La privatisation des P.M.E d'État de *Zhucheng*

Zhucheng est une des municipalités de l'échelon du district située dans la province du Shandong. Pour la province, le développement économique est considéré comme étant dans une situation intermédiaire. A partir d'octobre 1992, *Zhucheng* a commencé à largement réformer les petites et moyennes entreprises d'État (y compris certaines entreprises collectives). La plupart des études concernant la réforme de *Zhucheng* ont négligé deux facteurs importants. Premièrement, les autorités de tutelle des entreprises d'État de *Zhucheng* ont procédé en 1992 à une large vérification des actifs d'État, les résultats de cette vérification ont étonné les chefs de gouvernement de la municipalité. En avril 1992, les autorités de tutelle ont terminé la vérification de 150 entreprises d'État, dont 103 sont en situation de perte, c'est à dire 68.7%. Le montant des pertes s'élève à 147 millions de yuans ; la gestion des entreprises est mauvaise, le phénomène d'érosion des actifs d'État est sérieux ; le taux d'endettement des entreprises est en moyenne de 85% ; la croissance des recettes financières est lente, le revenu des employés est bas, la force productive des employés est faible. Toutes ces constatations ont stimulé la prise de conscience de la crise par les fonctionnaires d'autorité locale. Deuxièmement, les paroles de Deng Xiaoping, lors de sa tournée en Chine du Sud en 1992, ont créé l'atmosphère de réforme ; Jiang Zemin, ancien secrétaire général du PCC, a inspecté les entreprises d'État à *Zhucheng* en juillet 1992, puis il a fait un discours encourageant l'analyse de la réforme. En Chine, le contexte politique spécifique, l'appui idéologique et les expériences tirées d'une vingtaine d'années de réforme ont joué un rôle très important lors de la réforme graduelle.

La réforme des petites et moyennes entreprises d'État de *Zhucheng*, de 1992 à aujourd'hui, peut être divisée en trois étapes, dont seulement deux étapes ont réellement introduit des réformes importantes. La première étape, d'octobre 1992 à juillet 1994, était l'étape significative de percée de la réforme. Les entreprises d'État et les entreprises collectives se sont principalement transformées en coopératives par actions après la vente de l'entreprise au

personnel. La deuxième étape a consisté à renforcer la gestion interne de l'entreprise. En se basant sur le résultat de la première réforme, il s'agissait de la perfectionner et de la développer. De juillet 1997 à aujourd'hui, c'est la troisième étape de la réforme. C'est une étape d'approfondissement de la réforme du droit de propriété de l'entreprise, d'ajustement structurel des parts de l'entreprise et d'accélération du développement de l'entreprise.

12.1.1 Présentation du « *gaizhi* » de première étape

Le premier « *gaizhi* » se divise en deux étapes : la première étape, d'octobre 1992 à mai 1993, était l'étape pilote ; la deuxième étape, de mai 1993 à juillet 1994, lorsque la loi des sociétés est officiellement mise en place, était l'étape d'exécution globale du « *gaizhi* » de *Zhucheng*.

Au début du « *gaizhi* », en raison des informations incomplètes et des perspectives incertaines, beaucoup de fonctionnaires et d'ouvriers ne comprenaient pas et ne soutenaient pas du tout la réforme. Il existait « trois craintes » présumées : le département de tutelle craint de perdre son pouvoir ; le directeur de l'entreprise craint de perdre sa position ; l'ouvrier craint de perdre son revenu. C'est pourquoi, le comité municipal du PCC et le gouvernement municipal de *Zhucheng* propagent, mobilisent et expliquent la réforme par différents moyens. D'une part, le comité municipal du PCC et le gouvernement municipal de *Zhucheng* encouragent les personnes concernées (fonctionnaires, directeurs d'entreprise, représentants ouvriers) à visiter et à étudier les expériences réussies dans d'autres villes de Chine. Pour les dirigeants de *Zhucheng*, l'orientation de la réforme est déterminée, il s'agit de l'adoption d'autres formes de sociétés : la société par actions et la société coopérative par actions. Il n'est pas possible d'attendre que tout le monde comprenne bien la réforme avant de la commencer. Il faudra comprendre lors de la mise en place de la réforme.

Le 20 septembre 1992, le gouvernement de *Zhucheng* a pris la décision d'appliquer la réforme pilote de sociétés par actions dans toutes les entreprises de *Zhucheng*. En octobre 1992, l'équipe spéciale de travail missionnée pour diriger cette réforme est établie, le maire dirige cette mission. Cette mission spéciale de travail choisit une petite entreprise d'État, usine de machines électriques de *Zhucheng*, comme entreprise pilote pour la réforme du système des droits de propriété.

Au commencement, selon la présentation des fonctionnaires de *Zhucheng*, la mission spéciale de travail fait deux projets : dans le premier, selon les lois et règlements relatifs, l'individu possède au maximum 20% des parts, l'État reste l'actionnaire majoritaire ; dans le second, les actifs de l'entreprise sont vendus aux employés, l'État récupère le terrain sous forme d'actions. Mais, lorsque ces deux projets ont été soumis à la discussion des employés, ces derniers ont proposé un troisième projet : la totalité de l'actif de l'entreprise est vendu aux employés et la nouvelle société loue la terre à l'état. Le troisième projet est finalement accepté, les employés de l'usine de machines électriques de *Zhucheng* ont acheté tous les actifs de l'entreprise à travers la souscription de 2.7 millions de yuans. La nouvelle société, *Shandong Kaiyuan Electrical Engineering Co. Ltd.* (abréviation en *Kaiyuan*) est fondée, l'ancienne entreprise d'État est transformée en société par actions dont les parts sont possédées par 277 employés.

En avril 1993, le gouvernement de *Zhucheng* décide de pratiquer largement le modèle de *Kaiyuan*, c'est-à-dire que « les actifs d'entreprise sont d'abord vendus, puis le « *gaizhi* » suit ; les employés de l'entreprise possèdent totalement les parts de la nouvelle société » (*xian chushou, hou chigu ; neibu zhigong chigu*) et ceci dans toutes les entreprises de *Zhucheng*. Une mission de direction de la réforme de société par actions est constituée par le gouvernement, elle est dirigée par le maire et les responsables gouvernementaux des départements concernés en sont les membres. Après une période de formation spécifique, 150 fonctionnaires issus de différents départements du gouvernement de *Zhucheng* sont envoyés dans les entreprises pour y diriger la réforme. Par ailleurs, chaque entreprise de « *gaizhi* » constitue l'équipe correspondante ou l'organisation spéciale afin de coordonner le « *gaizhi* ».

Ensuite, le comité du PCC et le gouvernement de *Zhucheng* font le bilan des expériences pilotes, surtout l'expérience de *Kaiyuan*. En plus de la propagande active, *Zhucheng* continue à adopter largement la société par actions. En avril 1993, *Zhucheng* a tenu une conférence destinée à promouvoir l'application de cette forme de société. Le secrétaire du PCC et le maire de *Zhucheng* ont tous les deux fait des discours lors de cette conférence, ils ont proposé de « promouvoir globalement la société par actions » (comité municipal du PCC de *Zhucheng*, gouvernement de *Zhucheng*, 1994). D'avril à mai 1993, « *Zhucheng* a lancé 35 projets d'entreprises pilotes transformées en sociétés par actions en une vingtaine de jours » (comité municipal du PCC de *Zhucheng*, gouvernement de *Zhucheng*, 1994). Jusqu'en février 1994, en application du principe de « vente préalable des actifs de l'entreprise puis « *gaizhi* », les employés possèdent donc totalement les parts de la nouvelle société », 210 entreprises ont

ainsi appliqué la réforme de société par actions. Ce chiffre représente 85% des entreprises de *Zhucheng* (comité municipal du PCC de *Zhucheng*, gouvernement de *Zhucheng*, 1994).

En juillet 1994, le « *gaizhi* » est appliqué partout à *Zhucheng*, 210 entreprises se sont transformées en société par actions, 7 entreprises ont été achetées par des investisseurs étrangers, l'actif d'une entreprise a été transféré gratuitement à ses employés en interne, 48 entreprises sont louées, 3 entreprises sont mises en faillite, 2 entreprises de villages et bourgs ont fusionnées.

La deuxième étape de réforme des petites et moyennes entreprises de *Zhucheng* est l'étape de stabilisation du premier « *gaizhi* ». En juillet 1994, le « *gaizhi* » de la majorité des entreprises de *Zhucheng* est terminé, la réforme entre dans une phase de stabilisation. Lors de cette étape, les principaux travaux de réforme pour les entreprises ont pour but d'améliorer et de renforcer la gestion interne. Le gouvernement de *Zhucheng* adopte en même temps des mesures visant à résoudre les problèmes apparus lors du « *gaizhi* » des entreprises. Par exemple, le taux de bonification ne dépasse pas 30%. Les travaux majeurs du gouvernement misent sur la formation et sur le développement des industries pivot et des entreprises essentielles. En ce qui concerne le « *gaizhi* », il semble qu'il n'y ait pas de mesures importantes à prendre. Durant cette étape, le « *gaizhi* » a gagné une reconnaissance universelle, l'effet positif du « *gaizhi* » commence également à apparaître. Mais, depuis 1996, avec le temps qui passe et les transformations du marché, certains nouveaux problèmes ont surgit dans les entreprises de « *gaizhi* » et ces derniers prouvent la nécessité de passer à l'étape suivante de réforme.

12.1.2 Approfondissement de la réforme de troisième étape (le prétendu second « *gaizhi* »)

(1), les causes du second « *gaizhi* »

Premièrement, l'effet d'incitation des employés à posséder des actions s'est graduellement réduit. Après le « *gaizhi* », l'entreprise a redistribué la bonification d'une année sur l'autre, le taux de bonification a déjà dépassé les 100% dans beaucoup d'entreprises à *Zhucheng* (le taux de bonification se situait en moyenne entre 60% à 70% à *Zhucheng*). En fait, les employés ont déjà récupéré les fonds d'investissement largement suffisants placés dans l'entreprise. C'est pourquoi, les employés réduisent progressivement le degré de leur implication dans

l'entreprise. Le plus important est qu'il existe parmi les employés des comportements de « *free-riding* ». Parce que la proportion de possession d'actions par les employés est dans l'ensemble moyenne lorsque l'entreprise applique le « *gaizhi* », une situation moyenne de possession des actions s'est formée. Bien qu'ayant un statut d'employé et un statut d'actionnaire de l'entreprise, l'employé ordinaire s'est senti incapable d'influencer une décision stratégique de l'entreprise, avec le temps il a donc perdu son enthousiasme pour veiller à la bonne marche de l'entreprise. Par contre, ceux qui espèrent bénéficier des résultats d'un effort de travail, en tant qu'actionnaire exploitateur grâce au « *free-riding* », sont de plus en plus nombreux dans l'entreprise. L'actionnaire opérateur possède la capacité d'influencer la décision stratégique de l'entreprise mais, en raison d'un taux moyen de possession des actions, la rémunération insuffisante n'incite pas l'opérateur à faire tous les efforts. Par conséquent, l'entreprise a parfois manqué de force de propulsion pour son développement à long terme.

Deuxièmement, le profit des entreprises présentait une tendance à la baisse et une partie d'entre elles se sont retrouvées en difficultés. En ce qui concerne les causes de cette diminution du profit des entreprises, en plus d'une baisse de l'attraction des droits de propriété, il existe d'autres causes qui sont les suivantes : tout d'abord, la situation du marché a changé, la concurrence y est de plus en plus violente, le développement de l'entreprise est plus difficile ; par ailleurs, le financement des petites et moyennes entreprises pose problème à cause du préjugé des banques d'État et d'un marché financier sous développé en Chine ; enfin, certaines entreprises ont distribué excessivement la bonification et n'ont pas renforcé simultanément leur gestion interne, il est surprenant que ces entreprises se soient retrouvées en difficultés.

Troisièmement, la forme de *corporatisation* de l'entreprise de « *gaizhi* » n'est pas standard. Le « *gaizhi* » de la plupart des entreprises de *Zhucheng* a adopté la forme de la société anonyme (par actions). Mais, après l'entrée en vigueur de la loi des sociétés, ces entreprises ne s'accordent fondamentalement pas avec l'exigence légale de la société anonyme (par actions). Tout d'abord, le capital social ne convient pas à l'exigence légale (10 millions de yuans). Ensuite, ce type de sociétés n'est pas autorisé par le gouvernement provincial, elles ne se conforment donc pas à la norme juridique de la société anonyme (par actions). Par ailleurs, le nombre d'actionnaires dépasse généralement 50 et ce point ne satisfait pas non plus à l'exigence légale de la société anonyme (par actions).

Quatrièmement, la mauvaise fluidité des actions d'entreprise a entravé le financement de celle-ci, ainsi que la répartition des capitaux entre les entreprises.

D'une part, ces problèmes ont probablement été engendrés par l'imperfection du premier «*gaizhi*», elle-même causée par le manque d'institutions dans l'économie chinoise en transition. D'autre part, en raison du changement d'environnement des institutions, certains nouveaux problèmes sont apparus, probablement lors du développement économique. Quoiqu'il en soit, pour toutes ces raisons, la réforme suivante est inévitable.

(2), la réforme de société *Sida*, prologue de deuxième «*gaizhi*»

L'entreprise a plus d'initiative que le gouvernement pour résoudre les problèmes précités. Lors de leur développement, beaucoup d'entreprises, constatant l'apparition de nouveaux problèmes dans leur structure, ont pris des mesures d'amélioration. Quant à la réforme des droits de propriété, les pratiques de la société anonyme des matières isolatrices de *Sida* (abréviation en *Sida*) sont adoptées.

En juillet 1997, *Sida* a été confrontée à la crise sérieuse du marché, le profit mensuel était seulement de 333.000 yuans, c'était la situation la plus mauvaise depuis le «*gaizhi*». Après la constatation de cette situation et une délibération approfondie, le conseil d'administration a proposé à l'assemblée des actionnaires un projet de réforme des droits propriété de l'entreprise ; le projet « développer l'actionnariat dominant (majoritaire) et augmenter la force de propulsion de l'exploitation » (*peiyu dagudong zengqiang jingying dongli*) est approuvé et mis en application.

Ce projet a permis de sortir de l'état de possession moyenne des actions et a encouragé l'exploitant et les employés d'élite à rester actionnaires majoritaires. Les pratiques concrètes sont celles ci : tout d'abord, l'accumulation du capital, qui s'est formé pendant plusieurs années de «*gaizhi*», est quantifiée après évaluation au nom des employés actionnaire ; par ailleurs, ce projet encourage également les employés à souscrire aux nouvelles actions émises ; enfin, une partie des emprunts ont été transformés en parts pour les employés. La dernière application est la pratique créatrice et représentative de *Sida*, il s'agit également du point clé de son deuxième «*gaizhi*». Afin de renforcer la conscience du risque des employés, en particulier celle de l'exploitant, et de les encourager à faire encore plus d'efforts pour le développement de l'entreprise, sous la condition préalable que les employés soient volontaires

et que la relation de prêt entre l'entreprise et les banques ne change pas, *Sida* transférait 5.3 millions de yuans de prêt bancaire à l'exploitant et aux employés d'élite. Ces employés devaient rembourser le principal et les intérêts du prêt avec leurs revenus (incluant le salaire, le dividende mensuel) et, après le remboursement de la totalité du prêt bancaire, ils obtenaient des parts de l'entreprise d'une valeur égale au montant du prêt. Ces employés possèdent une option d'achat d'actions dès leur première souscription à un prêt bancaire d'entreprise, mais le dividende dépend de l'augmentation de la valeur des actions. Pour 5.3 millions de yuans de prêt bancaire de *Sida*, 12 dirigeants de l'entreprise (administrateurs, surveillants et gestionnaires supérieurs) ont volontairement souscrits à 2.17 millions de yuans, ce qui représente 41% de la valeur du prêt ; 26 cadres moyens ont souscrits à 2.46 millions de yuans (46.4% du prêt) ; 149 employés d'élite ont souscrits à 670 milles yuans (12.6% du prêt).

Après le deuxième « *gaizhi* », la valeur des actions de *Sida* est passée de 5.294 millions de yuans au début de « *gaizhi* » à 16.4 millions de yuans. 38 actionnaires (comprenant l'équipe des dirigeants, une partie des cadres moyens et des techniciens) détiennent 55.8% des actions de l'entreprise, 7 membres du conseil d'administration possèdent 3.116 millions de yuans, ce qui représente 19%. Le président et un administrateur possèdent respectivement des parts pour plus d'un million de yuans. Après la nouvelle souscription d'actions, une situation différente, dans laquelle les exploitants possèdent les parts dominantes de l'entreprise, s'est formée chez *Sida*. D'une part, les exploitants sont encouragés à faire davantage d'efforts, ils injectent plus de force de propulsion dans l'entreprise. Et, d'autre part, la pression engendrée par le remboursement de la dette les contraint également à mettre tout en oeuvre pour le développement de l'entreprise. D'après le calcul, si le profit mensuel de l'entreprise est inférieur à 400.000 yuans, la bonification n'est pas suffisante pour payer l'intérêt du prêt bancaire. Le profit mensuel doit dépasser 400.000 yuans pour permettre de rembourser le principal et l'intérêt du prêt bancaire. C'est pourquoi, plus le profit sera important, plus la bonification sera élevée ; le remboursement sera donc plus conséquent et la pression de la dette sera moins forte. Lors du premier mois d'entrée en vigueur du deuxième « *gaizhi* », à savoir en août 1997, l'entreprise a réussi à réaliser un profit de 845.000 yuans dans une situation de baisse des prix de ses produits, *Sida* est graduellement sorti de la crise.

Bien qu'il existe un phénomène d'élargissement de l'écart concernant la répartition insuffisante de possession des actions, les droits des actionnaires sont convenablement circonscrits à l'opérateur. Celui-ci est étroitement lié à l'entreprise au moyen du droit de

propriété et du mécanisme de bénéfice. Ce lien est favorable au renforcement du sentiment de responsabilité de l'opérateur, à l'établissement d'un esprit créateur sur le long terme et donc à la formation d'une force de propulsion pour un développement durable de l'entreprise.

12.2 Le rôle du gouvernement dans le processus de privatisation de *Zhucheng*

Le rôle du gouvernement¹⁰⁶ s'est transformé lors de la réforme des petites et moyennes entreprises de *Zhucheng*. Pendant le premier « *gaizhi* », le gouvernement a joué un rôle dominant. Par la suite, le rôle dominant du gouvernement a progressivement diminué lors du second « *gaizhi* » et l'entreprise est devenue le premier acteur de la réforme. Le rôle du gouvernement afin d'encourager directement l'innovation des institutions de l'entreprise a changé pour permettre la création d'un environnement idéal pour l'entreprise.

12.2.1 La réforme dominée par le gouvernement

La réforme de *Zhucheng* revêt évidemment des caractéristiques administratives. En Chine sous un environnement culturel et institutionnel spécifique, aucune grande réforme n'est possible sans la participation du gouvernement. Par ailleurs, étant propriétaire des entreprises d'État, le gouvernement a de bonnes raisons de vouloir et de devoir participer à la réforme des entreprises d'État. Le rôle du gouvernement dans la réforme ne doit donc pas être négligé. Mais la réforme dominée par le gouvernement présente souvent des inconvénients. En ce qui concerne le « phénomène de *Zhucheng* », le gouvernement y a évidemment joué le rôle dominant, on peut dire qu'il s'agit d'une réforme dominée par le gouvernement. Les principales causes de cette domination sont les suivantes :

Premièrement, le gouvernement était conscient de la gravité de la question, il voulait saisir cette occasion de réformer. Après la vérification des entreprises d'État en février 1994, selon l'exigence du Conseil des affaires d'État, la situation réelle des entreprises de *Zhucheng* a poussé le gouvernement à essayer de trouver une solution pour sortir de ces difficultés. En outre, le discours de Deng Xiaoping lors de sa tournée en Chine du Sud, l'inspection de Jiang

¹⁰⁶ Ici il faut noter que le terme « gouvernement » inclut le comité du PCC de *Zhucheng*, le gouvernement de *Zhucheng* et les départements concernés du gouvernement de *Zhucheng*, il ne désigne pas seulement le système administratif de *Zhucheng*.

Zemin et la proposition du 14^e Congrès du PCC permettant la vente aux enchères des petites entreprises d'État à leurs employés, ont créé un environnement favorable aux politiques de réforme. Le gouvernement de *Zhucheng* a eu suffisamment de courage pour saisir l'occasion de réformer. Il s'agissait d'une réelle prise de conscience, par les fonctionnaires et chefs du gouvernement de *Zhucheng*, du bon moment et de la situation favorable à la réforme.

Deuxièmement, le gouvernement détermine la forme et le but de la réforme. Bien que la compréhension ne soit pas très claire avant 1995, le gouvernement a proposé plusieurs formes de réforme. La forme principale est la *Corporatisation* (société par actions) et le but de la réforme des entreprises est l'adoption de la société à responsabilité limitée et de la société anonyme (par actions). La manière proposée par le gouvernement d'y parvenir est alors : « les actifs de l'entreprise sont d'abord vendus, le « *gaizhi* » suit et enfin les employés de l'entreprise possèdent la totalité des parts de la nouvelle société ».

Troisièmement, en septembre 1992, le gouvernement élabore le projet de réforme de *Corporatisation* d'entreprises pilotes – « Projet de Commission de réforme du régime de *Zhucheng* pour la réforme de *Corporatisation* d'entreprises pilotes ». Ce « Projet » stipule le principe directeur, la manière de constitution, la répartition des parts, la démarche concrète, la politique nécessaire, etc.

Quatrièmement, le gouvernement dirigeait directement la réforme, il a établi différentes missions directives pour cette réforme. Le secrétaire du PCC de *Zhucheng* ou le maire de *Zhucheng* en ont personnellement pris le commandement. De nombreux fonctionnaires ont été envoyés dans les entreprises de « *gaizhi* » afin de piloter la réforme.

Cinquièmement, le gouvernement promouvait et propageait largement la réforme. Conformément aux mentions précitées, au début de la réforme, beaucoup de cadres et d'ouvriers ne comprenaient pas et ne soutenaient pas le « *gaizhi* ». D'une part, le gouvernement promouvait et propageait largement la réforme au moyen de documents, de réunions et par les médias et d'autre part, il prenait également des mesures par la force. Puisque les directeurs d'entreprises d'État sont généralement nommés par le Parti, le gouvernement pouvait retirer la fonction d'organisation du Parti à certains directeurs d'entreprises opposés au « *gaizhi* », conformément à ces propos des fonctionnaires de *Zhucheng* : « si on ne peut pas changer l'idée, changeons alors le directeur » (*buhuan naozi*,

jiuhuanren). Celui qui n'applique pas les mesures de réforme du gouvernement sera révoqué et remplacé.

Sixièmement, le gouvernement organisait concrètement l'essai des entreprises pilotes et mettait largement en vigueur la réforme de *Corporatisation*. Le 20 septembre 1992, le gouvernement adopte la réforme pilote de *Corporatisation* et la réforme de la première entreprise pilote est concrètement organisée par le gouvernement. De septembre 1992 à juillet 1994, le gouvernement a successivement tenu cinq conférences à grande échelle afin de propager le « *gaizhi* » et huit réunions de mission de direction pour promouvoir la mise en application de la *Corporatisation*.

Finalement, le gouvernement généralisait et propageait les expériences de réforme. Le travail de propagande de ces expériences a été très efficace, c'est une caractéristique importante de la « réforme de *Zhucheng* ». En réalité, *Zhucheng* n'est pas la première ville de Chine à appliquer la réforme de *Corporatisation* des petites et moyennes entreprises. Beaucoup de villes ont appliqué cette réforme avant *Zhucheng*. Par exemple, Zibo dans la province du Shandong a réformé les petites et moyennes entreprises avant *Zhucheng*, sa réforme a eu un effet remarquable, mais son influence a été moins importante que celle de *Zhucheng*. Le succès est dû au modèle et à la propagande du gouvernement de *Zhucheng* sur ses expériences de réforme qui ont créé la « réforme de *Zhucheng* », le « phénomène de *Zhucheng* », le « modèle de *Zhucheng* », etc. Le comité du PCC de *Zhucheng* et le gouvernement de *Zhucheng* ont pris en considération la propagande des expériences de réforme. Ils ont principalement œuvré de trois façons : premièrement, les dirigeants de *Zhucheng* propageaient la réforme de *Zhucheng* efficacement en toute occasion ; deuxièmement, *Zhucheng* invitait activement les médias de tout le pays et même les médias étrangers à promouvoir la réforme de *Zhucheng* ; troisièmement, *Zhucheng* invitait activement des experts et chercheurs à généraliser et à propager leurs expériences de réforme.

Lorsqu'on observe le premier « *gaizhi* » (première et deuxième étape), on constate que le gouvernement est le moteur, le concepteur, le chef, le conducteur et l'opérateur réel de la réforme, il la dirige du début à la fin du premier « *gaizhi* », les entreprises et les employés sont en position passive. Dans le détail, on voit qu'ils prennent également certaines initiatives. Par exemple, pour la réforme de *Shandong Kaiyuan Electrical Engineering Co., Ltd.*, le

gouvernement a proposé deux projets, mais c'est finalement le troisième projet proposé par les employés qui a été adopté.

Mais ce type de réforme, qui dépend principalement de l'impulsion du pouvoir administratif, peut facilement produire un effet nuisible. Pendant la réforme de *Zhucheng*, il existait des phénomènes de « *yidaoqie* » (imposer une uniformité sans avoir examiné les cas particuliers) et « *ganjindu* » (hâter la progression). Par exemple, le 13 octobre 1993, la cinquième réunion de mission de direction de la réforme de *Corporatisation* exigeait : « *renforcer et accélérer la progression de «gaizhi», selon la disposition de l'autorité supérieure et la réalité de notre municipalité, nous avons choisi de transformer les entreprises de « gaizhi » en sociétés par actions*¹⁰⁷ dans deux mois à la fin de novembre. Les chefs des unités dirigent personnellement, il faut étudier sérieusement les mesures, analyser les entreprises, élaborer le plan, réaliser le devoir, assigner leurs tâches à chaque responsable d'unité, tout accomplir » (le comité du PCC de *Zhucheng*, le gouvernement de *Zhucheng*, 1994). Par ce document, le gouvernement a communiqué par la force les objectifs du plan. Les pratiques du gouvernement composent ce document. A *Zhucheng*, de fin 1992 au début de 1994, en moins de 2 ans donc, plus de 90% des entreprises d'État et 70% des autres entreprises se sont transformées en entreprise coopérative par actions.

Par conséquent, il est nécessaire d'analyser le coût de cette réforme dominée par le gouvernement. Le coût des différentes parties principales de la réforme ne correspond pas à leur bénéfice, bénéfice et coût d'une même partie ne coïncident pas.

Tout d'abord, pour le gouvernement, (1) le coût réaliste de la réforme inclut les frais engendrés par les affaires financières qu'il a déclenchées et mis en vigueur pour cette réforme, le coût du bouleversement social, le risque politique, ainsi que la perte de domination d'entreprises, engendrés par la réforme. (2) Pour le gouvernement, le coût d'opportunité sont les avantages qu'il peut obtenir si les entreprises ne font pas la réforme. Mais, puisque la réforme des entreprises d'État est déjà devenue la tendance générale, un retard dans la réforme ne peut que causer de plus grandes pertes, c'est pourquoi le coût d'opportunité du gouvernement est moindre. (3) Par comparaison avec les réformes dominées par d'autres, le

¹⁰⁷ En réalité, il s'agit de l'entreprise coopérative par actions. A ce moment là, les dirigeants de *Zhucheng* pensaient ou désignaient cette entreprise par les termes « entreprise par actions ». Plus tard, ils nommèrent cette entreprise « coopérative par actions ».

gouvernement doit supporter davantage de coûts pour cette réforme qu'il prend en charge. Mais, parce que le gouvernement est seulement le représentant des membres de sa communauté, il s'agit essentiellement d'une partie principale fictive, il existe une relation de *principal agent* entre le gouvernement et les membres de sa communauté. Donc, le coût de la réforme supporté par le gouvernement est en fait également supporté par les membres de sa communauté. Le coût du gouvernement qui ne peut pas se détourner des membres de sa communauté, est donc le risque politique de la réforme des fonctionnaires. En prenant pour référence la tendance générale de réforme en Chine, on constate que ce risque politique est évidemment réduit. Il est donc possible de déclencher une réforme dictée par le gouvernement et par l'opportunisme. C'est pourquoi les réformes, dont le bénéfice prévisible n'est pas élevé, sont toujours déclenchées par le gouvernement car pour lui le coût de contrainte est faible, il devient donc le promoteur de la réforme.

De plus, (1) le coût supporté par l'exploitant est plus important car il verse davantage de capitaux que l'employé ordinaire pour acheter les actions de l'entreprise ; par ailleurs, à cause de la réforme, il est possible qu'il perde sa position dans l'entreprise, son salaire plus élevé, ainsi que certaines conditions favorables, existants dans l'ancien régime. (2) le coût direct supporté par l'employé est le paiement versé pour l'acquisition des actions de l'entreprise. Généralement, l'employé ne joue pas le rôle dominant dans le développement futur de l'entreprise. En tant que membre social d'une unité de base, leur destin ne dépendra pas fondamentalement d'eux-mêmes. (3) les dirigeants et les employés ordinaires de l'entreprise doivent également faire face aux coûts suivants : le premier est constitué des pertes possibles apportées par la réforme, si elle se révèle être un échec, les capitaux payés par les employés ainsi que leur poste de travail seront perdus ; le second est le coût d'opportunité de la réforme, sous le commandement du gouvernement, l'entreprise a perdu le droit de choisir la voie de son développement et la direction de la réforme. En résumé, sous la réforme dirigée par le gouvernement, l'entreprise est le principal acteur qui supporte les coûts de la réforme, elle est également le principal opposant à cette réforme si ses bienfaits sont incertains.

Par conséquent, en considérant seulement le facteur des coûts, il est clair que le gouvernement doit partiellement compenser les coûts de réforme supportés par l'entreprise. La réforme de *Zhucheng* manifeste clairement cette compensation. Premièrement, afin d'équilibrer le bénéfice pour l'exploitant de l'entreprise et de réduire sa résistance à la réforme, *Zhucheng* a stipulé de lui accorder un statut de « cadre » exploitant d'entreprise de « *gaizhi* ». Ce statut de

« cadre » offre la possibilité aux exploitants des entreprises de pouvoir facilement changer de poste (fonctionnaire du département gouvernemental ou chef d'une autre entreprise) lorsque le « *gaizhi* » se révèle être un échec. Ce statut est donc pour l'exploitant comme un arrangement d'assurance. Deuxièmement, si l'entreprise est mise en faillite, le gouvernement utilise les capitaux des employés pour acheter les actions et reclasse les employés de ces entreprises. Troisièmement, le gouvernement a consenti à donner certains avantages fiscaux aux entreprises de « *gaizhi* ».

12.2.2 Le changement du rôle du gouvernement et de celui des entreprises

Le rôle du gouvernement dans la réforme des entreprises d'État, plus particulièrement, le rôle des gouvernements locaux dans la réforme des petites et moyennes entreprises d'État, est un aspect intéressant de la réforme. Il faut non seulement analyser quel rôle le gouvernement doit et peut jouer, mais aussi présenter le changement de son rôle au cours de la réforme. Les rôles des principaux acteurs ont évidemment changé lors du second « *gaizhi* » de *Zhucheng*, le rôle de l'entreprise s'est renforcé, alors que le rôle du gouvernement s'est atténué.

Les entreprises ont eu différentes attitudes lors du deuxième « *gaizhi* » promu par le gouvernement. Premièrement, il s'agit de mettre activement en oeuvre et d'approfondir la réforme. Le deuxième « *gaizhi* » a bien fonctionné dans les entreprises performantes qui ont adopté beaucoup de formes de « *gaizhi* ». Par exemple, *Kaiyuan* a obtenu une performance significative par l'augmentation des capitaux et des actions, *Kaiyuan* a également attiré une part d'investissements externes, cette société essaie d'utiliser la technique pour agir. Ces entreprises veulent donc continuer à réformer car d'une part, le deuxième « *gaizhi* » est vraiment nécessaire à leur développement et, d'autre part, ces entreprises ont obtenu de bons résultats pendant le premier « *gaizhi* ». Les employés ont totalement confiance en l'avenir de l'entreprise, ils investissent volontairement des capitaux dans leur propre entreprise. Ces entreprises ont donc clairement bénéficié du « *gaizhi* ». Par exemple, la valeur des actions de *Kaiyuan* a augmenté de dix millions de yuans grâce à l'augmentation des capitaux et des parts. L'entreprise a obtenu les fonds de développement nécessaires lors de deuxième « *gaizhi* ». Par ailleurs, l'équipe des dirigeants (incluant les gestionnaires et les employés d'élite) est devenue l'actionnaire majoritaire. Mais la proportion d'entreprises performantes à *Zhucheng* est faible, les entreprises ayant activement mis en vigueur le second « *gaizhi* » étaient peu nombreuses, elles ne représentent pas la tendance générale.

Deuxièmement, l'entreprise n'a pas mis en vigueur le deuxième « *gaizhi* » sur une grande échelle. Bien que certaines entreprises aient réellement besoin du « *gaizhi* », elles veulent augmenter leur capital et leurs parts grâce au second « *gaizhi* », la résistance est grande chez les employés qui ne peuvent pas tout supporter. De plus, même si l'avantage économique de certaines entreprises s'est révélé positif ces dernières années, en raison de la réforme du logement et de la transformation du statut (de l'ouvrier provisoire à l'ouvrier de contrat), la plupart des épargnes des employés ont été consommées, il leur est donc difficile de verser le capital à l'entreprise. Par ailleurs, les actions des employés ne peuvent pas être vendues ni échangées contre de l'argent comptant, l'investissement en actions présente un certain risque, c'est pourquoi la plupart des employés ne veulent pas investir dans le capital de l'entreprise. Même si le directeur d'entreprise veut adopter le « *gaizhi* » par la force et imposer l'augmentation des capitaux, le plan ne peut pas être adopté par l'assemblée des actionnaires. En raison de ce risque élevé, la possibilité de transformer le prêt bancaire en option d'actions de l'entreprise est difficilement acceptée par les employés. L'introduction de fonds externes pose également problème. L'entreprise ne répartit que nominale ses actifs accumulés au nom des employés, mais cette manière ne joue aucun rôle positif pour la réforme de l'entreprise. En conclusion, bien que de nombreuses entreprises aient discuté le deuxième « *gaizhi* », dans la réalité, l'échelle de réforme n'était pas étendue. De plus, une partie des entreprises restent dans l'expectative, en particulier celles que l'exploitant et les employés veulent acheter complètement. En effet, en raison de politiques ambiguës, les réformes de ces entreprises n'ont pas pu progresser activement.

Troisièmement, l'entreprise a exécuté le deuxième « *gaizhi* » comme étant un acquis. Or, une partie des entreprises pensaient qu'elles n'avaient pas besoin d'exécuter le deuxième « *gaizhi* » et de plus, les employés ne manquaient pas de ressources financières. Afin de faire face à l'exigence de « *gaizhi* » du gouvernement, l'entreprise ne peut que réajuster le tableau de comptabilité transmis au gouvernement et quantifier fallacieusement l'accumulation de plusieurs années destinée aux employés. Il n'y a aucune annonce officielle à l'intérieur de l'entreprise et l'employé ne peut pas posséder les parts supplémentaires. En bref, la portée réelle de mise en œuvre du deuxième « *gaizhi* » est peu étendue par rapport à celle du premier « *gaizhi* », le résultat à court terme de « *gaizhi* » n'est pas très visible. Par ailleurs, l'enthousiasme de l'employé ne ressemble pas à celui qu'il éprouvait lors du premier « *gaizhi* », nous pensons que ceci est dû aux causes suivantes : premièrement, le niveau moyen du bonus annuel est insuffisant pour soulever l'enthousiasme des employés.

Deuxièmement, l'attrait des actions est faible auprès des employés ordinaires. Ils pensent que l'avantage obtenu, par rapport aux employés non actionnaires, est peu évident ; l'actionnaire minoritaire ne peut d'ailleurs pas jouer un rôle important dans la décision stratégique de l'entreprise. Troisièmement, l'employé pense que l'influence du « *gaizhi* » est limitée, il n'est pas suffisant que le développement de l'entreprise dépende seulement du « *gaizhi* ». Ceci est une cause très importante dans une situation où la plupart des entreprises d'État sont en difficultés, où la majorité des employés, peu confiants en l'avenir du développement de l'entreprise, manquent de motivation pour participer et soutenir le « *gaizhi* » d'entreprise. Par conséquent, le second « *gaizhi* » se concentre principalement sur certaines entreprises performantes. Parce que les employés de ces entreprises ont réellement bénéficié de l'avantage de « *gaizhi* » et qu'ils ont confiance en l'avenir de l'entreprise, ils veulent investir des capitaux dans leur entreprise, même si pour cela ils doivent emprunter de l'argent aux membres de leur famille ou à leurs amis. Par exemple, le cas de *Kaiyuan*. Dans l'ensemble, le résultat du deuxième « *gaizhi* » est semblable à l'effet de *Matthew* : les entreprises performantes ont davantage progressé grâce à l'approfondissement de la réforme, alors que les entreprises peu performantes ont eu des difficultés à mettre en oeuvre le « *gaizhi* », elles vont se retrouver dans une situation de plus en plus difficile. Ceci peut également expliquer le fait que le deuxième « *gaizhi* » ait une certaine portée d'application, mais n'ait pas une utilité universelle.

12.3 Les limites et les problèmes du « *gaizhi* » de *Zhucheng*

Il faut néanmoins constater les limites et les problèmes, existants en parallèle à l'effet positif du « phénomène de *Zhucheng* », nous ne pouvons pas exagérer cet effet positif et nier les problèmes de la réforme de *Zhucheng*.

12.3.1 Les limites de l'effet positif

Concernant l'effet positif susmentionné du « phénomène de *Zhucheng* », il existe également certaines limites.

Tout d'abord, la réforme de *Zhucheng* a seulement créé une prémisse ou a fourni la possibilité de régler la « confusion des pouvoirs administratifs et des pouvoirs de gestion des

entreprises », conformément au principal critère de l'économie de marché. En effet, la séparation entre le gouvernement et les entreprises n'a pas été complètement réalisée. Dans la pratique, bien que le comportement interventionniste du gouvernement dans la gestion quotidienne de l'entreprise ait considérablement décru, en comparaison à l'avant « *gaizhi* », il ne s'agit pas encore d'une réelle séparation entre le gouvernement et les entreprises. De plus, après le « *gaizhi* », bien que le gouvernement ait perdu théoriquement et légalement la base des droits de propriété, dans la réalité il peut encore contrôler l'entreprise. L'indépendance du droit de propriété de l'entreprise et de ses employés n'a en fait pas vraiment été réalisée, théoriquement et légalement. Le gouvernement contrôle toujours la nomination des dirigeants de l'entreprise et c'est son moyen le plus essentiel et le plus efficace pour la contrôler. Mais le gouvernement de *Zhucheng* est ouvert et il n'est pas intervenu sur l'entreprise par ce pouvoir.

Deuxièmement, bien que la structure de gouvernance interne de l'entreprise coopérative par actions soit proche de celle de la société par actions, la division entre responsabilité, pouvoir et bénéfice, à l'intérieur des départements de l'entreprise et dans les relations avec les départements du gouvernement, n'est en fait pas conforme à la norme. Par exemple : les relations entre le comité du Parti de l'entreprise et l'assemblée des actionnaires, le conseil d'administration ; la détermination de la fonction du syndicat d'entreprise ; la relation entre la conférence des représentants des employés et l'assemblée des actionnaires, ces relations ne sont pas complètement rationalisées, cela implique qu'il existe encore des lacunes dans la réforme de *Zhucheng*. Après le « *gaizhi* », ces problèmes n'existent certainement pas uniquement dans les entreprises de *Zhucheng*, mais cela signifie que la réforme de *Zhucheng* a une certaine limite. Certains problèmes difficiles sont actuellement rencontrés dans la réforme des entreprises d'État en Chine, le modèle de réforme de *Zhucheng* ne peut pas tout résoudre.

Troisièmement, dans la structure des droits de propriété de l'entreprise coopérative par actions, subsistent un défaut d'ouverture et une mauvaise fluidité et cette structure a entravé le développement de l'entreprise. Actuellement, la façon de faire de *Zhucheng* se présente ainsi : il est nécessaire que l'employé puisse posséder les actions de l'entreprise, on ne peut pas céder ses actions à des personnes en externe, les actions d'un employé doivent être cédées et vendues uniquement à d'autres employés de l'entreprise, lorsque celui-ci a décidé de la quitter. A long terme, ces règlements ne sont pas compatibles au développement de l'économie de marché.

Quatrièmement, l'incitation engendrée par la possession d'actions est limitée pour l'employé. Nous avons déjà présenté préalablement l'incitation des droits de propriété qui s'est considérablement renforcée, par rapport à l'ancien système de propriété de l'entreprise. Mais, chaque employé possédant les actions de l'entreprise, la part des actions de chacun ne varie pas énormément, l'incitation est donc limitée pour l'employé et avec le temps elle diminuera encore progressivement. Puisque chaque employé possède la même part d'actions, après un certain laps de temps, il pourra comprendre ceci : le « free riding » est valable et profitable. Par conséquent, chaque employé manque de force motrice pour le développement de l'entreprise. C'est pourquoi, le gouvernement de *Zhucheng* a déclenché le deuxième « *gaizhi* », mais ce « *gaizhi* » n'a pas encore complètement réalisé ses objectifs.

Cinquièmement, après le « *gaizhi* », la situation de l'entreprise s'est améliorée à court terme, ce résultat a pu être obtenu grâce à la combinaison de plusieurs facteurs. Bien entendu, le « *gaizhi* » a joué un rôle important, mais ce résultat ne peut pas être uniquement attribué au « *gaizhi* ». Il faut par ailleurs faire l'analyse concrète du bénéfice dans le livre de comptes de l'entreprise.

Finalement, il existe à *Zhucheng* des conditions spécifiques, c'est pourquoi les entreprises ont pu y être massivement transformées en entreprises coopératives par actions. (1), il n'y a pas de grandes entreprises d'État à *Zhucheng* lorsque son gouvernement décide de déclencher le « *gaizhi* ». A ce moment-là, la situation de la plupart des entreprises est difficile, il n'existe pas de conditions favorables permettant la transformation et la réorganisation des entreprises, notamment par la fusion et par la constitution de groupes, le système coopératif par actions apparaît donc comme un choix relativement approprié. Par ailleurs, *Zhucheng* est située en Chine intérieure et n'est proche d'aucune grande ville, sa position géographique et les conditions du trafic ne sont donc pas optimales. Concrètement, il n'est pas facile d'attirer des capitaux domestiques et étrangers à *Zhucheng*. (2), *Zhucheng* possède une bonne base sociale pour le « *gaizhi* ». Depuis 1987, *Zhucheng* est désignée comme la première ville pilote du système de sécurité sociale. Le système de sécurité sociale de *Zhucheng* a établi ses fondements au moment où son gouvernement déclenchait le « *gaizhi* » et cela a permis une réduction considérable du coût de la réforme. Le changement de fonction du gouvernement de *Zhucheng* a été exécuté plus tôt, cela a également été favorable au « *gaizhi* ». L'agriculture de *Zhucheng*, qui s'est développée toujours plus rapidement, a apporté un revenu moyen par habitant élevé. Ce revenu a permis aux employés d'avoir la possibilité d'acheter les actifs

d'État. (3), *Zhucheng* a bien su saisir l'opportunité du « *gaizhi* ». Tout d'abord, le gouvernement de *Zhucheng*, qui a constaté la tendance au déficit des entreprises d'État et des entreprises collectives, n'a pas tardé à déclencher le « *gaizhi* », ce qui a permis à l'entreprise d'avoir encore des actifs nets à vendre. Après le « *gaizhi* » de *Zhucheng*, d'autres régions ont adopté le « modèle de *Zhucheng* », mais la plupart d'entre elles n'ont pas obtenu un résultat satisfaisant. En effet, beaucoup d'entreprises ne possédaient déjà plus aucun actif net et leur taux d'endettement dépassait les 100%, elles ne disposaient donc pas d'une bonne condition préalable. Par ailleurs, le « *gaizhi* » de *Zhucheng* s'est achevé avant l'exécution officielle de la loi des sociétés et, à ce moment-là, il n'existait donc pas de conflit entre lois et règlements. Par conséquent, on peut dire que la réforme de *Zhucheng* comporte certaines limites. En effet, les entreprises d'autres régions se trouvent dans une situation différente et l'environnement institutionnel et économique a également changé. Le système coopératif par actions de *Zhucheng* ne convient donc pas nécessairement aux autres régions.

12.3.2 Les principaux problèmes du « *gaizhi* » de *Zhucheng*

Le « *gaizhi* » comporte réellement certains problèmes existants en parallèle de l'effet positif du « phénomène de *Zhucheng* ». Ces problèmes se retrouvent également dans la réforme des entreprises d'État d'autres régions de Chine.

Premièrement, l'identité du propriétaire des actifs vendus est mal définie. Le vendeur des actifs de l'entreprise n'est pas le propriétaire de l'entreprise, il ne vend donc pas ses propres actifs. Dans le « *gaizhi* » de *Zhucheng*, c'est en réalité les fonctionnaires qui décident de la vente des entreprises. Or ces fonctionnaires ne sont pas propriétaire des entreprises. Cette situation implique directement ou indirectement la possibilité de *rent-seeking* pour les décideurs. En théorie et dans la loi, seul le propriétaire des actifs possède le droit de décider du moment et du moyen de leur vente. Le propriétaire peut également autoriser un agent à vendre ses actifs, mais l'agent ne sera en aucun cas le décideur. Mais, en raison de l'histoire des entreprises d'État chinoises et de leur structure de propriété incomplet, la chaîne de la bureaucratie est trop longue et le coût d'agence est élevé. Il est donc primordial de déterminer qui est le décideur dans la vente des actifs d'État.

Deuxièmement, la relation entre le gouvernement et les entreprises doit encore être améliorée. En réalité à *Zhucheng*, le gouvernement contrôle toujours le droit de nomination des

dirigeants des entreprises coopératives par actions. Après le « *gaizhi* », les entreprises d'État et les entreprises collectives se sont transformées en entreprises (sociétés) coopératives par actions, l'État et la collectivité ne possèdent donc plus les actions de ces entreprises. Normalement, ces sociétés doivent pouvoir sélectionner les dirigeants de l'entreprise en fonction de leur statut, mais le gouvernement contrôle encore la nomination des dirigeants de l'entreprise et il s'agit d'un problème universel dans la réforme des entreprises d'État chinoises. Ici il est question de réforme du régime politique et la réforme économique ne peut le résoudre.

Troisièmement, l'écart de possession des actions de l'entreprise entre les employés et les dirigeants suscite des problèmes. En théorie et dans la pratique, si les dirigeants d'entreprise possèdent la même part d'actions que les employés, l'incitation des dirigeants d'entreprise n'est pas favorisée. Il est nécessaire que les employés ne possèdent pas la même proportion d'actions que les dirigeants. Mais de quel ordre doit être cet écart de possession ? Si cet écart est très important, les dirigeants de l'entreprise possèdent alors la plupart des actions et les employés manquent d'enthousiasme. Par contre, une trop petite différence ne peut pas apporter un mécanisme efficace pour les dirigeants de l'entreprise. Il est important de trouver le bon équilibre. Dans la « réforme de *Zhucheng* », les dirigeants de nombreuses entreprises possédaient plusieurs fois, même jusqu'à trente fois plus d'actions que l'employé. Ceci ne signifie pas que l'arrangement n'est pas approprié. Ici, la question est la suivante : ces différences se sont-elles formées à travers un achat libre et ouvert des parts de la société ? Le « *gaizhi* » de *Zhucheng* sous-entend que les dirigeants d'entreprise possèdent ou achètent plus d'actions que les employés. Si l'évaluation des actifs originaux est fondamentalement juste, cela ne suscite pas de grand problème. Par contre, une évaluation injuste et une estimation excessivement faible signifient que les dirigeants d'entreprise possèdent gratuitement beaucoup plus, (même jusqu'à plusieurs douzaines de fois plus) d'actifs d'État que l'employé et ceci n'est pas juste. Or, dans la réforme de *Zhucheng* et dans celle d'autres régions de Chine, il existe bien souvent un phénomène d'estimation insuffisante, causé par un manque d'institutions. Ce phénomène résulte largement de l'opération de « boîte noire », lors de la réforme des entreprises d'État, il s'agit d'une cause essentielle de l'évaporation des actifs d'État. La fausse estimation des fonctionnaires sert à compenser la contribution des dirigeants d'entreprise avant réforme. En réalité, dans la plupart des cas, il s'agit d'une coalition d'intérêts entre les fonctionnaires et les dirigeants d'entreprise.

Quatrièmement, la forme adoptée par le « *gaizhi* » de *Zhucheng* n'est pas conforme à la norme. L'entreprise d'État ou collective s'est transformée en entreprise coopérative par actions à travers le « *gaizhi* » à *Zhucheng* et cette entreprise coopérative par actions est en fait de l'actionnariat. Après la mise en application de la loi des sociétés, le 1er juillet 1994, il existe seulement deux types de sociétés : la société à responsabilité limitée et la société anonyme (par actions). Or la société coopérative par actions ne s'accorde pas avec la plupart des exigences de ces deux types de société. La société à responsabilité limitée requière un nombre d'actionnaires inférieur à 50, alors que le nombre d'actionnaires de l'entreprise coopérative par actions est généralement supérieur à 50. Le capital immatriculé de la société à responsabilité limitée doit être au moins égal à 10 millions de yuans, or il est évident que la plupart des petites et moyennes entreprises ne peut pas satisfaire à cette exigence. De plus, la société à responsabilité limitée doit être approuvée par le département provincial de tutelle. Depuis 1994, les entreprises de « *gaizhi* » sont difficiles à immatriculer car, selon la loi des sociétés, la forme juridique de société coopérative par actions n'existe pas. Jusqu'à présent cette catégorie d'entreprise ne pouvait pas toujours obtenir d'approbation, la majorité des entreprises de « *gaizhi* » à *Zhucheng* sont immatriculées sous la dénomination de société à responsabilité limitée. Ces dernières années, les départements de tutelles concernés ont demandé une normalisation de la forme des entreprises de « *gaizhi* » de *Zhucheng*, afin de se conformer à la loi des sociétés. Mais, dans l'ensemble, cette normalisation ne progresse pas rapidement.

Cinquièmement, le « *gaizhi* » des entreprises collectives n'est pas uniquement déclenché à *Zhucheng*. Selon les lois chinoises, l'appartenance de la propriété de l'entreprise collective urbaine est divisée en deux : (1) la propriété appartient à l'ensemble des employés de cette entreprise collective ; (2) la propriété appartient à tous les habitants de la commune où cette entreprise collective se situe. Par exemple, la propriété de l'entreprise collective du district appartient à tous les habitants de ce district. Mais c'est le comité des représentants des employés de l'entreprise collective urbaine qui est l'organe du pouvoir de l'entreprise. En réalité, les employés de l'entreprise occupent la position de propriétaire. Lorsque ces entreprises exécutent le « *gaizhi* », leurs employés payent pour l'acquisition des actions de l'entreprise, qui originalement leur appartient. Les investissements au sein de l'entreprise collective urbaine sont extrêmement chaotiques, y compris ceux de l'individu (employé) qui a investi des capitaux dans l'entreprise collective. La propriété de ces entreprises ne peut donc pas être uniformément considérée comme propriété collective. La pratique de *Zhucheng*, dans

laquelle les actifs de l'entreprise ont d'abord été divisés en actions qui ont ensuite été vendues aux employés, n'est pas uniquement adaptée à l'entreprise collective.

Quant à l'entreprise collective rurale, selon les lois, sa propriété revient à tous les fermiers du village. Si une personne est à la fois un employé de l'entreprise et un fermier de ce village, elle doit payer les actions d'une entreprise dont la propriété lui revient partiellement. De plus, le capital de nombreuses entreprises collectives rurales est uniquement composé d'investissements individuels. En effet, sous le régime de l'économie planifiée, l'entreprise privée est interdite, c'est pourquoi depuis longtemps l'entreprise collective bénéficie davantage de politiques préférentielles que l'entreprise privée. Par conséquent, beaucoup d'entreprises privées sont établies sous la dénomination d'entreprise collective, mais l'État ou la collectivité n'investissent pas dans leur capital. Par exemple, la société *Yuansheng* de *Zhucheng*. Il faut donc respecter les droits de la propriété individuelle de ces entreprises lorsque ces dernières appliquent le « *gaizhi* ».

12.4 L'analyse théorique de la réforme des petites et moyennes entreprises de *Zhucheng*

En ce qui concerne la transformation du système des entreprises d'État (y compris une partie des entreprises collectives) de *Zhucheng*, de nombreux chercheurs chinois ont théoriquement étudié différents aspects. Dans leurs observations, il existe des points de vue opposés qui concernent : le système par actions, le système coopératif ou le système coopératif par actions. Tous se demandent lequel de ces systèmes est celui de l'entreprise de *Zhucheng* après le « *gaizhi* » ? Le système coopératif par actions est-il le point final de la réforme ou une simple transition ? Après le « *gaizhi* », l'entreprise est-elle sous le régime de propriété publique ou privée ? Ces questions sont vraiment dignes d'être débattues en théorie. Mais, au regard du développement de nouvelles institutions économiques, ces questions ne concernent plus la nouvelle conception théorique et leurs réponses seront seulement issues de différents jugements. Essayons de résumer trois nouvelles suppositions théoriques de nouvelles institutions économiques, à travers l'analyse du « phénomène de *Zhucheng* ».

12.4.1 La supposition de « l'utilité marginale décroissante du changement institutionnel sous la même trajectoire »

En Chine, nous avons déjà observé une série de phénomènes au cours d'une vingtaine d'années de réforme. Par exemple, au début de la réforme, les entreprises peuvent réaliser une belle performance à court terme, la réforme revêt alors un effet évident du bienfait de la transformation institutionnelle. Cette réforme commence souvent avec difficulté mais, une fois ces problèmes surmontés, elle permet d'obtenir de grands avantages. Cependant, après la « période d'effet sensationnel des nouvelles institutions », l'obstacle à la transformation des institutions n'est pas nécessairement très important et la transformation continue. D'une part, il est rare de réaliser une réelle percée institutionnelle, la transformation est souvent une simple réparation ou une amélioration. D'autre part, l'effet de la transformation institutionnelle n'est pas aussi remarquable qu'en début de réforme. Nous pouvons citer l'exemple de la réforme des institutions économiques rurales. Par comparaison à l'ancien système, le système de responsabilité avec rémunération forfaitaire de ménage est sans précédent, cette transformation a eu un effet sensationnel. Mais, depuis 1990, il n'y a plus de transformation institutionnelle importante dans la réforme rurale chinoise et l'effet sensationnel a disparu, par ailleurs les répercussions ne sont pas non plus remarquables. Lorsqu'on observe l'ensemble de la réforme, dans laquelle des individus ont participé à la transformation institutionnelle, on constate que cette tendance d'utilité marginale décroissante a constamment existé. Dans un pays ou dans une région dont le système économique est en phase de transition, ce phénomène d'utilité marginale décroissante est une évidence. Par conséquent, nous avons proposé la supposition théorique de « l'utilité marginale décroissante du changement institutionnel sous la même trajectoire ». Le prétendu « changement institutionnel sous la même trajectoire » signifie, qu'à la suite d'une grande transformation institutionnelle et sous l'encadrement de cette transformation, les transformations ultérieures revêtent une signification de simple amélioration et de réparation au lieu d'une signification révolutionnaire. Par exemple, le système de responsabilité avec rémunération forfaitaire de ménage est une percée significative en comparaison du régime de propriété collective. Le « changement institutionnel sous la même trajectoire » consiste à améliorer le système de responsabilité à rémunération forfaitaire de ménage ainsi que la transformation institutionnelle et ceci afin de conformer le système de responsabilité à rémunération forfaitaire de ménage avec de nouveaux arrangements institutionnels. L'utilité marginale de cette transformation est bien décroissante.

La réforme des petites et moyennes entreprises de *Zhucheng* s'est divisée en deux « *gaizhi* », dans lesquels on peut distinguer plusieurs étapes. De toute évidence, le premier « *gaizhi* » représentait la percée significative. La propriété d'État de l'entreprise s'est transformée en propriété privée des employés de l'entreprise. Dans son ensemble, le « *gaizhi* » a permis l'effet considérable de la transformation des institutions. De plus, les principaux participants à la transformation institutionnelle, en particulier les hauts fonctionnaires du comité municipal du Parti et du gouvernement de *Zhucheng*, ont pu obtenir de généreux cadeaux : l'honneur d'être un réformateur, la promotion, etc. Depuis la période du premier « *gaizhi* », *Zhucheng* a encore mis en pratique quelques petites mesures de réforme. Par exemple : certaines institutions concernant le perfectionnement de la gestion interne d'entreprise. Le deuxième « *gaizhi* » était la réforme des droits de propriété sur la base du premier « *gaizhi* ». Il s'agit d'un ajustement de la structure des droits des actionnaires, la liquidité des droits de propriété, etc. L'influence du second « *gaizhi* » est probablement également importante, mais il est considéré comme un simple ajustement dans le cadre de la propriété privée. Contrairement au premier « *gaizhi* », il ne revêt pas une signification de percée et ne produit pas d'effet sensationnel. Le deuxième « *gaizhi* » est donc la transformation des institutions sous la même trajectoire du premier « *gaizhi* ». Dans l'ensemble, l'effet du deuxième « *gaizhi* » est lent en comparaison à celui du premier « *gaizhi* ». Il n'est pas uniforme, pas standardisé et il n'a pas joué de rôle sensationnel, contrairement au premier « *gaizhi* ». Les fonctionnaires de *Zhucheng*, qui ont pris en charge le deuxième « *gaizhi* », n'ont pas obtenu le même retour que le premier « *gaizhi* ». Par ailleurs, l'employé d'entreprise n'a pas obtenu un revenu aussi élevé que celui du premier « *gaizhi* ». Le revenu apporté par la réforme a évidemment diminué, dorénavant l'augmentation du revenu dépend davantage de la gestion de l'entreprise et du travail des employés ; par ailleurs, la croissance du revenu s'est évidemment ralentie. Ce phénomène confirme également la supposition de « l'utilité marginale décroissante du changement institutionnel sous la même trajectoire ».

12.4.2 La supposition de « dépendre des moyens administratifs pour avancer vers l'économie de marché »

Au regard de l'expérience de réforme des petites et moyennes entreprises de *Zhucheng*, une caractéristique remarquable est que le gouvernement de *Zhucheng* a joué un rôle très important lors de la première période de réforme. Le gouvernement a joué le « premier rôle » pendant le premier « *gaizhi* » de *Zhucheng*. S'il n'y avait pas eu d'impulsion vigoureuse du

gouvernement de *Zhucheng*, la réforme n'aurait pas pu obtenir un tel effet sensationnel. Par ailleurs, le gouvernement de *Zhucheng* a joué ce « premier rôle » grâce à des moyens administratifs. Il semble que le gouvernement de *Zhucheng* ait mis en pratique le « mouvement de réforme ». Cette réforme, poussée par la force administrative, a souffert de reproches et a également engendré beaucoup de « séquelles ». On critiquait souvent le gouvernement qui a mené la réforme par la force administrative, contrairement à l'exemple de la réforme rurale en Chine. En effet, la réforme rurale est déclenchée spontanément par le fermier et elle a obtenu de brillants succès. Cette comparaison et ce reproche sont justifiés. Mais, après avoir analysé objectivement le contexte et les conditions qui ont contraint la réforme des entreprises d'État en Chine, nous pensons que : puisque le commencement de la réforme des entreprises d'État est l'entreprise de la propriété d'État et de l'exploitation d'État, la réforme a pour but de transformer l'entreprise d'État en entité réelle de marché. Il est donc nécessaire de dépendre de la force administrative pour avancer vers une économie de marché, ceci est probablement inévitable et également faisable. Tout d'abord, l'entreprise d'État appartient en théorie à l'ensemble du peuple mais, dans la pratique, c'est le gouvernement à tous les échelons qui exerce la propriété au nom du peuple. Il n'est pas possible de réformer les droits de propriété de l'entreprise d'État si le gouvernement, en tant que propriétaire, n'est pas d'accord. Il n'y aurait pas de réforme des droits de propriété en un véritable sens. Si le gouvernement de *Zhucheng* n'approuve pas que les droits de propriété de l'entreprise puissent être transférés à l'individu (l'employé), il n'existe alors pas de réforme du système coopératif par actions de *Zhucheng*. Ensuite, la réforme des entreprises d'État est très différente de la réforme rurale. L'entreprise d'État a rempli beaucoup de devoirs qui incombent au gouvernement et la réforme signifie que ces devoirs doivent à présent retourner au gouvernement. En même temps, le gouvernement a également rempli une partie des devoirs de l'entreprise, il est donc nécessaire de transformer la fonction du gouvernement. Sous cette condition, si le gouvernement ne joue pas le « premier rôle » et ne dépend pas de la force administrative, il n'est pas possible de déclencher et de parvenir à une percée de la réforme de l'entreprise d'État. Par conséquent, il faut procéder à une analyse objective du rôle du gouvernement lors de la réforme des entreprises d'État chinoises. Bien que la fonction du gouvernement soit limitée et que certaines manières d'intervenir soient probablement inadéquates, il est possible d'avoir des « séquelles ». Mais, sous les conditions de contrainte existantes, le gouvernement dépend de la force administrative pour pousser la transformation de l'entreprise d'État, ceci est un choix raisonnable et c'est également un choix « *second best* ». Le coût de la réforme sera comparativement bas. Par contre, si le gouvernement ne

dispose pas de la force administrative, cela va dépendre des principales parties et d'une libre négociation, il est possible d'avoir à payer un coût énorme de négociation, il sera difficile de parvenir à la conclusion d'un accord et le système de basse efficacité existera à long terme. Cela ne peut certainement pas devenir une raison pour que le gouvernement refuse de profiter des moyens du marché lors de la réforme des entreprises d'État.

12.4.3 La supposition de « la transformation du rôle de principale partie dans l'évolution institutionnelle »

L'évolution des institutions contient souvent, lors d'une certaine période de processus, une multitude de principales parties participantes. Chacun considère les choses en fonction de son propre intérêt et, après avoir pesé les avantages et les désavantages, décide de son attitude en ce qui concerne la transformation des institutions et leur degré de participation ou d'opposition. Les intérêts déterminent donc les différents rôles lors de la transformation des institutions et ce rôle changera pendant la transition, avec le changement des intérêts entre les principales parties. Il s'agit de notre proposition, à savoir la supposition de « la transformation du rôle de principale partie dans l'évolution institutionnelle ». Dans la réforme de *Zhucheng*, le gouvernement a joué le « premier rôle » lors du premier « *gaizhi* ». D'ailleurs, on constate dans la présentation ci-dessus que le gouvernement de *Zhucheng* a principalement poussé la réforme par des moyens de « non-marché » et l'effet a été très évident. La situation est différente lorsque le gouvernement démarre le deuxième « *gaizhi* ». Le second « *gaizhi* » s'est basé sur le premier « *gaizhi* », il revêt certaines des caractéristiques de la « dépendance au sentier ». La propriété de l'entreprise appartient aux employés et non plus au gouvernement. Mais le gouvernement essaie encore de jouer le « premier rôle » pendant le second « *gaizhi* », il souhaite encore créer un magnifique succès, comme lors du premier « *gaizhi* ». Le motif du gouvernement est probablement louable, mais il ne peut pas agir à sa guise lors du deuxième « *gaizhi* ». Concernant certaines mesures de réforme, encouragées par le gouvernement pendant le deuxième « *gaizhi* », les entreprises ont adopté différentes attitudes. Certaines les ont activement pratiquées ; certaines les exécutent par manière d'acquiescement; enfin, d'autres entreprises n'accordent aucune attention à ces mesures. Contrairement au premier « *gaizhi* », il n'est plus possible pour le gouvernement de pratiquer uniformément et de manière standardisée la réforme au moyen de la force administrative. De plus, les entreprises qui ont exécuté le deuxième « *gaizhi* » n'ont pas pu obtenir un effet comparable au premier « *gaizhi* ». Le gouvernement ne possède plus les droits de propriété de l'entreprise, il a donc perdu la

base matérielle et légale du « *gaizhi* » pour contrôler l'entreprise. Le projet de « *gaizhi* » du gouvernement est seulement un des projets pouvant être choisis par l'entreprise, cette dernière peut arranger le planning et les mesures du « *gaizhi* » selon sa propre volonté. Bien que l'entreprise ait besoin du soutien du gouvernement, elle s'est substituée à lui pour jouer le « premier rôle » pendant le deuxième « *gaizhi* ». C'est justement le résultat apporté par le premier « *gaizhi* » dominé par le gouvernement, et ceci est un succès pour le gouvernement et non pas un échec. Auparavant, le gouvernement dépend de ses propres moyens de « non-marché » pour pousser fondamentalement l'entreprise vers le marché. Le gain ne compensera pas la perte si le gouvernement continue à pousser la réforme par la force administrative. Une fois de plus, ce phénomène illustre la supposition de « l'utilité marginale décroissante du changement institutionnel sous la même trajectoire ».

Conclusion du chapitre 12

Depuis 1992, la réforme des petites et moyennes entreprises d'État de *Zhucheng* est dominée par le gouvernement qui a joué un rôle très important lors du premier « *gaizhi* ». Pendant le deuxième « *gaizhi* », le rôle du gouvernement a graduellement baissé. En ce qui concerne la réforme des institutions des droits de propriété de l'entreprise, l'actif d'État s'est fondamentalement retiré de l'entreprise et cette dernière est devenue une entité indépendante du marché. Le développement ultérieur de l'entreprise dépend principalement de l'ajustement de la structure des produits, de l'innovation technique et de l'amélioration de la gestion. Le rôle du gouvernement dans la réforme de l'entreprise sera de plus en plus limité, mais cela ne signifie pas qu'il ne fera rien.

Tout d'abord, le principal devoir du gouvernement est de créer un environnement de marché favorable à l'entreprise. Ensuite, il doit accélérer la construction du marché des droits de propriété afin de résoudre les problèmes de financement de l'entreprise et, simultanément, de créer le canal de retrait des intérêts de l'exploitant. Le gouvernement peut profiter de ses relations extérieures et de la supériorité de son réseau pour introduire les investisseurs institutionnels dans l'entreprise. Enfin, concernant l'amélioration de la structure de gouvernance de l'entreprise et la manière de répartir mutuellement les droits entre le conseil

d'administration et le conseil de surveillance, il est nécessaire pour le gouvernement de se perfectionner institutionnellement. Actuellement, le gouvernement de *Zhucheng* a déjà commencé à résoudre ces problèmes, mais il faut continuellement avancer.

Lors du passage d'un « gouvernement polyvalent » à un « gouvernement limité », le processus du « *gaizhi* » des petites et moyennes entreprises peut, dans une certaine mesure, être également considéré comme un processus incessant de transformation de la fonction gouvernementale. La prospérité et la décadence du système coopératif par actions à *Zhucheng* a une fois de plus montré que la responsabilité du gouvernement est de bâtir un environnement de marché et des institutions légales pour la juste concurrence des entreprises. Mais, concrètement, il ne doit pas participer à l'arrangement des institutions de l'entreprise. L'intervention excessive du gouvernement entraînera une augmentation du coût de transaction du « *gaizhi* » d'entreprise, un gaspillage des ressources sociales et une entrave à l'avancement de la réforme.

En résumé, avec l'avancement de la réforme, il s'agit de plus en plus des intérêts des différentes parties. La portée de la réforme est de plus en plus étendue. Il est difficile de pousser continuellement la réforme si l'on dépend seulement de l'entreprise et du gouvernement local. Il est donc nécessaire de pouvoir compter sur une force supérieure pour approfondir encore la réforme. Les problèmes rencontrés lors de la réforme des petites et moyennes entreprises de *Zhucheng* reflètent les limites de la réforme actuelle des entreprises d'État en Chine. Ces problèmes ne sont pas résolus par la réforme économique, ils pourront l'être par une grande transformation des institutions et du régime politique. C'est probablement vers cela que tendra la prochaine étape de la réforme en Chine.

Conclusion de la quatrième partie

Après presque 30 ans des réformes, la Chine est de plus en plus d'une économie planifiée centralisée vers une économie de marché ouverte, avec l'entrée de l'OMC, ce processus accélérera. Certaines institutions sur l'économie de marché sont établies, certaines institutions sont en train d'établir. Dans ce contexte, la réforme plus approfondie des droits de propriété est inévitable, Une véritable révolution pour l'État et surtout un outil indispensable pour accélérer la transformation des entreprises d'État.

L'établissement du système moderne d'entreprise est sans doute l'objectif des réformes des entreprises d'État en Chine. Cet objectif est partiellement réalisé par le « *gaizhi* » et le gouvernement d'entreprise. Cependant, il y a encore plus loin de route à marcher pour l'établissement du système moderne d'entreprise dans les entreprises d'État en raison des institutions imparfaites. Les obstacles et difficultés concernent les facteurs économiques, aussi les facteurs politiques, par exemple, le manque du système judiciaire indépendant en Chine.

Les expériences internationales et chinoises ont affirmé que, l'État doit jouer un petit rôle dans l'économie, doit rester une certaine distance avec les entreprises commerciales pendant le processus de la privatisation de la propriété des entreprises d'État (Kennedy 2005). Avec la force du marché, c'est probablement le plus efficace par l'entrée des nouvelles entreprise, et la fusion-acquisition et le retrait des entreprises au lieu de la participation des banques d'État par les politiques des industries. Depuis 2003, l'État a accéléré évidemment la privatisation, cela a sans doute accéléré aussi la reconstruction des industries. Cependant, l'État est difficile d'obtenir tous les bénéfices pendant la privatisation des actifs d'État, si l'État ne change pas son rôle, les réformes de *Zhucheng* ont bien prouvé ce changement.

Conclusion générale

La transition d'une économie planifiée vers une économie de marché est un des événements économiques les plus significatifs du vingtième siècle. Le noyau de la transition concerne la transformation institutionnelle, ce qui est compliqué et difficile. Pour la plupart des pays en phase de réforme, l'accomplissement de la transition prendra plus de temps. Lors des dix dernières années passées, il y a eu deux grandes surprises. La première est le déclin original très violent du rendement, suivi par un rétablissement dans la plupart des pays d'Europe de l'Est et de l'ancienne Union Soviétique. L'autre grande surprise est le succès remarquable de la Chine qui a opté pour une voie de transition différente.

La Chine est un imbroglio qu'on ne peut pas analyser avec les seuls outils de la science économique orthodoxe. Le développement de la science économique est toujours étroitement basé sur des problèmes réalistes. En Chine, ces dernières années, l'étude de la nouvelle économie institutionnelle est en vogue, car l'économie du pays est en période de transition et la Chine est un des plus grands pays en voie de développement. La profondeur et l'étendue de sa transformation institutionnelle sont plus importantes que celles des autres pays en transition, il est également difficile d'expliquer complètement la transformation de la Chine en utilisant la théorie de nouvelle économie institutionnelle. L'analyse de la réforme de l'entreprise d'État chinoise nous permet de comprendre un peu mieux les transformations économiques, sociales et politiques qui se produisent en Chine depuis une vingtaine d'années.

Au regard des chiffres, la réforme de l'économie chinoise est sans doute réussie. Mais, il s'agit seulement d'un changement quantitatif et, en ce qui concerne l'établissement de l'économie de marché, la transition de l'économie chinoise n'a pas complètement abouti. La raison la plus fondamentale est que la Chine manque encore de deux conditions fondamentales à l'économie de marché : une série d'institutions efficaces afin de protéger la propriété privée et un mécanisme efficace de faillite. Ces deux conditions concernent totalement l'entreprise d'État chinoise.

Depuis 1978, la réforme de l'entreprise d'État est une des grandes questions de la transition de la Chine vers l'économie de marché. Concernant la réforme de l'entreprise d'État. Il subsiste de nombreuses questions épineuses, bien que le gouvernement chinois ait pris des

mesures visant à favoriser la concurrence économique, à renforcer le système financier, à faciliter la flexibilité du marché du travail, à établir partiellement le système de sécurité sociale, afin de se conformer à la réforme de l'entreprise d'État depuis une vingtaine d'années. Le problème de l'entreprise d'État en Chine a son propre contexte historique et pratique, même si nous n'avons pas discuté de la transformation de l'ancienne Union Soviétique et des pays d'Europe de l'Est, nous pouvons dire que la situation est plus compliquée en Chine. Mais, si le gouvernement chinois continue à mettre en application une politique progressive de réforme, pour soutenir la transition des propriétés d'État et pour favoriser l'avènement d'un marché local juste et compétitif, le problème de l'entreprise d'État pourra être finalement résolu. La réforme de l'entreprise d'État aura définitivement abouti lorsqu'il n'y aura plus de concept d'entreprise d'État. Cela signifie que toutes les entreprises seront traitées selon les règles du marché et les règlements nationaux.

De toute évidence, la difficulté la plus essentielle rencontrée par la réforme de l'entreprise d'État chinoise est celle du manque d'institutions. En effet, les institutions insuffisantes ne peuvent pas former un mécanisme efficace de surveillance. Elles ne peuvent pas remplacer le gouvernement et le marché ne peut pas surveiller l'entreprise d'État. Ceci est à l'origine d'un coût de surveillance du gouvernement excessivement élevé, il est vraiment difficile de surveiller efficacement l'entreprise d'État. Par ailleurs, la fonction de directeur d'entreprise qui n'est pas limitée est inévitablement à l'origine de la diffusion de la question d'agent. Cela a également pu entraîner la création d'une structure de gouvernance d'entreprise d'État peu efficace. Par conséquent, sans une privatisation à grande échelle, il n'est pas possible d'éliminer complètement l'intervention du gouvernement. Il faut accentuer la construction d'institutions de gouvernance d'entreprise, car il n'est pas suffisant de compter uniquement sur la société par actions. Quant à la construction des institutions de gouvernance d'entreprise, il est nécessaire de se focaliser sur les mécanismes internes et externes. Les mécanismes internes de gouvernance recouvrent traditionnellement l'ensemble des mécanismes institutionnels, mis en place intentionnellement par les parties prenantes afin de préserver et de défendre leurs intérêts. Mais, après une vingtaine d'années de réforme, incluant une réforme des droits de propriété, l'entreprise d'État chinoise n'a pas réellement établi de structure de gouvernance d'État, qui se conditionne mutuellement et qui soit conforme à la norme internationale ; les mécanismes externes de gouvernance recouvrent des outils de contrôle issus du fonctionnement « spontané » des marchés et sur lesquels les différentes parties prenantes n'ont pas réellement d'emprise. Jusqu'à aujourd'hui, il est insuffisant

d'établir l'environnement légal et l'environnement de marché compétitif en se conformant au système moderne des entreprises existant en Chine.

Nous pensons que la clef de la réforme institutionnelle est une relocalisation du rôle de l'État dans la réforme de l'entreprise d'État. La réforme de la fonction du gouvernement a pour but de réaliser une « bonne gouvernance » et cela implique un changement fondamental de la manière d'administration de l'État. Le gouvernement n'a plus à jouer un rôle dominant dans la réforme de l'entreprise d'État, il faut complètement accepter le rôle du mécanisme de marché. Les deux « *gaizhi* » de *Zhucheng* ont bien prouvé ce fait.

Le développement de l'économie de marché a créé les multiples relations concernant les droits de propriété en Chine. Le crédit, l'engagement de contrat, ainsi que la protection des droits de la propriété privée, sont indispensables à la réforme des entreprises d'État chinoises. Cela a déclenché un défi à la théorie classique et à la barrière de l'ancien système. L'expansion incessante de l'économie de marché et l'avancement de la transformation sociale et politique en Chine ont besoin de nouvelles institutions pour se conformer à cette transition.

La formation des différentes structures de gouvernance d'entreprise est étroitement liée aux conditions historiques initiales des différents pays et le modèle de gouvernance reflète une dépendance au sentier. L'influence du système d'économie planifiée sur l'entreprise d'État existe encore en Chine, même après une vingtaine d'années de réforme. Par exemple, dans la structure des intérêts de l'entreprise, surtout dans les grandes et moyennes entreprises, il existe un large phénomène de « domination du conseil d'administration par l'actionnaire d'État » (*yigu du da*). Dans une certaine mesure, cette situation a influencé la structure des actionnaires, la circulation des intérêts, le modèle de gouvernance d'entreprise, etc. Cette structure des intérêts dans l'entreprise d'État est restée la même durant une longue période, il s'agit d'un modèle d'intérêts que le droit de contrôle ne peut pas concurrencer. Le fait le plus grave est que l'actionnaire dominant a souvent empiété sur les intérêts des actionnaires minoritaires. Trois ans plus tôt, le gouvernement central a proposé une politique visant à réduire la part des actions d'État (*guoyougu jianchi*) afin d'approfondir la réforme de l'entreprise d'État. Mais l'exécution de cette politique a rencontré beaucoup de difficultés, elle a finalement été suspendue. Cela prouve également la dépendance sérieuse au sentier.

Nous devons particulièrement souligner le problème consistant à savoir comment l'entreprise privée participe au « *gaizhi* » de l'entreprise d'État. Sur ce point, il est très important que le gouvernement puisse normaliser son comportement et protéger les droits de propriété de l'entreprise privée. Il y a eu beaucoup d'exemples négatifs lors de la réforme des entreprises d'État chinoises. Le gouvernement attirait les investissements de l'entreprise privée dans l'entreprise d'État en situation de difficulté en utilisant la tromperie. Après l'arrivée des fonds de l'entreprise privée, cette dernière est généralement exclue du partage des intérêts de l'entreprise d'État, elle n'obtient parfois aucune compensation. Ce phénomène existe encore actuellement dans la réforme des entreprises d'État. Il n'est pas possible de protéger réellement le droit de propriété s'il n'y a pas d'indépendance juridique. Si les départements juridiques restent complètement attachés au gouvernement et jugent les cas selon les politiques du gouvernement et les ordres des fonctionnaires, le gouvernement peut alors volontairement continuer à violer le droit de propriété. Si la loi est seulement considérée comme un outil pour distribuer les richesses et non pour arranger les institutions dans le but d'inciter les agents à créer de la valeur, cela pourra entraîner une conséquence désastreuse pour l'économie.

Dans l'entreprise d'État chinoise, le système incomplet des droits de propriété a engendré des comportements différents et anormaux. Les politiques visant à modifier ces comportements anormaux doivent prendre en compte les facteurs d'évolution des institutions. Ceci est la principale difficulté rencontrée par la réforme des entreprises d'État chinoises.

Le gouvernement chinois doit donc travailler sur plusieurs points, non seulement afin de répondre aux besoins distincts émanant des différentes catégories d'entreprises, mais également pour améliorer le fonctionnement d'autres mécanismes disciplinaires qui viendront renforcer les effets de la concurrence. Cela conditionne la poursuite et l'approfondissement des réformes du secteur bancaire et financier, l'amélioration du marché du travail, et notamment de celui des dirigeants d'entreprises, la poursuite du développement de l'état de droit et de la liberté de la presse.

Ces réformes dépassent très largement le seul cadre économique, ce qui les rend plus complexes et difficiles à mettre en œuvre de manière simultanée. Il s'agit de faire évoluer des institutions qui touchent des intérêts économiques et politiques difficiles à bousculer, à

fortiori dans le cadre politique actuel. Ceci explique également pourquoi les réformes économiques sont dorénavant entrées dans une période différente, plus difficile que celle des années 1980, durant laquelle il s'agissait de réformer à la périphérie un système économique sans toucher au cœur des fondements de son organisation (droits de propriété, système de financement, environnement juridique, protection sociale, etc.).

Le cadre d'analyses théoriques et d'enquêtes pratiques retenu nous a permis de saisir les différentes facettes de la gouvernance des entreprises d'État en Chine. Néanmoins, ce travail suggère un élargissement de l'analyse d'une manière plus approfondie, à l'ensemble des *stakeholders* et à un examen spécifique de la situation des entreprises d'État engagées dans un processus de privatisation. Plus particulièrement, la réforme de l'entreprise d'État a influé violemment sur le système de « *danwei* », un moyen essentiel de l'État (Parti) de contrôle étroit des pouvoirs politiques, quelle conséquence aura cet impact sur le régime politique futur de la Chine ?

Bibliographie

Aghion, Philipp et Patrick Bolton, (1992), “An Incomplete Contracts Approach to Financial Contracting,” *Review of Economic Studies*, vol.59, pp. 473-494.

Aghion, Philippe; Alberto Alesina et Francesco Trebbi, (2002), “*Endogenous Political Institutions*,” HIER Discussion Paper No. 1957.

Aghion, Philippe et Patrick Bolton, (2003), “Incomplete Social Contracts,” *Journal of the European Economic Association*.

Alchian, A., A., (1961), *Some Economics of Property*, RAND D-2316, Santa Monica, CA.

Alessi, L., de, (1980), “A Review of Property Rights: a Review of the Evidence”, *Research in Law and Economics*, vol. 2, 1-47.

Annuaire des statistiques de la Chine (années différentes de 1993 à 2005).

Annuaire statistique économique de la Chine (2002).

Aoki, M., (1984), *The cooperative game theory of the firm*, Oxford University Press.

Aoki, M., (1994), “*The Contingent Governance of Teams: Analysis of Institutional Complementarity*”, *International Economic Review*, vol. 35, pp.657–76.

Aoki, M., (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, Cambridge (MA).

Armando, Gomes, (2000), “A Theory of Negotiations and Formation of Coalitions”, *World Conference Econometric Society*, Seattle.

Arrow, K. et G., Debreu, (1954), “Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy”, *Econometrica*, 22, pp.265-290.

Balassa B., (1989), *Comparative Advantage, Trade and Policy and Economic Development*, Harvester Wheatsheaf, New York.

Bergère M., C., (1989), *La République Populaire de Chine de 1949 à nos jours*, Paris, A. Colin, coll. U.

Berglof, Erik et Ernst-Ludwig von Thadden, (1994), “Short-Term Versus Long-Term Interests: Capital Structure with Multiple Investors,” *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1055-1084.

Bergstrom, L., (1994), “*Corporate governance in newly privatised Russian enterprises: field study*”, Ostekonomiska Institutet, Stockholm of east European Economics, Working paper n° 80.

- Berle**, A. A. et Means, G. C., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- Blair**, Margaret, M., (1996), *Wealth Creation and Wealth Sharing ; A Colloquium on Corporate Governance and Investments in Human Capital*, The Brookings Institution.
- Blanchard**, O., Dornbusch, R., Krugman, P., Layard, R. et Summers, L., *Reform in Eastern Europe*, Cambridge, MA: MIT Press, 1991.
- Bolton**, Patrick et David Scharfstein, (1996), “Optimal Debt Structure and the Number of Creditors,” *Journal of Political Economy*, 104(1), 1-25.
- Bourdieu** Pierre, (1984), *Questions de sociologie*, Paris, Editions de minuit.
- Bowman**, Scott R., (1996), *The Modern Corporation and American Political Thought*, The Pennsylvania State University Press, University Park, Pennsylvania.
- Brousseau**, E., (1996), « Contrats et comportements coopératifs. Le cas des relations interentreprises », In Ravix, J-L : *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Editions CNRS, Paris, pp. 23-51.
- Byrd** W. A., (1992), *Chinese Industrial Firms under Reform*, Oxford University Press.
- Camille** Paglia, (1992), “Junk Bonds and Corporate Raiders: Academe in the Hour of the Wolf”, in *Sex, Art, and American Culture*, New York, Vintage, p. 191.
- Chandler**, A. Jr., (1966), *Strategy and Structure*, New York: Doubleday & Company, Inc.
- Chang** G., G., (2001), *Coming Collapse of China*, Random House.
- Charreaux**, G., (1997), « Le gouvernement des entreprises, corporate governance, théories et faits », *Economica*, p. 540.
- Charreaux**, G., (2004), « les théories de la gouvernance : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahiers du Fargo*, n°1040101, Université de Bourgogne, Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, janvier, p. 56.
- Che**, Jiahua et Qian, Yingyi, (1998), “Institutional Environment, Community Government, and Corporate Governance: Understanding China’s Township Village Enterprises.” *Journal of Law, Economics, and Organization*. 14, 1: 1-23.
- Chen**, Feng et Gong, Ting, (1997), Party versus Market in Post-Mao China: The Erosion of the Leninist Organization from Below. *Journal of Communist Studies and Transition Politics*, Vol.13, No.3, September, pp. 148-166.

Chen , Kuan , Wang Honchang , Zhen Yuxin , Gary Jefferson et Thomas Rawski , (1988) , “Productivity Change in Chinese Industry : 1953-1985” , *Journal of Comparative Economics* 12 : 570-91.

Chen Wenguang, (1999), *Guoyou qiye xiagang dangyuan jiaoyu guanli gongzuo chengdai jiaqiang – Dui guoyou qiye xiagang dangyuan jiaoyu guanli qingkuang de diaocha he sikao* (Renforcement d'éducation et gestion pour les membres du Parti en chômage des entreprises d'État – Enquête et réflexion d'éducation et gestion sur les membres du Parti en chômage des entreprises d'État) (en chinois), Neibu ziliao (Document interne).

Cheung, S., (1983), ‘The Contractual Nature of the Firm’, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1-21.

Cheung, S., (1992), “*On the New Institutional Economics*”, in Lars Werin et Hans Wijkander, ed., *Contract Economics*, Oxford: Blackwell.

Chevrier Y., (1986), « Gestion et modernisation : l'entreprise chinoise face à l'État », *Revue Tiers Monde*, t. XXVII, n°108, pp.755-794.

Chow, Gregory, C., (1997), “Challenges of China's Economic System for Economy Theory”, *American Economic Review: Papers and Proceedings*, Vol. 87 n°2, mai.

Coase, R., H., (1937), “The Nature of the Firm.” *Economica*, 4:386-405.

Coase, R., H., (1960), “The Problem of Social Cost”, *Journal of Law and Economics*, 3(1), 1—44.

Datta, Sudip, Iskandar-Datta, Mai et Raman, Kartik (2001) , Executive Compensation and Corporate Acquisition Decisions. *The Journal of Finance*, 56 (6) , 2299-2336.

Demsetz, H., (1967), “Toward a Theory of Property Rights”, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 57, 347-359.

Dewatripont, Mathias et Jean Tirole, (1994), “A Theory of Debt and Equity: Diversity of Securities and Manager-Shareholder Congruence,” *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1027-1054.

Dodd, E., M., (1932), “For Whom Are Corporate Managers Trustees?” *Harvard Law Review* 45 :1145-1148.

Fan Gang, (1991), “*Lun Gaige Guocheng*” (en chinois) (Processus de Réforme) , Shanghai, Shanghai Sanlian Shudian (Librairie de Sanlian de Shanghai).

Fan Gang, (1993a), “Liangzhong Gaige Chengben Yu Liangzhong Gaige Fangshi” (en chinois) (Deux coûts des réformes et deux manières des réformes), *Jingji Yanjiu* (Recherche économique), No.1.

Fan Gang, (1993b) , “Gonggong Xuanze Yu Gaige Gucheng” (en chinois) (Choix public et Processus de réforme), *Jingji Shehui Tizhi Bijiao* (Comparaison des économies, sociétés et régimes), No. 1.

Fan Gang, (1994), Incremental changes and Dual-track Transition: Understanding the Case of China. *Economic Policy Supplement*, December 1994, pp. 100-122.

Fan Gang, (2002), Progress in Ownership Changes and Hidden Risks in China’s Transition, *Transition Newsletter*, 13, no. 3 (May-June):1-5.

Fan Gang et Wang Xiaolu, (2003), « *Zhongguo shichanghua chengdu zhishu* » (Indice de marchandisation de la Chine) (en chinois), Beijing, kexue chubanshe (Maison d’édition des sciences).

Fei Fangyu, (1996), « Shenme Shi Gongsizhili? » (en chinois) (Quel est le gouvernement d’entreprise), *Shanghai Economic Review*, N° 5.

Feng, Genfu, (1997), « Xifang Zhuyao Guojia Gongsu Guquan Jiegou Yu Gudong Jiankong Jizhi Yanjiu » (en chinois) (Recherche de structure des droits d’actionnaires et mécanisme de surveillance d’actionnaires dans les pays occidentaux), *Modern Economic Science*, N° 6.

Gao Yun, (1998), Dang de jiceng zuzhi quanwei ruohua chengyin chuyi (Causes de faiblesse d’autorité des organisations du Parti de base) (en chinois), Chengdu : *Lilun yu gaige* (Théorie et réforme), No. 1, pp. 70-71.

Godfrey Linge, (1997), “*China’s new spatial economy: Heading towards 2020*”, New York, Oxford.

Gomulka, Stanislaw, (1989), “*Shock Needed for Polish Economy*,” *Guardian* (19 August 1989, p. 5).

Grossman, Sanford et Oliver Hart, (1986), “The Cost and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration,” *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.

Groves , T.; Y., Hong; J., McMillan et B. Naughton , (1994) , “Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises” , *Quarterly Journal of Economics* 109 : 183-209.

Groves , T.; Y., Hong; J. McMillan et B. Naughton , (1995) , “China’s Evolving Managerial Labour Market” , *Journal of Political Economy* 109 : 873-92.

Guido Alessandro Ferrarini; Niamh Moloney et Cristina Vespro (2004) , “Governance Matters: Convergence in Law and Practice Across the EU Executive Pay Faultline”, *Journal of Corporate Law Studies*, Vol. 2.

Guojia tigaiwei zhengce fagui si (Département des Lois et Règlements de la Commission nationale de Restructuration du Système), (1994), *Qiye zhuanhuan jingying jizhi zhengce fagui huibian* (en chinois) (*Compilation des Lois et Règlements concernant la transformation des mécanismes de gestion des entreprises*), Beijing, Falu chubanshe (Maison d’édition des droits).

Hamdouch A. (1989), *L’État d’influence - Nationalisations et privatisations en France*, Paris, Presses du CNRS, Coll. Sociétés en Mouvement.

Hamdouch A. (2005), *Gouvernement d’entreprise – Enjeux managériaux, comptables et financiers* (avec M.-H. Depret, A. Finet, M. Labie, F. Missonier-Piera et C. Piot), Bruxelles, De Boeck.

Hamdouch A. et Q. Zhang (2005), « Enjeux et conséquences des réformes bancaires et financières en Chine », *Techniques Financières & Développement*, N° 79, Juin 2005.

Hamdouch A. (2005), « Emergence et légitimité des institutions, coordination économique et nature de la rationalité des agents », *Innovation : The European Journal of Social Science Research*, Vol. 18, N° 2, June 2005, pp. 227-259.

Han Z., (2003), « *De l’autonomie des entreprises d’État en droit chinois – le gradualisme de la réforme chinoise* », Ed. L’Harmattan, collection Logiques juridiques, Paris.

Harding H., (1987), *China’s Second Revolution: Reform after Mao*, Washington, Brookings.

Hart, Oliver et John Moore, (1990), “Property Rights and the Nature of the Firm,” *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119-1158.

Hart, Oliver, (1995), *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford: Clarendon Press.

Hart, Oliver et John Moore, (1994), “A Theory of Debt Based on the Inalienability of Human Capital,” *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 841-879.

Hart, Oliver; Andrei Shleifer et Robert Vishny, (1997), “The Proper Scope of Government: Theory and an Application to Prisons,” *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1127-1161.

Hart, Oliver et John Moore, (1998), “Default and Renegotiation: A Dynamic Model of Debt,” *Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 1-41.

Hart, Oliver et John Moore, (1999a), “Foundations of Incomplete Contracts,” *Review of Economic Studies*, vol. 66, 115-138.

- Hartzell** , Jay C. et Starks , Laura T. (2003) , Institutional Investors and Executive Compensation. *The Journal of Finance*, 58 (6) , 2351-2374.
- Hawley** , James, P. et Andrew, T., Williams , (2000), *The Rise of Fiduciary Capitalism: How Institutional Investors Can Make Corporate America More Democratic*, University of Pennsylvania Press.
- Hay** , D. , D. Morris , G., S. Liu et S. Yao , (1994) , *Economic Reform and State-Owned Enterprises in China : 1979-1987* , Oxford University Press.
- Hayek**, F., A., (1945), “The Use of Knowledge in Society”, *American Economic Review* 35 (September): 519-30.
- He**, Q., L. (2003), *Zhongguo Xiandaihua De Xianjing* (Un piège de modernisation chinoise), Hongkong Boda Chubanshe.
- Henwood**, D., (1997) , *Wall Street Verso*, New York.
- Holland** , P.R.J. & Prentice , D.D., (1993) , *Contemporary Issues in Corporate Governance*, Oxford University Press.
- Huang**, W., et Li, F., (1991), *Dangdai zhongguo de xiaofei zhi mi* (La perplexité de la consommation en Chine contemporaine) (en chinois), Shangye chubanshe (Maison d’édition commerciale), Beijing.
- Huang**, W., (1996), *Zhongguo de Yingxing Jingji* (L’économie cachée en Chine) (en chinois), Shangye chubanshe (Maison d’édition commerciale), Beijing.
- Huchet**, J.F., (1999), « Concentration et émergence des groupes dans l’industrie chinoise », *Perspectives Chinoise*, No. 52.
- Hussain**, Athar et Jian Chen, (1999), Changes in China’s Industrial Landscape and their Implications. *International Studies of Management & Organisation*, 29, 5-20.
- Jacobs**, Michael, T., (1993), *Break the Wall Street Rule : Outperform the Stock Market with Relationship Investing*, Addison-Wesley.
- Jefferson** , G. , T. Rawski et Zheng Yuxin , (1992) , “Growth , Efficiency and Convergence in China’s State and Collective Industry” , *Economic Development and Cultural Change* 40 : 239-66.
- Jensen**, M.C., (2001), “Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function”, *European Financial Management*, vol. 48, n° 3, pp.557-590.

- Kahn**, Alfred et Richardson, Thomas J. eds. (1991), *What is To Be Done: Proposals for the Soviet Transition to the Market*. New Haven: Yale University Press.
- Kaplan**, S., (1989), The effects of management buy outs on operating performance and value, *Journal of Financial Economics*, 24, 217-254.
- Kennedy, Scott**, (2005), *The Business of Lobbying in China*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Knihgt**, Frank H., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston and New York: Houghton Mifflin Company.
- Kornai**, Janos, (1992), *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, Princeton University Press.
- Kornai**, J., (2000), “what the change of system from socialism to capitalism Does and Does. Not mean”, *Journal of Economic Perspective*, Vol4. No.1.
- Kwong**, J., (1997), *The Political Economy of Corruption in China*, M. E. Sharpe, New York.
- Laffont** J. J. et Y. Y. Qian, (1999), *European Economic Review*, Papers and Proceedings, April 1999, 43, pp. 1085-1094
- Lau**, Lawrence; Qian, Yingyi et Roland, Gérard, (2000), “Reform without Losers: An Interpretation of China’s Dual-Track Approach to Transition,” *The Journal of Political Economy*, Vol. 108, No. 1, pp. 120-143.
- Lemmon**, Michael L. et Lins, Karl V., (2003), Ownership Structure, Corporate Governance, and Firm Value : Evidence from the East Asian Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 58 (4), 1445-1468.
- Li**, David et Wu, Changqi, (2002), “*The Ownership School vs. the Management School of State Enterprise Reform: Evidence from China.*” William Davidson Institute Working Paper No. 435, the University of Michigan Business School.
- Li**, W., (1997), “The Impact of Economic Reform on the Performance of Chinese State Enterprises, 1980-1989,” *Journal of Political Economy*, 105, 5: 1080-1106.
- Li**, W., (1999), “A tale of two reforms”, *Rand Journal of Economics* 30: 120–136.
- Li**, W., (2002), *Corruption and resource allocation: Evidence from China*, University of Virginia.
- Li**, Weian, (2001), *Gongsi Zhili* (en chinois) (Gouvernement d’entreprise), Nankai Daxue Chubanshe (Maison d’édition d’Université de Nankai).
- Liew**, Leong, (1993), “Rent-seeking and the two-track price system in China,” *Public Choice*, vol. 77, pp. 359-375.

- Liew**, Leong, (1995), “Gradualism in China's economic reform and the role for a strong central state,” *Journal of Economic Issues*, vol. 29, pp. 883-95.
- Lin**, Yifu, Cai Fang et Li, Zhou, (1993) , “Lun Zhongguo Jingji Gaige De Jianmaishi Daolu” (en chinois) (Le chemin du gradualisme des réformes économiques en Chine) , *Jingji Yanjiu* (Recherche économique), No. 9.
- Lin**, Yifu, (1997), *Chongfen Xinxi Yu Guoyou Qiye Gaige* (en chinois) (Informations complètes et Réforme d’entreprise) , Shanghai, Shanghai Renmin Chubanshe (Maison d’édition du peuple de Shanghai).
- Lin**, Yifu, Cai, Fang et Li, Zhou, (1998), “Competition, Policy Burdens, and State-Owned Enterprise Reform”, *American Economic Review*, 88 (2), pp. 422-27.
- Lin**, Yifu et Tan , G. , (1999) , “Policy Burdens , Accountability and Soft Budget Constraint”, *American Economic Review* , vol. 89.
- Lin**, Yifu, (2001) , “Zhidu Yu Jingji Fazhan” (en chinois) (Institutions et Développement économique) , Beijing, Beijing Daxue Chubanshe (Maison d’édition d’université de Beijing).
- Lin**, Yifu , (2002) , “Houfa Youshi Yu Houfa Lieshi” (en chinois) (Avantage de développement succédé et infériorité succédée), Document de discussion interne de CCER, NO.C2002010, <http://www.ccer.edu.cn>.
- Lin**, Yifu, (2003), “Development Strategy and Economic Convergence,” *Economic Development and Cultural Change*, 51(2), pp. 277-308
- Lipton**, David et Sachs, Jeffrey, (1990), “Privatization in Eastern Europe: The Case of Poland,” *Brookings Papers on Economic Activities*, No. 2 , pp. 293-341.
- Liu**, B., (1979), *Ren yao zhijian* (Entre homme et démon) (en chinois), Renmin Wenxue (La Littérature du peuple), pp. 83–102.
- Ma** Hong (ed.) (1990), *Jingji jiegou de tiaozheng* (en chinois) (*Rajustement des structures économiques*), Beijing, Keji Chubanshe (Maison d’édition des Sciences et Technologies).
- Maddison**, A., (1995), *Monitoring the World Economy, 1820-1992*, Paris, OECD.
- Maddison** A., (1998), *L’économie chinoise. Une perspective historique*, Etudes du Centre de développement, OCDE.
- Mao**, Daowei, Cai Lei et Ren Peiyu, (2003), “1999-2002 shangshi gongsi MBO yanjiu” (en chinois) (Etude sur le MBO des sociétés cotées pendant 1999-2002), *Zhongguo gongye jingji* (Chinese Industrial Economy), October, no. 10: 74-81.

- Mao, Z. D.**, (1977), "On the Ten Major Relationships," *The Selected Works of Mao Tsetung, Vol.5*, Beijing, The Foreign Language Press.
- Maskin**, Erick et Jean Tirole, (1999a), "Unforeseen Contingencies and Incomplete Contracts," *Review of Economic Studies*, vol.66, 83-114.
- Maskin**, Erick et Jean Tirole, (1999b), "Two Remarks on the Property-Rights Literature," *Review of Economic Studies*, vol.66, 139-149.
- Masten S.**, 2002, *The Economics of Contract in Prospect and Retrospect* (E., Brousseau and J-M Glachant, eds.), Cambridge University Press.
- McCahery, J.**, P. Moerland, T. Raaijmakers et L. Renneboog (eds), (2002), *Corporate Governance Regimes*, Oxford: Oxford University Press.
- Mcmillan J.** et Naughton B., (1992), "How to Reform a Planned Economy: Lesson from China," *Oxford Review of Economic Policy*, VIII, 130-143.
- Melka** Johanna et Weihong Xu (2004), « Le poids des créances douteuses dans l'économie chinoises : existe-t-il un risque systémique ? », *Revue d'économie financière*, No. 77, pp.203-213.
- Mintzberg H.**, (1983), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions de l'organisation.
- Monk**, Robert, A.G., (1998) , *The Emperor's Nightingale; Restoring the Integrity of the Corporation in the Age of Shareholder Activism* , Perseus Books Group.
- Morck**, Randall, Shleifer, Andrei, Vishny, Robert W., (1988), Management ownership and market valuation: an empirical analysis, *Journal of Financial Economics*, Vol.20, Iss.1:293.
- Morin**, F., (1996), « Théories du corporate governance et modèles de financement du capitalisme », Cahiers de la recherche, LEREP.
- Musgrave**, R., (1959), *The Theory of Public Finance*, New York, McGraw Hill.
- Naughton B.**, (1992), "Implications of the State Monopoly over Industry and its Relaxation," *Modern China*, XVIII, 14-41.
- Naughton**, B., (1994), "Chinese Institutional Innovation and Privatization from Below", *American Economic Review*, vol.84, no.2.
- Naughton B.**, (1995), *Growing out of the Plan: Chinese Economic Reform, 1978-1993*, Cambridge, Cambridge University Press.
- North**, Douglass, (1994), "Economic Performance Through Time", *American Economic Review*, 84(3): 359-368

- North**, Douglass, (1997a), “Understanding Economic Change”, in NELSON *et al.*, eds., *Transforming Post-communist Political Economies*, Washington D.C.: National Academy Press.
- North**, Douglass, (1997b), “The Contribution of the New Institutional Economics to an understanding of the Transition Problem”, *WIDER Annual Lectures*.
- OCDE**, (1996), “*La Chine au XXI^e siècle : Implications globale à long terme*”, Paris.
- OCDE**, (2001), “*La Chine dans l’économie mondiale : Réussir la réforme des entreprises en Chine*”, Paris.
- OCDE**, (2004), *Principes de gouvernement d’entreprise de l’OCDE*, Paris.
- OCDE**, (2005), *Lignes directrices de l’OCDE sur le gouvernement d’entreprise des entreprises publiques*, Paris.
- Pannier**, D., ed., (1996), *Corporate Governance of Public Enterprise in Transitional Economies*, Technical Paper no. 323, Washington, D.C. World Bank.
- Porter**, M., (1998), “Clusters and the New Economics of Competition”, *Harvard Business Review*, 76 (6): 77-90.
- Qian**, Yingyi et Xu, C., (1994), “Why China’s Economic Reform Differ: the M-form Hierarchy and Enter/Expansion of the Non-state sector”, *The Economics of Transition*.
- Qian**, Yingyi, (1995), “Reforming Corporate Governance and Finance in China.” In Aoki, Masahiko et Kim, Hyung-Ki Eds. *Corporate Governance in Transitional Economies: Insider Control and The Role of Banks*, 215-252. Economic Development Institute Development Series. Washington, D.C.: World Bank.
- Qian**, Yingyi, (1996), “Enterprise Reform in China: Agency Problems and Political Control.” *Economics of Transition*, 4(2), pp. 427-447.
- Qian** Yingyi, G. Roland et C.G. Xu (1999), “Why is China different from Eastern Europe? Perspectives from organization theory”, *European Economic Review*, Papers and Proceedings, April 1999, 43, pp. 1085-1094.
- Qian** Yingyi et Wing Thye Woo, (2000), “Understanding China’s Economic Performance” *The Journal of Policy Reform*, Vol. 4, Issue 1,2000; section on state enterprise sector reprinted as “The State Sector Under Reform” in Ross Garnaut et Yiping Huang (eds.), *Growth Without Miracles: Readings on the Chinese Economy in the Era of Reform*, Oxford University Press
- Ramognino** N. (dir .), (1997), *De la violence en général et des violences en particulier –les violences à l’école*, Rapport de Recherche, Laboratoire Méditerranéen de sociologie.
- Rapport trimestriel de l’économie chinoise** (World Bank office, Beijing, 2006).

- Roe**, Mark, J. et Blair, Margaret, M., (1999) , *Employees and Corporate Governance*, The Brookings Institution.
- Roland**, G, (2000), Reform without Losers: An Interpretation of China's Dual-Track Approach to Transition, with L. Lau et Y. Qian, *Journal of Political Economy*.
- Roland**, G, (2002), The Political Economy of Transition, *Journal of Economic Perspectives*.
- Sachs**, J., (1993) , *Poland's Jump to the market Economy*, Combridge, MA: The MIT Press.
- Sachs**, J. et Woo, W., (1994), "structural Factors in the Economic Reforms of china, Eastern Europe and the Former Soviet Union", *Economic Policy*, April.
- Sachs**, J., Yang Xiaokai et Woo, W., (2000a) , " *Jingji Gaige Yu Xianzheng Zhuangui* " (en chinois) (Réforme économique et Transition du gouvernement constitutionnel), <http://www.sinoliberal.com>.
- Sachs**, J et Yang, Xiaokai, (2000b), *Development Economics: Inframarginal versus Marginal Analyses*, Cambridge, MA, Black well.
- Schmitz**, Patrick, (2000), "Partial Privatization and Incomplete Contracts: The Proper Scope of Government Reconsidered," *FinanzArchiv*, 57(4), 394-411.
- Schumpeter**, Joseph A. (1943), *Capitalism, Socialism and Democracy*, London: Unwin University Books.
- Segal**, Ilya, (1999), "Complexity and Renegotiation: A Foundation for Incomplete Contracts," *Review of Economic Studies*, vol.66, 57-82.
- Sheng**, Hong, (1991) , "Xunqiu Gaige De Wending Xingshi" (en chinois) (Recherche de forme stable de réforme) , *Jingji Yanjiu* (Recherche économique), No. 1.
- Sheng**, Hong, (1994) , "Zhongguo De Guodu Jingjixue" (en chinois) (Science économique de transition chinoise) , Shanghai, Shanghai Sanlian Shudian et Shanghai Renmin Chubanshe (Librairie de Sanlian de Shanghai et Maison d'édition du Peuple de Shanghai).
- Shi** Hai, (1997), Haicheng shiwei zai qiye gaizhi zhong shi ruhe zhuahao dangjian gongzuo de (Le comment d'obtenir un bon résultat sur l'édification du Parti pendant le processus de *gaizhi* pour le comité du Parti de Haicheng) (en chinois), Shenyang : *Dangyuan tekan* (Revue spéciale pour membre du Parti), No. 2.
- Shirley**, M. M. et Xu, L. C., (2001), "Empirical Effects of Performance Contracts: Evidence from China." *Journal of Law, Economics, and Organization*. 17, 1: 168-200.
- Shleifer**, Andrei et Vishny, R.W., (1997), "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, vol. 52, n° 2, pp. 737-783.

- Shleifer**, Andrei, (1998), "State versus Private Ownership," *Journal of Economic Perspective*, 12(4), 133-150.
- Sicular**, Terry, (1988), "Plan and Market in China's Agricultural Commerce." *Journal of Political Economy*, 96, 2 (1988): 283-307.
- Silva**, Luis Correia da et al. (2004) , *Dividend Policy and Corporate Governance* , Oxford University Press.
- Simon**, H. (1965), "A Behavioral Model of Rational Choice," *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99 – 118.
- Smith**, Abbie J., (1990), Corporate ownership structure and performance: the case of management buyouts, *Journal of Financial Economics*, Vol.27, And Iss.1:143.
- Song** Xiaowu, (1999), « Dangqian jiuye he shiye baoxian cunzai de wenti yu duice » (Problèmes existants et contre-mesures dans l'assurance du chômage et emploi présent), *Neibu canyue* (consultation interne), le 12 mai 1999, pp. 13-14.
- Steinfeld**, E. S., (1998). *Forging Reform in China. The Fate of State-Owned Industry*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Stiglitz**, Joseph, E., (1994), *Whither Socialism*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Stiglitz**, J., (1999), "whether Reform? Ten years of the Transition keynote Address," World Bank Annual Bank conference on Development Economics.
- Studwell** J., (2002), *The China Dream, The Elusive Quest for the Greatest Untapped Market on Earth*, Profile Book.
- Sun** Yongxiang, (2001), *Gongsizhili Jiegou : Lilun Yu jingyan Yanjiu* (en chinois) (Structure de gouvernement d'entreprise : Etude de théorie et expérience), Shanghai Renmin Chubanshe (Maison d'édition du peuple de Shanghai).
- Tenev**, Stoyan et Chulin Zhang, (2002), *Corporate Governance and Enterprise Reform in China*, World Bank et the International Finance Corporation.
- Tian**, Lihui, (2002), "Government Shareholding and The Value of China's Modern Firms", Working Paper, London Business School.
- Tirole** Jean., (1988), *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Tirole**, Jean, (1999), "Incomplete Contracts: Where do we stand?" *Econometrica*, vol. 67, 741- 781.
- Turnbull**, S., (1997), « Corporate Governance: Its scope, concerns and theories », *Corporate Governance*, vol. 5, n°4.
- Wang** Dingding, (1996), *Yongyuan De Paihuai* (en chinois) (Indécision éternelle), Sichuan Wenyi Chubanshe (Maison d'édition de la littérature et les arts de Sichuan).

- Wen G J.** et Xu D., *“The reformability of China’s state sector”*, London, World Scientific, 1996.
- Wen Wufeng**, (1999), « Tiqian tuixiu toushi » (une perspective sur retraite avancée), *Laodong baozhang tongxun* (Bulletin de l'assurance de la main-d'œuvre), No. 1, pp. 14-15.
- White G.**, J. Howell et Xiaoyuan Shang, (1996), *In search of Civil Society - Market Reform and Social Change in Contemporary China*, Oxford, Clarendon Press Oxford University Press.
- Williamson**, Oliver, (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press (abstract).
- Williamson**, Oliver, (1985a), *“Reflections on the New Institutional Economics,”* in: Furubotn et Richter (1985a), 187 - 195.
- Williamson**, Oliver, (1985b), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York
- Williamson**, Oliver, (1996), *The mechanisms of Governance*, New York, Oxford U. Press.
- Williamson**, Oliver, (1998), *“The Institutions of Governance,” American Economic Review*, Papers and Proceedings, 88(2), 75-79.
- World Bank**, (1996), *World Development Report, 1996: From Plan to Market*. New York, Oxford University Press.
- World Bank**, (1997), *China’s Management of Enterprise Assets: The State as Shareholder*, World Bank Country Study, Washington, DC: World Bank.
- Wu J. L.** etc. edited. (1993), *Research on the Reform of the Enterprise Institution in China*, Beijing, Economic Management Publishing House.
- Xiao Fengtong**, (2003), *Guoyou Qiye Gaige Tiaozheng Yu Fazhan* (en chinois) (Réforme, développement et ajustement de l’entreprise d’Etat), Beijing, Jingji Kexue Chubanshe (Maison d’édition des sciences économiques).
- Xiao, Geng**, (1997), *Chanquan Yu Zhongguo De Jingji Gaige* (en chinois) (Droit de propriété et réforme de l’économie chinoise) , Beijing, Zhongguo Shehui Kexue Chubanshe (Maison d’édition des sciences sociales de la Chine).
- Xu, L., C.**, (1996), *“The Productivity Effects of Decentralizing Cash Flow Rights and Management: A Theoretical and Empirical Analysis of the Chinese Industrial Reforms”*, World Bank, Washington, D.C.
- Xu, L., C.**, (2000), *“Control, Incentives and Competition: The Impact of Reform on Chinese State-Owned Enterprises.” Economics of Transition.* 8, 1: 151-173.

Xu, Xiaonian et Wang, Yan, (1999), “Ownership Structure and Corporate Governance in Chinese Stock Companies.” *China Economic Review*. 10,1 : 75-98.

Yang Ruilong et Zhou Yean, (1997), « Yige Guanyu Qiye Suoyouquan Anpai De Guifanxing Fenxi Kuangjia Jiqi Lilun Hanyi » (en chinois) (Un encadrement à la norme d’analyse concernant l’arrangement de propriété de l’entreprise), *Economic Research Journal*, N° 11.

Yang Xiaokai, (2001), “*Houfa Lieshi*” (en chinois) (Infériorité succédée) , www.unirule.org.cn/symposium/c181.htm

Yao, Yang et Zhi, Zhaohua, (1999), “*The role of government in privatization.*” Mimeo.

Ye Wuxi et Shao Yunrui, (1996), *Xiandai qiye dang de jianshe* (Edification du Parti des entreprises modernes) (en chinois), Beijing : Zhongguo fangzheng chubanshe.

Yi Zhi, (2003), *Zhongguo shangshi gongsi MBO shizheng yanjiu* (Recherche positiviste du MBO des sociétés cotées chinoises) (en chinois), *The study of finance and economics*, N° 5.

Zhang, Jun , (1997) , “*Shuangguizhi Jingjixue : Zhongguo De Jingji Gaige (1978-1992)*” (en chinois) (Science économique de deux rails : la réforme de l’économie chinoise), Shanghai, Shanghai Sanlian Shudian et Shanghai Renmin Chubanshe (Librairie de Sanlian de Shanghai et Maison d’édition du Peuple de Shanghai).

Zhang, Jun, (1999) , “*Bijiao Jingji Moshi: Guanyu Jihua Yu Shichang De Jingji Lilun*” (en chinois) (Modèle économique comparable : Théories de planification et de marché), Shanghai, Fudan Daxue Chubanshe (Maison d’édition d’université de Fudan).

Zhang Qi, (1998), « Jiangxi sheng fangzhi qiye de gufenzhi gaige » (en chinois) (« La réforme du système des sociétés par actions des entreprises textiles à Jianxi »), *Zhongguo qiye guanli (Management des entreprises chinoises)*, Vol. 98, N°6, pp. 24-31.

Zhang, Anming, Zhang, Yimin, Zhao, Ronald, (2001), “Impact of Ownership and Competition on the Productivity of Chinese Enterprises,” *Journal of Comparative Economics*. 29,2 : 327-346.

Zhang Weiyong, (1995), *Qiye De Qiyejia- Qiyue Lilun* (en chinois) (Entrepreneur de l’entreprise – la théorie de contrat), Shanghai, Shanghai Sanlian Shudian et Shanghai Renmin Chubanshe (Librairie de Sanlian de Shanghai et Maison d’édition du Peuple de Shanghai).

Zhang Weiyong, (1996), « Suoyouzhi, Zhilijiegou Yu Weituo-Daili Guanxi » (en chinois) (Propriété, Structure de gouvernement d’entreprise et Relation de l’agent-Principal), *Economic Research Journal*, N° 9.

Zhao, Xiao, (1999), “*Competition, Public Choice and Privatization in China*”, CCER Working Paper, Series C1999025, Beijing University.

Zheng Hongliang, (1998), « Gongsizhili Lilun Yu Zhongguo Guoyouqiye Gaige » (en chinois) (Théories de gouvernements d'entreprise et Réformes de l'entreprise d'Etat chinoise), *Economic Research Journal*, N° 10.

Zheng, Jinghai, Liu, Xiaoxuan, and Bigsten, Arne, (1998), "Ownership Structure and Determinants of Technical Efficiency: An Application of Data Envelopment Analysis to Chinese Enterprises (1986-1990)." *Journal of Comparative Economics*, 26, 3 : 465-484.

Zhong Yinteng et Zheng Xiuyu, (1999), « Dang de jiceng zuzhi shezhi ruogan wenti tan » (Certaines problèmes concernant l'établissement des organisations du Parti de base), Shenzhen : *Tequ lilun yu shijian* (Théorie et pratique de Zone Spéciale), No. 4, p. 46.

Zhou Qiren, (1996), « Shichangli De Qiye : Yige Renliziben Yu Feirenliziben De Tebieheyue » (en chinois) (Entreprise sur le marché : un contrat spécial d'un capital humain et non capital humain), *Economic Research Journal*, N° 6.

Zou, Dang, (1994), *Chinese Politics in the 21st Century*, Hong Kong: Cambridge Press.

Annexes

Annexe 1

Liste des personnes rencontrées

Organismes d'administration

Shandong

M. Yi Yuan, responsable du département d'administration des actifs de SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission*) de province de Shandong

M. Jiashun Sun, directeur de SASAC de Qingdao

M. Bingyu Chu, vice secrétaire générale du gouvernement de Yantai

M. Maosong Tang, directeur adjoint de SASAC de Yantai

M. Tao Zhou, responsable du département des droits de propriété de SASAC de Yantai

M. Xuzhou Zai, maire adjoint de Zhucheng

M. Minghua Song, directeur de commission de réforme du régime de Zhucheng

M. Shuha Wang, directeur adjoint du département d'économie et commerce de Zhucheng

M. Honggao Cao, responsable de SASAC de Zhucheng

Hunan

M. Xiaoming Liu, maire adjoint de Changsha

M. Fangliang Luo, directeur de SASAC de Changsha

M. Hongbing Zhu, maire adjoint de Xiangxiang

M. Yuncai Liu, directeur de bureau du gouvernement de Xiangxiang

M. Zhixin Zhao, responsable du département de l'économie de Xiangxiang

Jiangxi

M. Xinmin Liu, responsable de bureau de commission du Parti communiste chinois de Jiangxi

Mme Yuqiu Liu, responsable de Cour médiane de Nanchang

M. Jianping Liu, responsable de SASAC de Nanchang

Mlle Shaoyu Li, personnel de SASAC de province de Jiangxi

Henan

M. Xinfang Zhang, directeur adjoint de bureau des PME de province de Henan

M. Dongfeng Kong, responsable de SASAC de province de Henan

M. Guanxuan Zhu, directeur de bureau du régime du gouvernement de Changge

Organisations intermédiaires et Banques

Shanghai

M. Peimin Zheng, directeur général de Shanghai Realize Investment Consulting Co, Ltd

M. Ruilin Xiao, responsable de succursale de *Bank of China* à Shanghai

Shandong

M. Qingxue Zhao, directeur de centre de transaction des droits de propriété de Yantai

Jiangxi

Mme Weiqun Xiong, directeur de société de vente aux enchères de Xinda à Nanchang

Mme Qun Liu, responsable de succursale d'*Industry and Commerce Bank of China* à Nanchang

Mme Mei Liu, personnel de bureau de *The People's China* (Banque centrale de Chine) à Jiangxi

M. Longshen Zhang, personnel de bureau de la CBRC (la *China Banking Regulatory Commission*) à Jiangxi

M. Huang, personnel de Changcheng AMC (*Asset Management Corporation*) à Jiangxi

Henan

M. Xiangying Kong, personnel de *Central China Securities Holdings Co., Ltd* à Henan

Organisations de recherche

M. Geng Xiao, professeur de *The University of Hong Kong*

Shanghai

M. Jun Zhang, professeur en économie, directeur de CCES (*China Center for Economic Studies*) d'Université de Fudan

M. Xinming Yin, professeur en économie, directeur adjoint de CCES d'Université de Fudan

M. Zonglai Kou, doctorat en économie, maître de conférences d'Université de Fudan

M. Jianqiang Jiang, doctorat en économie, maître de conférences d'Université de Fudan

Mme. Yan Zhang, doctorat en économie, maître de conférence d'Université de Fudan

M. Hongjun Sun, doctorat en économie, maître de conférences d'Université de Shanghai

M. Xiaoming Ouyang, chercheur d'école du Parti de Shanghai

Shandong

M. Guoyou Cheng, professeur d'école du Parti de Qingdao

Jiangxi

M. Xiaoqing Gan, professeur en économie, vice président d'Université de Nanchang

M. Liqiu Zhao, professeur d'Université de Nanchang

Entreprises d'État

Shanghai

M. Zhenhao Chen, président de conseil de surveillance de *Shanghai Electric Groupe Co., Ltd.*

M. Jinyan Song, président de syndicat de *Shanghai Electrical Engineering Factory Co., Ltd.*

M. Zuming Zheng, secrétaire du Parti, vice président de conseil d'administration de *Shanghai Automation Instrumentation Co, Ltd.*

M. Lin Yang, président de conseil d'administration de *Shanghai Car Wheel Gear NO.3 Factory*

M. Chenda Li, directeur général de *Shanghai Aoli Pump Manufacture Co., Ltd.*

M. Zhiyi Gu, secrétaire de *Shanghai Electric Hydraulic Pressure Pneumatic Co., Ltd.*

M. Zhiwei Ge, directeur général adjoint de *Shanghai Electric Hydraulic Pressure Pneumatic Co., Ltd.*

M. Bin Li, technicien général de *Shanghai Electric Hydraulic Pressure Pneumatic Co., Ltd.*

M. Cunwu Chen, directeur général de *Shanghai Dowell (Group) Co., Ltd.*

M. Wenyu Wu, directeur général adjoint de *Shanghai Dowell (Group) Co., Ltd.*

M. Xiaobo Xu, directeur général de *Shanghai Flyingman Industrial Sewing Machine Co., Ltd.*

Jiangsu

M. Xun Zhou, directeur général adjoint de *Nari-Relays Electric Co., Ltd.*

M. Xuefeng He, directeur des Ressources Humaines de *Nari-Relays Electric Co., Ltd.*

M. Jiande Xu, directeur de centre de gestion de qualité de *Nari-Relays Electric Co., Ltd.*

Shandong

M. Zhenhua Ding, directeur général de *Yantai Dongfang Electronics Information Industry Co., Ltd.*

Mme Zenglin Wang, président de syndicat, président de conseil de surveillance de *Yantai Dongfang Electronics Information Industry Co., Ltd.*

Mme Hongli Zhang, chef de département de la gestion d'entreprise de *Yantai Dongfang Electronics Information Industry Co., Ltd.*

M. Jian Sun, directeur général adjoint de *Yantai Changyu Pioneer Wine Co., Ltd.*

M. Huibo Li, directeur général de *Yantai Huanghai Thermoelectricity Co., Ltd.*

M. Yuanbo Yu, président de conseil d'administration de *Yantai Moon (Group) Co., Ltd.*

Mme Shuping Feng, directeur des Ressources Humaine de *Yantai Moon (Group) Co., Ltd.*

M. Maojian Sun, secrétaire de Parti, président de conseil d'administration de *Yantai Spandex Co., Ltd.*

M. Pengling Chen, directeur des Ressources Humaines de *Haier (Group) Co., Ltd.*

M. Xiwen Zhou, président d'Université de Haier

M. Ruilin Zhang, responsable de département des titres de *Tsingtao Brewery (Group) Co., Ltd.*

Mme Hong Jiang, directeur des Ressources Humaines de *Tsingtao Brewery (Group) Co., Ltd.*
M. Haiqing Xu, directeur de département de la gestion des informatiques de *Tsingtao Brewery (Group) Co., Ltd.*
M. Zhihao Wang, directeur général adjoint de Groupe Hisense
Mme Xiaqing Lu, directeur des Ressources Humaines de Groupe Hisense
M. Zhaoxian Bian, responsable de filiale de Groupe Hisense
Mme Yulan Zhang, vice secrétaire de *Shandong Kaiyuan Electrical Engineering Co., Ltd.*
M. Baorong Dou, président de conseil d'administration, directeur général de *Shandong Sida Industry & Trade Co., Ltd.*
M. Shaobo Ni, directeur général adjoint de *Shandong Sida Industry & Trade Co., Ltd.*
M. Weiju Yang, directeur général adjoint de *Zhucheng Deliyuan Textile Co., Ltd.*
M. Xiangyang Li, directeur général de *Zhucheng Huaqing Mechanical Cast Co., Ltd.*
M. Zhongyi Chen, directeur général de *Zhucheng Yihe Axle Co., Ltd.*
M. Taiming YU, président de conseil d'administration de *Zhucheng Jinming Reduction Gear Co., Ltd.*
M. Zhongkui Yu, directeur général de *Zhucheng Jinming Reduction Gear Co., Ltd.*
M. Haifeng Wang, directeur général de *Zhucheng Jin Ridong Papermaking Machinery Co., Ltd.*
M. Jihui Zhang, directeur de *Zhucheng Yichang Printing and Dyeing Co., Ltd.*
M. Yongjun Sun, directeur de *Zhucheng Shuguang Axle Co., Ltd.*

Hunan

M. Jubiao Ren, directeur adjoint de *Hunan Puyuan (Group) Co., Ltd.*
M. Zhi Yi, assistant de directeur général de *Hunan Puyuan (Group) Co., Ltd.*
M. Tiejian Chen, directeur général de *Hunan Machine Tool Works*
M. Xiangtao Liu, directeur de bureau de la direction de *Hunan Machine Tool Works*
M. Jianxin Li, président de conseil d'administration de *Hunan Changfeng Motors Co., Ltd.*
M. Jingpei Wu, directeur général de *Hunan Changfeng Motors Co., Ltd.*
M. Jigang Cai, président de conseil d'administration de *Hunan Bus CO., Ltd.*
M. Ronghuai Xu, président de *Hunan Xiangjiang Paint Co., Ltd*
M. Changyuan Li, directeur de *Hunan Zhengyuan Engine Parts Factory*
M. Liping Wang, président de conseil d'administration, directeur général de *Xiangtan Alkali Co., Ltd.*

M. Jianwu Chen, président de conseil d'administration, directeur général de *Hunan Ferroalloy (Group) Co., Ltd.*

M. Jianshao Peng, directeur général de *Xiangxiang Mechanical Manufacture Co., Ltd.*

M. Ming Li, directeur général de *Hunan Yanjing Brewery Co., Ltd.*

Jiangxi

M. Guoping Zhang, responsable de bureau de la direction de *Jiangling Motors (Group) Co., Ltd.*

M. GangZhong Xiao, directeur de département d'achats de *Jiangling Motors (Group) Co., Ltd.*

Mme Hongping Li, directeur des Ressources Humaines de *Jiangling Motors (Group) Co., Ltd.*

M. Sanxiang Tang, directeur général de *Nanchang Zerowatt Electric Appliances Group Co.*

Mme. Xueqing Rao, responsable de bureau de la direction de *Nanchang Zerowatt Electric Appliances Group Co.*

M. Jiehua Hu, directeur de *Jiangxi Polyester Fibre Factory*

M. Xiaoyong Jiang, directeur adjoint de *Jiangxi Polyester Fibre Factory*

M. Yaoming Nie, responsable des Ressources Humaines de *Jiangxi Polyester Fibre Factory*

M. Wenhua Xiong, ouvrier de *Jiangxi Polyester Fibre Factory*

M. Xiaolin Liu, directeur général de *Jiangxi Electrical Engineering Co., Ltd.*

M. Dawei Long, directeur général de *Chengzhi Shareholding Co., Ltd.*

M. Jianjun Wang, directeur adjoint de *Nanchang Electrochemistry Factory*

M. Dashui Gong, directeur de *Nanchang Bayi Switch Factory*

M. Shouxin Zhang, directeur de *Nanchng Vacuum Flask Factory*

M. Shanbo Liu, directeur général de *Nanchang Gear Wheel Co., Ltd.*

M. Fanghui Wu, président de conseil d'administration de *Jiangxi Hongdu Precision Machinery Co., Ltd.*

Henan

M. Jinian Wang, secrétaire du Parti, président de conseil d'administration de *Xuji (Group) Co., Ltd.*

M. Daomei Wang, président de syndicat, président de conseil de surveillance de *Xuji (Group) Co., Ltd.*

M. Liming Cheng, directeur général adjoint, administrateur de conseil d'administration de *Xuji (Group) Co., Ltd.*

M. Xiaozheng Chen, directeur des Ressources Humaines de *Xuji (Group) Co., Ltd.*

Mme Huijuan Zhu, responsable de département de la propagande du Parti, secrétaire générale de Ligue de la jeunesse communiste de *Xuji (Group) Co., Ltd.*

M. Zhi Zheng, doctorat en économie, directeur de département de la stratégie d'entreprise de *Xuji (Group) Co., Ltd.*

M. Boling Liang, président de conseil d'administration de *Henan Changge Hengguang Thermoelectricity Co., Ltd.*

M. Chunren Zhang, secrétaire de Parti, président de conseil d'administration de *Henan Pinggao Electric Co., Ltd.*

M. Fan Zhang, directeur général adjoint de *Henan Pinggao Electric Co., Ltd.*

M. Zhanbiao Cheng, directeur de bureau de la direction, directeur de département des titres de *Henan Pinggao Electric Co., Ltd.*

M. Hui Xu, directeur général adjoint de *Zhengzhou Yutong Bus Co., Ltd.*

M. Ding, directeur des Ressources Humaines de *Zhengzhou Yutong Bus Co., Ltd.*

M. Jie Zhou, directeur de centre des techniques de *Zhengzhou Yutong Bus Co., Ltd.*

M. Minqiang Liu, directeur général adjoint, administrateur de conseil d'administration de *White Dove (Group) Co., Ltd.*

M. Jifa Hu, président de conseil de surveillance de *White Dove (Group) Co., Ltd.*

M. Jianhua Zhang, secrétaire de conseil d'administration de *White Dove (Group) Co., Ltd.*

M. Shulin Lu, directeur de marketing de *Henan Xinfei Electrical Equipment Co., Ltd.*

Mme Huijun Guo, responsable de service de presse de *Henan Xinfei Electrical Equipment Co., Ltd.*

M. Aiguo Shen, responsable des Ressources Humaines de *Henan Xinfei Electrical Equipment Co., Ltd.*

Annexe 2

Questionnaire des conditions des employés jeunes et les réformes des d'État en 2004

1、 Quel est votre niveau de vie ces dernières 3 années ?

- a、 perfectionné
- b、 stagnant
- c、 baissé

2、 Quel est votre niveau de technique ?

- a、 primaire
- b、 moyen
- c、 supérieur

3、 Quel est votre niveau de formation ?

- a、 bac
- b、 diplôme professionnel (bac+2)
- c、 bac+4
- d、 plus bac+4

4、 Est-ce que votre qualification s'adapte à votre poste actuel ?

- a、 s'adapte complètement
- b、 s'adapte passablement
- c、 peu convenable

5、 Est-ce que vous savez bien toutes les connaissances concernant votre poste ?

- a、 savoir bien
- b、 savoir un peu
- c、 savoir rien

6、 Comment projetez vous votre développement futur ?

- a、 suivre une formation supérieure pour le développement futur
- b、 changer le travail
- c、 être solidaire pour le meilleur et pour le pire avec l'entreprise

7、 Qu'est ce que vous choisissez entre l'entreprise d'État, privée et étrangère pour le même salaire mensuel ?

- a、 entreprise d'État
- b、 entreprise privée
- c、 entreprise étrangère

8、 Qu'est-ce que vous pensez qu'il sera plus important pendant la réforme de votre entreprise ?

- a、 revenu personnel
- b、 perspective personnelle
- c、 perspective de l'entreprise
- d、 rien

9、 Qu'est-ce qui serait votre pression et votre défi pendant les réformes de votre entreprise ?

- a、 instabilité du travail
- b、 réduction des salaires
- c、 manque de bien-être
- d、 mauvaise qualité personnelle
- e、 perspective personnelle
- f、 aucune pression

10、 Qu'est ce que vous satisfaites après quelles années des réformes ?

- a、 logement familial
- b、 salaire
- c、 environnement du travail
- d、 système de gestion du personnel

11、 Quelles améliorations avez-vous constaté pendant les réformes de votre entreprise ces dernières 3 années ?

- a、 autonomie de l'entreprise
- b、 niveau de techniques
- c、 capacité concurrentielle du marché
- d、 niveau de gestion d'entreprise

- e、 construction de civilisation spirituelle
- f、 qualité de l'équipe des dirigeants
- g、 droit et démocratie
- h、 rôle de l'organisation (Parti, syndicat)

12、 Quel est selon vous l'avantage économique de votre entreprise acquis ces dernières 3 années ?

- a、 augmenter considérablement
- b、 augmenter un peu
- c、 stagnant
- d、 réduire un peu
- e、 réduire considérablement

13、 Est-ce que vous êtes confiant dans l'avenir des réformes des entreprises d'État ?

- a、 être plein de confiance
- b、 optimisme discret
- c、 indifférent, aucun sentiment
- d、 être dans l'inquiétude
- e、 inquiétude forte

14、 Est-ce que vous êtes tout à fait d'accord avec ce point de vue, soit on ne peut pas abandonner les réformes à cause de certains problèmes pendant les réformes des entreprises d'État ?

- a、 d'accord
- b、 ne pas savoir
- c、 pas d'accord

15、 Quel est le problème principal dans votre entreprise ?

- a、 sureffectif
- b、 mauvais niveau de gestion
- c、 problèmes laissés irrésolus par l'histoire (dette)
- d、 autre

16、 Comment croyez-vous que la réforme des entreprises d'État doit se faire ?

- a、 élever la capacité de l'innovation technique de l'entreprise

- b、 réorganiser l'équipe des dirigeants de l'entreprise
- c、 établir le système moderne des entreprises
- d、 réformer l'actionnariat
- e、 vendre les actifs partiels aux entreprises privées et étrangères

17、 Y-t-il a quel changement sur les droits et démocratie des employés dans votre entreprise ces dernières 3 années ?

- a、 renforcement remarquable
- b、 renforcement
- c、 sans renforcement
- d、 régression
- e、 régression grave

18、 Selon vous, quelle mesure est la plus importante pour surveiller la réforme de l'entreprise ?

- a、 surveillance du congrès des employés (conseil de surveillance)
- b、 surveillance du mass média
- c、 surveillance des délégués spéciaux du Conseil des Affaires d'État
- d、 surveillance du Parti de l'entreprise
- e、 surveillance du conseil d'administration

19、 Croyez-vous que la ligue de la jeunesse communiste a joué un rôle pendant les réformes de votre entreprise ?

- a、 bien
- b、 pas mal
- c、 un peu
- d、 rien

20 、 Croyez-vous que le syndicat a joué un rôle pendant les réformes de votre entreprise ?

- a、 bien
- b、 pas mal
- c、 un peu
- d、 rien

Annexe 3

Questionnaire des enquêtes des entreprises d'État en 2005¹⁰⁸

1、 Quelle est la catégorie de votre entreprise ?

- a、 entreprise de niveau provincial
- b、 entreprise de niveau municipal
- c、 entreprise de niveau de district
- d、 autre

2、 Quel est votre poste ?

- a、 dirigeant
- b、 gestionnaire
- c、 personnel administratif
- d、 ouvrier
- d、 technicien

3、 Quel âge avez-vous ?

- a、 moins de 35
- b、 35 - 45
- c、 46 - 60
- d、 plus de 60

4、 Quel est votre appréciation sur les réformes de votre entreprise ?

- a、 effet remarquable
- b、 effet certain
- c、 effet non remarquable
- d、 sans effet

5、 Quelle est votre opinion sur la vitesse de réformes actuelles de votre entreprise ?

- 1、 vite
- 2、 un peu vite
- 3、 lente

¹⁰⁸ Ce questionnaire adopte la méthode anonyme pour répondre les questions, vous pouvez mettre √ sur votre choix.

4、 stagnante

6、 Croyez-vous que les droits et intérêts des ouvriers sont défendus valablement pendant les réformes de votre entreprise ?

a、 bien valable

b、 valable

c、 un peu valable

d、 non valable

7、 Croyez-vous s'il faut concerner le droit de propriété pendant les réformes des entreprises d'État ?

a、 très important

b、 important

c、 un peu important

d、 peu importe

8、 Croyez-vous si le système actuel des politiques est parfait pendant les réformes des entreprises d'État ?

a、 parfait

b、 passable

c、 imparfait

d、 très imparfait

9、 Que définissez-vous comme l'obstacle essentiel aux réformes actuelles de votre entreprise ?

a、 idéologie

b、 dette、 sureffectif

c、 capitaux

d、 politique

e、 autre

10、 Quel est l'obstacle idéologique pendant les réformes actuelles de votre entreprise ?

a、 manque de la compréhension

b、 manque de la motivation forte

c、 inquiétude des dirigeants

d、 inquiétude des ouvriers

e、 autre

11、 Pour les dirigeants, à votre avis, quel est l'obstacle idéologique aux réformes de votre entreprise ?

a、 manque de la compréhension

b、 peur de prendre la responsabilité de l'échec

c、 peur de destin politique et d'intérêt personnel

d、 peur d'offenser les ouvriers

e、 autre

12、 Pour les ouvriers, à votre avis, quel est l'obstacle idéologique aux réformes de votre entreprise ?

a、 peur d'être en chômage

b、 peur de indemnisation économique insuffisante

c、 peur de baisser le revenu

d、 peur de manquer de sécurité sociale (pension de retraite, traitement médical) après la réforme

e、 autre

13、 Quelle est la mesure essentielle pendant les réformes actuelles de votre entreprise ?

a、 soutien politique étatique

b、 soulever l'enthousiasme réformateur des dirigeants et ouvriers

c、 résoudre les problèmes laissés irrésolus par l'histoire

d、 optimiser l'environnement de la réforme

e、 autre

14、 Quelle est la mesure essentielle pour résoudre l'obstacle idéologique pendant les réformes des entreprises d'État ?

a、 diffuser l'importance de la réforme et former l'opinion publique

b、 élever la conscience réformatrice des dirigeants et ouvriers

c、 prendre les mesures administratives et renforcer la contrainte de la discipline

d、 susciter la participation large des employés

e、 autre

15、 Comment éviter l'érosion des actifs d'État pendant la réforme des droits de propriété ?

- a、 promulguer les lois et règlements
- b、 renforcer la supervision des départements intéressés gouvernementaux
- c、 renforcer la contrainte soi-même de l'entreprise et conformer la réforme à la norme
- d、 faire des efforts pour examiner les cas criminels
- e、 autre

16、 Les rôles des congrès de travailleurs et des représentants des travailleurs sont-ils mis en œuvre pendant les réformes de votre entreprise ?

- a、 important
- b、 certain
- c、 faible
- d、 rien

17、 Quel est votre opinion sur la participation des entreprises privées et étrangères pendant les réformes des entreprises d'État ?

- a、 supportable
- b、 opposant
- c、 peu importe

18、 L'organisation du Parti dans l'entreprise joue-t-elle bien son rôle ?

- a、 très bien
- b、 bien
- c、 pas mal
- d、 mal

19、 Quelle est la raison principale pour laquelle le Parti dans l'entreprise n'a pas pu efficacement jouer son rôle pendant les réformes de votre entreprise ?

- a、 la confusion des idées sur les fonctions du Parti dans l'entreprise pendant la réforme
- b、 les pouvoirs du Parti dans l'entreprise de plus en plus diminués
- c、 les structures imparfaites du Parti
- d、 la mauvaise formation et gestion des membres du Parti
- e、 autre

20、 Les SASACs (à tous les échelons) ont-ils bien exécuté ses responsabilités pendant les réformes des entreprises d'État?

a、 très bien

b、 bien

c、 pas mal

d、 mal

Annexe 4

CATEGORIES OF FIRMS IN CHINA

Economic Entities by Ownership

SOEs (state-owned enterprises). Prior to 1988, SOEs existed without a legal basis and were instead subject to the "**Regulations on the Work of Directors of Enterprises Under Whole People Ownership**" (1986) and the "**Regulations on Workers' Representative Meetings of Enterprises**" (1986) which laid out the principles and procedures for the organization and operations of SOEs. These two regulations remain valid to this day. In 1986, the "**(Trial) Bankruptcy Law for Enterprises Under Whole People Ownership**" adopted. The legal basis for SOEs were established in 1988 with the promulgation of "**The Law on Enterprises Owned by the Whole People**" which defined SOEs as a legal person with the state as the sole (or majority) owner. Its liability is limited to the amount of assets authorized by the state. The 1988 Enterprise Law also outlined the main principles for SOE management. This was supplemented by the 1992 "**Regulations on Transforming the Operational Mechanism of (SOE) Enterprise Management**" which further enlarged operational autonomy of SOEs, including limited powers over disposal of assets through leasing, mortgaging and even outright sales. The "**Regulations on the Supervision and Management of Assets of SOEs**" (1994) required controlling authorities (government departments and authorities) to appoint supervisors clearly tasked with responsibilities for monitoring the use of assets of SOEs under their jurisdiction.

COEs (collectively-owned enterprises). COEs are subject to the "**Law on Collectively-Owned Enterprises**" (1991). COEs are defined as a legal person with assets owned jointly by workers and other economic entities. The COE Law states that COEs are to be managed by a director appointed by the enterprise's workers' representative meeting (i.e. council) or the enterprise's "work council". The law also details the requirements and rules on the formation of COEs.

Individually-Owned (or Private) Enterprise. Private enterprises were stigmatized as "elements of capitalism" and were severely restricted in the pre-reform economy. Although their existence and growth were allowed after 1978, their legal status came only in 1988 when the National People's Congress passed an amendment to the Constitution of the PRC

recognizing their “positive role” in the national economy and promulgated the "**Provisional Regulations on Private Enterprises**" (1988). The Regulations defined private enterprises as economic entities with eight or more employees and whose assets are owned by individuals. The Regulations further distinguished between three types of private enterprises: (a) **individually-funded enterprises** funded and managed by one person; (b) **partnerships** funded and managed, and profits shared and losses borne jointly, by two or more persons under a legal contractual agreement; and (c) **limited liability companies** in which the liability of investors to the company are limited to their respective contributions and the company's liabilities are limited to the extent of its assets. With progress in developing the commercial law system, partnerships and limited liability companies became subject respectively to the specific "**Law on Partnerships**" (1997) and the "**Company Law**" (1993).

Foreign Enterprises. Foreign enterprises includes joint ventures, sino-foreign cooperation enterprises and wholly foreign-owned enterprises. Each of the three types of enterprise is respectively subject to the law promulgated for each of them. Where these foreign enterprises are incorporated as limited liability companies or limited joint-stock companies, they are also subject to Company Law (see below). But where the Company Law and the various specialized laws on foreign enterprises have different provisions, the latter takes precedence and applies.

Categories of Firms by Liabilities.

Partnerships. The “Law on Partnerships” (1997) state that partners shall jointly invest, manage and share profits, bear losses, and that they must bear unlimited several and joint liability for the debts of the enterprise.

Companies. Companies in China’s **Company Law (1993)** refer to **limited liability companies (LLCs)** and **limited joint-stock companies (JSCs)**. Both types are defined as enterprise legal persons with shareholders enjoy limited liability.

In an LLC, shareholders are liable towards the company to the extent of their respective capital contribution, and the company shall be liable for its debts to the extent of all its assets. An LLC is established by capital contributions made jointly by between two and fifty shareholders, with the registered capital not less than 100,000 Yuan for consultancy and

services companies, not less than 300,000 Yuan for retailing companies and not less than 500,000 Yuan for manufacturing or wholesale companies.

In the case of a limited JSC, its establishment require a minimum of five individual “promoters” (or founding shareholders); but where an SOE is a promoter, then a minimum of only one promoter is required. A limited JSC’s capital is divided into equal shares, with shareholders liable towards the company to the extent of their respective shareholdings and the company liable for debts to the extent of all its assets.

There is in China a special kind of LLCs called a **wholly state-owned company (SOC)**. SOCs are essentially SOEs in the guise of a modern corporation -- subject to Company Law rather than to the Enterprise Law. They are a LLC invested and established solely by an organization, institution or department explicitly authorized by the state to make state-approved investments. This corporate form applies mainly to companies engaged in special lines of production or trade, such as infrastructure and other strategic industries, specifically designated by the State Council.

Annexe 5

STATUTORY FRAMEWORK FOR CORPORATE GOVERNANCE IN CHINA

A. Company Law

China's Company Law prescribes a system of corporate governance in terms of a system of checks and balances through an organizational structure comprising three main and distinct constituent bodies: the **shareholders' general meeting** (or annual general meeting); the **board of (executive) directors**; and the **board of supervisors**. For LLCs with "comparatively few" shareholders and "comparatively small" scale of activities, Company Law allows them to have a single executive director rather than a board of directors; they are also to dispense with the formation of a supervisory board.

This structure of corporate governance is heavily influenced by the German model which prescribes a two-tier structure of a board of director and of an oversight supervisory board, with mandatory employees' representation on the supervisory board.

1. Shareholders' General Meeting (AGM)

Rights and Responsibilities. Company Law states that the Shareholders' General Meeting or the annual general meeting (AGM) is the highest authority within the company. It is empowered with the following rights and responsibilities:

- (a) Determination of company strategy and operational business and investment plans;
- (b) Appointment and dismissal of members of the board of directors and determination of matters relating to their remuneration;
- (c) Appointment and dismissal of representatives of shareholders as members of the supervisory board, and determination of matters relating to their remuneration;
- (d) Examination and approval of the company annual report (including operating budget for the next year) of the board of directors, and of the annual report of the supervisory board;

(e) Examination and approval of the company's profit distribution and dividend policy and of plans for meeting any losses;

(f) Approval of decisions on the increase or decrease in the company's registered capital, on the issuance of company bonds and on matters relating to mergers, de-merger, dissolution and liquidation.

Convening of Shareholders' Meeting. Shareholders' meetings are to be held once a year. An extraordinary shareholders' meeting should be convened within two months in the event of any of the following events:

- (i) The number of directors falling below that specified in the Company Law, or falling below two-thirds that specified in the company's charter;
- (ii) Unmet losses of the company amounting to one-third of the company total share capital;
- (iii) Request for an extraordinary meeting by shareholders holding ten or more percent of the company's shares;
- (iv) Whenever deemed necessary by the board of directors;
- (v) Whenever called for by the supervisory board.

Shareholders are to be notified of a shareholders' meeting, and provided with the agenda of the meeting 30 days prior to the meeting. No resolution on matters not contained in the agenda may be approved in an extraordinary shareholders' meeting. Holders of non-registered shares are to be given notices of shareholders' meetings by way of notices given 45 days before the meeting. Meetings are to be convened by the board of directors and presided over by the chairman of the board. If the chairman is unable to preside or to perform his duties for whatever reasons, the meetings shall be chaired by the vice-chairman or another director designated by the chairman.

Voting Rights and Resolutions. Shareholders present at shareholders' meetings are entitled to one vote for each share held. (Hitherto, there are no provisions in Company Law for cumulative voting.) Resolutions of shareholders shall be approved with a simple majority of voting rights held by shareholders present. Resolutions on the merger, de-merger and dissolution of the company, and on amendments to the company charter, must be approved by

shareholders holding at least two-thirds of the voting rights. Minutes of the meetings and resolutions are to be recorded, signed by directors attending the meetings, and kept together with a register of attending shareholders and of the power of attorney of attending proxies.

2. The Board of Directors

The Company Law requires a limited JSC to have a board of directors comprising between five to nineteen members, with members elected (or dismissed) by the shareholders' meeting. The tenure of a board member is to be specified in the company charter but can not exceed three years. A director may serve consecutive tenures if re-elected.

Rights and responsibilities of board directors. The board is accountable to the shareholders' meeting and is empowered with the following rights and responsibilities:

(a) Convene the shareholders' meeting, to whom it must report on the operations and performance of the company;

(b) Implement resolutions and decisions adopted by the shareholders' meeting;

(c) Draft proposed operational business and investment plans, and draw up final accounts and draft annual budgets, of the company;

(d) Draft the profit distribution and dividends plan and plans for meeting any company losses;

(e) Draft any plans for increasing or reducing the registered capital of the company, and for issuance of company bonds;

(f) Draft any plans for mergers, de-mergers or dissolution of the company;

(g) Decide on the company's internal organization and management structure; and to formulate the company's management system;

(h) Appoint or dismiss, and to decide on the remuneration of, the company's general manager; and upon the recommendation of the general manager appoint or dismiss and decide on the remuneration of the deputy manager and the officer responsible for financial affairs;

Board procedures. The board chairman is to be the legal representative of the company, and is to be elected by a simple majority of board directors. The Board may, where necessary, authorize the chairman to exercise some of the powers of the board when the board is not in session. Board meetings are to be held at least twice a year, with notices of such meetings given to all directors not less than ten days before the convening of the meeting.

Voting Rules. A board resolution can only be approved if more than half of the director's vote is in its favour. A director may attend meetings in person; if he is unable to attend in person, he may give a proxy upon giving written authorization to other board directors.

Proxies. Proxy rules are contained in the CSRC's "**Guidance on the Company Charter of Listed Companies**" (6 December 1997) which stipulate that company charters of listed companies should include provisions entitling shareholders to attend Shareholders Meeting in person or through proxies. A shareholder may commission a proxy for another person to attend and vote at the Shareholders' Meeting on his/her behalf. The proxy is required to submit the shareholder's power of attorney to the company and exercise voting rights within the scope of authorization by the shareholder.

Liabilities of board directors and senior management. Board directors and managers are to abide by the company charter and perform their duties diligently and faithfully, to protect the interests of the company and shareholders, and may not use their position, roles and powers for personal gain. A board director shall bear the liabilities for resolutions adopted by the board. If a board resolution is in violation of laws, administrative regulations and the company charter and which causes the company to suffer losses, the directors taking part in the said resolution shall be liable to the company for any damage incurred by the said resolution. However, if a director is proved to have expressed opposition to such a resolution when it was voted upon and his opposition is recorded in the minutes of the meeting, then the director is absolved from any liability associated with the resolution.

Eligibility of directors, supervisors, managers and senior officers. In addition to serving state officials and functionaries, the following persons are disqualified from serving as members of the board of directors, board of supervisors, managers and other senior officers of the company:

(a) Persons without or with restricted civil capacity;

(b) Persons who, within the last five years, have been convicted of and penalized for offenses of corruption, bribery, trespass on another persons' property, misappropriation of property, disruption of social and economic order, and/or persons who have been deprived of political rights due to crimes committed, where less than five years have elapsed since the date of the completion of the implementation of the deprivation;

(c) Persons who were formerly board directors, factory directors or managers of a company or enterprise which have been declared bankrupt and/or was liquidated as a result of management by such persons who were made personally liable for the company or enterprise, and where less than three years have elapsed since the date of the completion of the bankruptcy or liquidation of the company or enterprise;

(d) Persons who were legal representatives of a company or enterprise which had its business license revoked due to a violation of law(s) and who were made personally liable for such revocation, and where less than three years have elapsed since the date of the revocation of the business or operating license;

(e) Persons who have a "considerable" amount of overdue debts outstanding.

The Company CEO/President. The Chinese term for a general manager, *zhongjingli*, equates to the chief executive officer (or executive president or managing director) in a western company. The Company Law prescribes that the general manager is to be appointed or dismissed by the board of directors and is accountable to the board. The rights and responsibilities of the CEO are as follows:

(a) Oversee the operation, management and production of the company, and to implement the resolutions of the board;

(b) Implement the company's annual business and investment plans;

(c) Formulate and implement the company's internal organizational and management structure and system, and the basic operational rules and regulations of the company;

(d) Propose the appointment or dismissal of the company's deputy general manager(s) and (chief) financial officer;

(e) Appoint or dismiss senior and other management staff other than those appointed or dismissed by the board of directors;

(f) Perform any other functions or powers conferred by the board of directors or the company charter on the CEO.

3. The Supervisory Board

Board composition. The Company Law stipulates that the supervisory board of a limited joint-stock company shall comprise a minimum of three members, with a “convenor” (chairman) of the board elected among and by its members. The board shall comprise representatives of shareholders and a “proportionate” representation of the company’s employees (staff and workers), with the specific proportion of employees representation to be decided by the company and stipulated in the company charter. The employees’ representative(s) on the supervisory board is (are) to be democratically elected by the employees. The tenure of a supervisory board member is three years, which is renewable upon re-election and reappointment by the shareholders' meeting. Members of the board of directors, managers and the chief financial officer are not allowed to serve as members of the supervisory board.

The Chinese legal requirement for a two-tier board structure, with a supervisory board distinct from an executive board, in limited JSCs is largely based on the German prototype. The two-tier structure (and the existence of a supervisory board) has evolved largely out of political and historical factors in post First World War Europe (especially Germany and the Netherlands) where a supervisory board, with explicit representation for stakeholders (such as employees), was regarded as a mechanism for avoiding industrial and social conflict through

consultations between “capital and labour” as part of the social democratic political philosophy.

In principle, a distinct supervisory board with a clear mandate to perform regular oversight over company executives represents a potentially more powerful and effective system of monitoring and of accountability to shareholders: members of the supervisory board are different from those on the executive board, and the dangers of conflict of interest are alleviated. Moreover, the supervisory board in the German prototype is also an operational mechanism for the principle of “co-determination” where employees and other stakeholders are guaranteed representation on the supervisory board and thus have a voice in the governance of the firm. Thus, employees’ representation on the supervisory boards in China is similarly statutory.

But a similar strong mechanism to enhance oversight over executives can be achieved in a single-tier structure, without the need for a separate supervisory board, through the appointment of independent non-executive members to the board of directors with clear mandates to perform oversight over executive board members and safeguard the interests of shareholders. In practice, neither a single-tier nor a two-tier board structure is automatically superior to the other. Weak or effective corporate governance is possible with either structure, depending on how faithfully either supervisory or independent executive board members fulfill their oversight functions. Nevertheless, a distinct supervisory board member, with a separate and stronger oversight mandate from shareholders, can often enhance corporate governance.

Rights and responsibilities of supervisory board members. These are as follows:

- (a) Review and examination of the company’s finances;
- (b) Supervision and oversight of directors and managers to ensure that they have not violated any laws, regulations and the company charter in the course of execution of their duties, rights and responsibilities;
- (c) Require any director or manager to correct any act which is harmful to the company;

(d) Propose, when members feel it is necessary, the convening of an extraordinary shareholders' meeting;

(e) Perform any other functions and powers conferred upon it by the shareholders' meeting and/or the company charter.

Company Law states that supervisory board members owe a duty of fidelity and diligence to the company. The procedures and methods for meetings and voting are to be specified in the company charter.

4. Company Secretary

The Company Law does not make any stipulations for the formation of a number of important check-and-balance arrangements which are increasingly regarded in the western countries as essential to effective corporate governance. These include the **company secretary**, an **independent remuneration committee** and an **internal audit committee**. Some of these, however, are stipulated or recommended in additional commercial, securities and financial regulations and guidelines.

The "**Guidelines on Company Charters (Articles of Association) of Listed Companies**" (**Company Charter Guidelines**) promulgated on 16 December, 1997, by the China Securities Regulatory Commission (CSRC) and mandatory for companies listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges (SHSE and SZSE respectively), requires listed companies to establish a "**secretary to the board of directors**". The role and functions of the secretary are comparable to the company secretaries in UK and UK-based company laws. The principal responsibilities of the secretary are as follows:

(a) Deal with the daily affairs of board and accomplish tasks assigned by the board;

(b) Draft and record company documentation such as reports, minutes, resolutions, summaries and notices of the board;

(c) Coordinate the various meetings convened by the shareholders' meetings and the board, and undertake the public relations affairs (e.g. investors' relations) of the board and the company;

(d) Prepare the draft annual company report;

(e) Ensure that the company updates and maintains a complete set of records of its operations and organization;

(f) Manage and maintain the company's register of shareholders obtained from the central share registration and clearing company, and ensure that individuals and institutions eligible for obtaining relevant company records and documents are promptly provided with such material.

Company Law in China provides only a partial subset of the legal requirements on corporate governance. Some Chinese legislators have commented on a number of important omissions issues in the Company Law, such as requirements on controlling affiliated transactions, a director's personal liability, competition between holding companies and their subsidiaries or holdings, etc. There appears to be a consensus view that many of these issues cannot and should not be automatically resolved by market processes, such that more statutory requirements are needed. Perceived gaps and omissions in the Company Law, however, have been filled to a certain extent through the corpus of Securities and other administrative regulations, and most recently by the Securities Law.

B. Accounting Framework and Financial Disclosures

1. Accounting Standards

Corporate legislation in most western countries require financial statements of a company to give a "true and fair view". But such legislations rarely provide little specific guidance on what is a "fair and true view". Legislations may also stipulate detailed disclosure requirements such as analysis of the capital and debt structure and information on directors' remuneration, but again they often do not provide specific guidance on how these numbers are to be calculated or compiled. Guidance on what constitutes a "fair and true view" and on the

compilation of disclosure data have therefore to be sought in relevant financial and accounting standards such as the IAS which set out the principles to be followed in various areas of accounting.

Chinese accounting standards and conventions in the pre-reform period were copied from Soviet practices designed for centralized command planning. This accounting system was **funds-based** (identifying the purpose of fund allocated), **rule-based** (specifying account headings for recording the use of funds in various types of transactions) and **tax-based** (used to determine tax, profit and other remittances to the state). This system served primarily as an instrument for controlling and monitoring the use of funds allocated to an SOE by the planners, and was not intended nor useful for analyzing the financial position and viability of the SOE.

Accounting Reforms. Accounting reforms began in China in 1985 with the enactment of the **Accountancy Law (21 January 1985)** which established and defined the framework of modern accounting. The Law empowered the Ministry of Finance (MOF) to issue detailed accounting standards. In practice, however, a plethora of agencies, including the former Ministry of Commerce (and now the Industry and Commerce Administration Bureau) and the CSRC, issue accounting rules and regulations for various industries and enterprises belonging to different branches and ownership and corporate classification. These regulations and directives, often including detailed normative charts of accounts, model journal entries and required formats of financial statements, in a number of areas departed from international accounting standards and also led to geographic and sectoral differences in regulations.

The next major stage in accounting reforms was the introduction by the MOF in 1992 of various legislation which became the corpus of regulations governing accounting in Chinese firms.

These were: the "**Accounting Standards for Business Enterprises**" (ASBE), the "**Accounting Regulations for Joint-Stock Companies**"(ASJSC), the "**Accounting Regulations of the PRC for Foreign-Invested Enterprises**" (ASFIE) and the (GFPE).

Although each of these legislations apply to different types of firms, they are broadly similar and are closer to IAS than previous accounting regulations. All these reforms, however, are

accounting regulations rather than statements of accounting standards in the sense of the IAS or normative accounting standards issued in the western countries.

A key objective of the ABSE, which came into effect on 1st July 1993, was to reduce or eliminate inconsistencies in accounting between enterprises in different sectors (Anna Yip 1998). The ABSE also sought to move Chinese accounting standards closer to international conventions practised in most market economies, and allowed for only the debit-credit bookkeeping method to be used. The GPFE prescribed guidelines on financial management in enterprises including the accounting treatment of a number of items. The ABSE and the GPFE together provide the general framework for the format of financial statements to be provided by all enterprises and for consistency in treatments of similar or equivalent transactions across industries. To assist enterprises to adapt to these new standards, the Accounting Affairs Administration of MOF also issued twelve industry-specific accounting systems based on principles set out in the ABSE.

Accounting standards regulations, such as the ASJSC, are stricter for share companies or JSCs and strictest for listed companies. The ASJSC was recently supplemented by the introduction in January 1997 of the "**Detailed Accounting Standards**" (DAS) by the MOF. These regulations, relating to "**Disclosure of Related Party Relationships and Transactions**", "**Cashflow Statements**" and "**Post Balance Sheet Events**" are primarily applicable to listed companies and other enterprises such as SOEs are currently exempted from these requirements. JSCs, and listed companies in particular, are further subject to a wide array of regulations either in Company Law and other commercial, financial and securities legislations and administrative directives promulgated by agencies such as the MOF and the CSRC. The principal laws and regulations applicable to JSCs and listed companies are the "**Securities Law**" (28 December 1998) and the corpus of regulations issued prior to the Law, governing the issuance and trading of shares, "**Measures Against Fraud in Securities Market**" (1993), "**Implementation Rules on Information Disclosure for Companies Making Public Share Offerings**" (1993), the "**Standard Contents and Format of Public Disclosure For Companies Making Public Share Offerings**" (six issues) and the "**Law Against Financial Crimes**" (1995). Companies listed overseas are subject to the accounting regulations and disclosure requirements of the stock market in which they are seeking a public offering.

Internal and External Auditors. China's Company Law does not require companies to have an internal auditor although almost all medium and large companies have a chief financial officer and or chief accountant whose department or section usually contain an officer performing audit functions. The Law does require a company to establish rules and procedures in financial management and accounting in line with regulations and standards laid down by the MOF and other state agencies. Company Law and other legislation require a limited JSC to publish a financial year-end financial report which is to be externally audited and verified.

Enterprises and companies in China are also subject to two additional external audits. One is the inspection of state administrative and economic units such as SOEs and majority state owned companies, undertaken by the Party inspection and discipline bodies. These inspections, covering a wide range of matters from ideological and political affairs to economic and financial management are sporadic but usually undertaken when there are suspicions of violations of Party and state regulations. The other is the more financially-oriented audit undertaken by a government authority, the China National Audit Office (CNAO), whose mandate is to fight misuse of public funds and corruption.

The CNAO's routine work is concerned with auditing the implementation of central and local government budgets and finances, but is authorized to examine the accounts of other institutions such as government administrative units and government-sponsored institutions and companies. It is also empowered to examine the finances of any institution in the country, but usually focus on SOEs and state controlled companies. Large-scale audit of financial institutions by the CNAO began in 1997 when it audited 110 trust and investment companies that resulted in the suspension and closure of a significant number of these companies. It is reported that the CNAO in 1999 will be auditing 162 major loss-making state firms in seven provinces.

2. Financial Disclosures

Requirements for disclosures of financial and other relevant information in Chinese companies have, until recently, been far less stringent than in western countries. Public disclosure requirements hardly apply to, and are essentially irrelevant to, SOEs and most other types of companies. But the corpus of recent legislations described above have made public disclosure requirements in Chinese listed companies significantly closer to international

practice. Listed companies are now required to disclose “publicly, adequately and on a timely basis” details of their financial position and business operations, and must publish financial and accounting reports once every six months in a fiscal year.

Annual Reports. The annual company and the externally audited financial report contained therein is required by law to be made available for inspection by shareholders at the company’s registered address at least 20 days before a Shareholders’ Annual Meeting. The financial report is required to include balance sheets, profit and loss statements, statement of financial changes, explanatory statements of the company’s financial position and (proposed) profit distribution. A listed company is additionally required to disclose the company’s financial practices and management and publicize a half-yearly financial report (usually contained in the interim report).

Disclosed information are to be contained in a listing reports, offering prospectuses, half-year (interim) and annual company reports, and other reports or announcements as necessitated by events such as shareholders’ meetings, additional issues and M&A or takeovers. Three standards govern the extent and detail of disclosures depending on the type of reports: Standard No. 1 for prospectuses; Standard No. 2 for annual reports; and Standard No. 3 for interim reports.

Liabilities for Fraudulent Disclosures. The Company Law contains a number of provisions against improper or fraudulent disclosures. The Law (Article 212) stipulates that if a company provides to its shareholders and or the general public financial any accounting information which is false or conceal major facts, then the personnel(s) directly responsible and or in directly in charge shall be fined between 10,000 RMB and 100,000 RMB. If the act constitutes a criminal offence, then criminal liability shall be pursued according to the law.

False reporting of registered capital, presenting of false or misleading information and documentation, or employing any other deceptions to conceal important facts in order to register or incorporate a company is prohibited by Company Law. A company falsely reporting its registered capital shall be fined a minimum of 5 percent and a maximum of 10 percent of the amount of registered capital falsely reported.

If an organization undertaking asset valuation, investment verification or other verification provides false or misleading information or supporting documentation, then its fee is illegal and shall be confiscated and a fine amounting to not less than the amount of its fee shall be imposed (Company Law Article 219). The relevant authorities in charge may also lawfully order the organization to cease operations and may revoke the credentials and certification of the personnel(s) directly involved. Where such acts constitute a criminal offence, criminal proceedings will be pursued.

The "**Provisional Measures on the Prohibition of Fraudulent Conduct in Securities**" provides greater details about information disclosure requirements. This and other related supplementary regulations stipulate that if any statement made in connection with the issuance and trading of securities is false or misleading, or if it contains material omission, it shall be deemed a false statement and a punishable offence. The CSRC is the agency empowered to investigate and punish such acts. Penalties for contravening any of the provisions contained in these regulations include warnings, confiscation of illegal profits, fines and suspension or revocation of the relevant approval, qualification and licenses for engaging in securities business. Serious cases of violations would constitute a criminal offence.

According to Articles 160, 161 and 229 of the **Criminal Law** which came into effect in October 1997, any person making fraudulent statement(s) in a financial report or prospectus may be imprisoned for a minimum of five years.

Annexe 6

Classes of Shares in Chinese Companies

State-owned Shares refer to shareholdings of the central and local governments or by institutions and departments (including SOEs) designated by the State Council or by local governments. It was recently clarified that the ultimate owners of these shares is the State Council. This type of shares is not allowed to be publicly traded or exchanged except with the explicit approval of the state authorized investing institution or department, such as the National Administrative Bureau of State-Owned Property (NABSOP) at the central government level and the state asset management bureaux of local governments. In the majority of publicly traded companies, the state is the majority or largest (controlling) shareholder.

Legal-Person Shares refer to shares owned by domestic institutions (enterprises or companies, or other economic entities enjoying legal person status). Broadly, a legal person in China is defined as a non-individual legal entity or institution. Official documents tend to refer to domestic institutions share companies, NBFIs and SOEs that have at least one non-state owner. (Banks are legally prohibited from owning shares in companies). Owners of legal person shares are usually firms or institutions which have acted as promoter of the invested company. If the legal person is an SOE or institution where the state has majority but less than 100 percent ownership, then the shares also called **State-owned Legal Person Shares**, which the CSRC defines as “legal person’s shares” whereas NABSOP defines them as “state shares”. Like state shares, legal person shares are not publicly tradable and are subject to the same restrictions applicable to state-owned Shares. Sales of legal person shares to foreign investors were allowed until May 1996 when such sales were suspended. Legal person shares here should be distinguished from legal person shares traded on the two automated quotation systems in Beijing, the Stock Trading Automated Quotation System (STAQ) and the National Exchange and Trading System (NETS). It should also be mentioned that cross listing is prohibited.

Public Shares refer to shares offered to and freely traded by the general public. It’s mainly held by individual public investors, staff and employees of companies who have not acted as

the promoters, and institutional investors. Public shares are further classified according to their **liquidity and/or listing location**, as follows:

"A" Shares, (previously called “Renminbi-Denominated Common Shares” and since 1995 officially termed “domestic shares” in the State Council’s “Regulation on Domestically-Listed Foreign Investment Shares of Limited Joint-Stock Companies”) are issued in a registered form with nominal values in RMB. They can be subscribed and traded only in RMB, and are listed and freely traded in domestic stock exchanges. Only Chinese nationals or residents domiciled in China are qualified to purchase, own and trade these shares. No restrictions apply to holding periods, but there is a legal requirement that A shares should account for not less than 25 percent of total shares issued when a company goes for listing.

"B" Shares (or "special shares") (previously called “Renminbi-Denominated Special Shares” but termed “Domestically Listed Foreign Investment Shares” since 1995) are issued in registered form with nominal values in RMB, listed and traded in domestic exchanges, but subscribed and transacted in foreign currencies (in US dollars in Shanghai and in HK dollars in Shenzhen). Subscription and ownership of these shares are limited to: foreign natural and legal persons and other organizations; natural and legal persons and other organizations from Hong Kong, Macau and Taiwan; PRC citizens residing overseas; and other investors as may be authorized by the CSRC. Upon the approval of the CSRC, these shares or their derivatives (share option and foreign share certificates) may be circulated and transferred abroad.

"H", "N", "L" and "S" Shares refer to shares of Chinese companies listed, subscribed and traded in Hong Kong, New York, London and Singapore respectively, and with nominal values and trading in the respective local currencies of the country of listing.

Employee shares are shares offered to employees (staff and management) of a listed company, usually at a substantial discount. These share offerings are designed more as a benefit or incentive to workers rather than as means of raising capital. Employee shares are registered under the title of the labour union (workers’ council) of the company. After an initial holding period of six to twelve months, the company may file an application with the CSRC to allow its employees to sell the shares on the open market.

Table des matières

Remerciements	1
Sommaire	4
Introduction Générale	7

Première Partie

Les outils théoriques et méthodologiques	17
Introduction de la première partie	18
Chapitre 1 : Problématique et méthodologie	19
1.1 Problématique et hypothèses	19
1.2 Le contexte de la recherche	22
1.3 Méthodologie	26
Conclusion du chapitre 1	34
Chapitre 2 : Définition de quelques notions essentielles	36
2.1 L'entreprise d'État chinoise : une forme de droit de propriété incomplet	36
2.2 L'économie socialiste de marché : un système alternatif de transition	42
Conclusion du chapitre 2	46
Conclusion de la première partie	47

Deuxième Partie

L'accroissement de l'autonomie des entreprises chinoises : une analyse institutionnelle	49
Introduction de la deuxième partie	50
Chapitre 3 : Une rétrospective des réformes des entreprises État	51
3.1 L'établissement des entreprises d'État	51
3.2 Les raisons des réformes des entreprises d'État depuis 1978	54
3.3. Les différentes réformes des entreprises d'État	57
Conclusion du chapitre 3	67

Chapitre 4 : L'analyse institutionnelle du « système du contrat de responsabilité »	69
4.1. Théorie des contrats et équilibre d'un modèle théorique du système du contrat de responsabilité	70
4.2 La signification et les applications du système du contrat de responsabilité	89
4.3 Les résultats positifs visibles et les limites du contrat de responsabilité	110
4.4 Le problème de l' « <i>insider control</i> » en Chine	116
Conclusion du chapitre 4	129
Chapitre 5 : La création du « système moderne d'entreprise »	131
5.1 Le système de société par actions	132
5.2 La politique de « <i>zhuada fangxiao</i> »	141
Conclusion du chapitre 5	148
Chapitre 6 : Gouvernance et relation de pouvoir dans le système moderne d'entreprise	149
6.1 Le système moderne d'entreprise et l'organisation du « Parti de l'entreprise »	149
6.2 Système moderne d'entreprise et nouvelles articulations des pouvoirs économiques et politiques	162
6.3 La complexité des changements institutionnels et l'impossibilité d'un « first best institutionnel »	175
Conclusion du chapitre 6	184
Conclusion de la deuxième partie	186

Troisième Partie

La réforme des droits de propriété : les privatisations et leurs conséquences sur le mode de gouvernement d'entreprise et sur les relations avec l'État	188
Introduction de la troisième partie	189
Chapitre 7 : La privatisation des entreprises d'État en Chine : caractéristiques et possibilités	191

7.1 Les caractéristiques de la privatisation en Chine	192
7.2 Les possibilités de choix des différents groupes d'intérêt	203
Conclusion du chapitre 7	209
Chapitre 8 : Un modèle d'équilibre optimal de la privatisation de l'entreprise d'État	
	211
8.1 Etablissement d'un modèle	211
8.2 Les variables essentielles de l'équilibre optimal	217
Conclusion du chapitre 8	229
Chapitre 9 : La présentation de gouvernance d'entreprise en Chine	230
9.1 Synthèse de la littérature sur le gouvernement d'entreprise	231
9.2 La structure de gouvernance des entreprises d'État	238
9.3 La réforme du gouvernement d'entreprise en Chine	243
Conclusion du chapitre 9	260
Conclusion de la troisième partie	262
Quatrième Partie	
La mise en œuvre des réformes de la propriété et de gouvernance d'entreprise : obstacles et illustrations	264
Introduction de la quatrième partie	265
Chapitre 10 : Le rôle des banques et les obstacles critiques au gouvernement d'entreprise en Chine	266
10.1 Le rôle des banques au gouvernement d'entreprise en Chine	267
10.2 Les obstacles critiques au gouvernement d'entreprise en Chine	269
Conclusion du chapitre 10	274
Chapitre 11 : Les difficultés d'évolution vers un système moderne d'entreprise	275
11.1 Loi sur le domaine économique et commercial peu appliquée	275

11.2 Un marché du travail pour les dirigeants encore insuffisamment développé	279
11.3 La corruption	281
Conclusion du chapitre 11	285
Chapitre 12 : Une illustration : le cas de <i>Zhucheng</i>	287
12.1 La privatisation des P.M.E d'État de <i>Zhucheng</i>	288
12.2 Le rôle du gouvernement dans le processus de privatisation de <i>Zhucheng</i>	295
12.3 Les limites et les problèmes du « <i>gaizhi</i> » de <i>Zhucheng</i>	302
12.4 L'analyse théorique de la réforme des petites et moyennes entreprises de <i>Zhucheng</i>	308
Conclusion du chapitre 12	313
Conclusion de la quatrième partie	315
Conclusion Générale	316
Bibliographie	321
Annexe	336
Annexe 1 Liste des personnes rencontrées	337
Annexe 2 Questionnaire des conditions des employés jeunes et les réformes des d'État en 2004	344
Annexe 3 Questionnaire des enquêtes des entreprises d'État en 2005	348
Annexe 4 CATEGORIES OF FIRMS IN CHINA	353
Annexe 5 STATUTORY FRAMEWORK FOR CORPORATE GOVERNANCE IN CHINA	356
Annexe 6 Classes of Shares in Chinese Companies	370
Table des matières	372

Résumé

Dans cette thèse nous Nous choisissons de procéder à un sujet sur les conditions institutionnelles et les adaptations stratégiques des entreprises d'État chinoises dans le contexte des économies en transition.

L'entreprise d'État chinoise, est un type d'organisation sociale et économique très particulier. Elle se distingue ainsi d'une entreprise occidentale par ses caractères de pluri-fonctionnalité et de structure des droits de propriété. Une des caractéristiques essentielles de l'entreprise d'État en Chine est qu'elle ne repose pas sur un contrat de marché au sens de Coase. En raison d'une forme de droit de propriété incomplet, il en résulte des comportements paradoxaux dans l'industrie d'État chinoise.

L'économie socialiste de marché est le résultat spécifique à la Chine de la combinaison de l'idéologie et du développement économique. De Marx à Lénine, du modèle yougoslave aux réformes spécifiquement chinoises, le socialisme n'est jamais le but affirmé. L'objectif désigné est l'économie socialiste de marché comme système alternatif de transition vers l'économie de marché.

En raison des caractéristiques particulières de l'entreprise d'État chinoise et de la transition par l'économie socialiste de marché, la réforme est différente d'une « *conventional wisdom* », on dit le *gradualisme*, à travers la réforme du gouvernement d'entreprise qui inclut notamment les systèmes d'incitations, la faillite, les banques, la structure de propriété, le « *gaizhi* ».

Le cadre d'analyses théoriques et d'enquêtes pratiques retenu nous a permis de saisir les différentes facettes du gouvernement d'entreprise d'État en Chine. Néanmoins, ce travail suggère un élargissement de l'analyse d'une manière plus approfondie, à l'ensemble des *stakeholders* et à un examen spécifique de la situation des entreprises d'État engagées dans un processus de privatisation. Plus particulièrement, la réforme de l'entreprise d'État a influé violemment sur le système de « *danwei* », un moyen essentiel de l'État (Parti) de contrôle étroit des pouvoirs politiques, cette conséquence aura cet impact sur le régime politique futur de la Chine.

Mots-clés : Conditions institutionnelles, Adaptations stratégiques, Droits de propriété, Économie socialiste de marché, Transition, Gradualisme, Gouvernement d'entreprise, *Gaizhi*, Privatisation.

Abstract

In this thesis, we have chosen to work on the institutional and strategic adjustment of Chinese State-owned enterprises in the context of transitions economies. The Chinese State-owned enterprise is a very specific social and economic organization. It differs from Western enterprises by its multi-functional character and specific structure of property rights. An essential characteristic of the State-owned enterprise in China is that the enterprise is not based on a market contract as defined by Ronald Coase. The paradoxical behavior in the Chinese State-owned enterprise is the result of an incomplete form of property rights.

The socialist market economy is a Chinese specific result from the combination of ideology and economic development. From Marx to Lenin or from the Yugoslav model to the Chinese specific reforms, socialism has never been the stated purpose. The fixed objective is the socialist market economy system as alternative transition to a market economy. Because of the particular characteristics of the Chinese State-owned enterprise and the transition via the socialist market economy, the reform is different from a "conventional wisdom"; it is said to be gradualist, through the reform of enterprise governance, which includes incentive systems, bankruptcy rules, banks, the ownership structure, and the "*gaizhi*".

The framework of theoretical analysis and empirical investigations used in the thesis allowed us to capture the different facets of the State-owned enterprise governance and management in China. This work suggests a move towards an expansion of governance issues all the stakeholders, especially through a specific examination of the situation of State-owned enterprises engaged in a process of privatization. More specifically, the reform of the State-owned enterprise has strongly influenced the "*danwei*" system, the vital means of the State (the Communist Party) to monitor closely the political powers at various provincial and local levels. Hence, this consequence will probably have a significant impact on the China's future political system.

Keywords: China, Corporate Governance, "*Gaizhi*", Gradualism, Institutional Conditions, Privatization, Property Rights, Socialist Market Economy, Strategic Adjustments, Transition.