

La face cachée des réformes du secteur public en Chine Les PME d'Etat et collectives en milieu urbain

Jean-François Huchet

▶ **To cite this version:**

Jean-François Huchet. La face cachée des réformes du secteur public en Chine Les PME d'Etat et collectives en milieu urbain. Perspectives chinoises, 2000, 2000 (61), pp.41-52. 10.3406/perch.2000.2546 . hal-01332444

HAL Id: hal-01332444
https://inalco.hal.science/hal-01332444

Submitted on 15 Jun 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

per
sée

Perspectives chinoises

La face cachée des réformes du secteur public en Chine [Les PME étatiques et collectives en milieu urbain]

Les PME étatiques et collectives en milieu urbain

Jean-François Huchet

Citer ce document / Cite this document :

Huchet Jean-François. La face cachée des réformes du secteur public en Chine [Les PME étatiques et collectives en milieu urbain]. In: Perspectives chinoises, n°61, 2000. pp. 41-52;

doi : 10.3406/perch.2000.2546

http://www.persee.fr/doc/perch_1021-9013_2000_num_61_1_2546

Document généré le 12/06/2016

BY: $ = creative commons

La face cachée des réformes du secteur d'Etat en Chine

Les PME collectives et étatiques en milieu urbain

Jean-François Huchet

Persée creative commons

Depuis l'accélération des réformes dans le secteur d'Etat au milieu des années 1990, l'attention s'est principalement tournée vers le sort des grandes entreprises. Certaines mesures comme la politique de formation de 156 groupes industriels de taille internationale, la levée de capitaux sur les marchés boursiers internationaux pour restructurer les grandes firmes d'Etat comme SINOPEC, Petrochina, Baogang (la plus grande aciérie de Chine), ou bien encore la décision, en 1998, d'effacer les dettes de près de 1 000 grandes entreprises d'Etat en recapitalisant les quatre plus grandes banques commerciales d'Etat, représentent en effet une rupture profonde avec les réformes mises en œuvre durant les années 1980. Cependant, le principe du *zhuada fangxiao* (retenir les grandes (entreprises d'Etat), lâcher les petites) retenu lors du 3e plénum du XIVe comité central du Parti communiste chinois (PCC) en 1994, autorisant l'Etat à se désengager des petites et moyennes entreprises (PME) d'Etat et collectives urbaine[1], pourrait avoir une portée bien plus grande pour l'économie chinoise que les réformes visant les grandes entreprises d'Etat.

Les structures dans l'industrie et les services sont en effet relativement peu concentrées en Chine comparées aux économies développées, et les PME d'Etat et collectives représentent toujours près des deux tiers de l'emploi dans les zones urbaines[2]. Cette réforme touche encore plus directement les provinces du nord-est et de l'intérieur où l'activité économique demeure encore très largement dominée par le secteur d'Etat et collectif. Par ailleurs, les privatisations constituant un des axes privilégiés des restructurations, la réforme pourrait entraîner des évolutions profondes en matière de redistribution des droits de propriété et pour ce qui concerne le rôle de l'Etat dans l'économie locale.

Il est cependant difficile d'évaluer l'ampleur et l'impact de cette réforme, tant les chiffres et les études au niveau national (qui sont publiées) font cruellement défaut. Il est par exemple impossible de connaître le nombre exacte de PME d'Etat et collectives qui ont été privatisées, *a fortiori* de savoir la part du capital conservée par l'Etat dans les entreprises partiellement privatisées. Les études en langue chinoise sont publiées le plus souvent par des municipalités qui cherchent à justifier leurs choix et leur action administrative en matière de restructuration des PME d'Etat et collectives[3], et ne répondent que très partiellement aux questions évoquées ci-dessus. Nous essaierons cependant, à partir de ces monographies et d'études de cas que nous avons réalisées dans plusieurs municipalités de Chine, de répondre, au moins partiellement, à quelques questions touchant à ces restructurations. Nous tenterons tout d'abord de mieux cerner les méthodes utilisées par les gouvernements locaux pour réformer ces entreprises. Ensuite, nous nous efforcerons de répondre à la question épineuse de savoir combien d'entreprises ont été privatisées et d'identifier les principaux bénéficiaires de la redistribution des droits de propriété. Enfin, nous chercherons à analyser l'efficacité de ces réformes en matière de restructuration des entreprises.

Un désengagement de l'Etat ...selon différentes formules

Les gouvernements locaux ont eu recours à différentes formules pour réformer les PME d'Etat et collectives. Par exemple, dans la province du Guangxi, entre 1993 et 1998, 1 205 PME d'Etat ont été réformées selon différentes méthodes (soit seulement 15% du nombre total des PME du Guangxi)[4] : 93 ont été transformées en sociétés par actions dans lesquelles l'Etat a conservé une part majoritaire du capital ; 222 entreprises ont été transformées en sociétés par actions et vendues au personnel dans le cadre du système dit de l'actionnariat coopératif (*gufen hezuo zhi*) ; 29 ont été vendues à un investisseur chinois (sans préciser s'il s'agissait du directeur de l'entreprise, d'un investisseur local ou d'une autre province) ; 44 ont été fusionnées avec une autre entreprise de la région ; 469 ont été données en location (sous le système du *chengbao*[5]) ; 30 ont été mises en faillite ; et enfin 318 ont été réformées en utilisant d'autres méthodes (sans préciser lesquelles). Dans la province du Ningxia, où 97% des entreprises sont des PME, le gouvernement provincial a décidé en 1996 de réformer 603 entreprises, soit 63% du total des PME d'Etat de la région[6]. Sur un échantillon de 379 entreprises touchées par la réforme, 121 entreprises, soit 32% du total, ont été transformées en sociétés par actions dans lesquelles l'Etat a gardé une part majoritaire du capital ; 111 entreprises, soit 29,3%, ont été transformées en sociétés par actions et vendues au personnel sous le système de l'actionnariat coopératif ; 38 entreprises, soit 10,1%, ont été vendues à un investisseur chinois (là encore sans préciser la nature de l'investisseur) ; 77 entreprises, soit 20,3%, ont été fusionnées avec des entreprises de la région ; enfin, 32 entreprises, soit 8,4%, ont été mises en faillite. Autre exemple cette fois dans une ville plus développée du littoral : la municipalité de Shunde, dans la province du Guangdong, a mené depuis 1992 un vaste programme de réforme de ses 1 001 entreprises d'Etat. Seules 94 restent désormais sous contrôle direct de la municipalité dans les infrastructures, certaines industries de hautes technologies ou celles considérées comme stratégiques au niveau national. Le gouvernement garde un contrôle minoritaire dans 70 autres entreprises[7]. Toutes les autres firmes ont été vendues, ou cédées en location. Toujours dans la municipalité de Shunde, une autre monographie[8] décrit les réformes des entreprises d'Etat et collectives mises en place par le gouvernement local. Pour les entreprises sino-étrangères (dont le capital de la partie chinoise est contrôlé par l'administration locale), les autorités locales ont autorisé une augmentation de la part du capital étranger, entraînant une prise de contrôle majoritaire du capital par la partie étrangère. Pour les grandes entreprises collectives (3 entreprises d'électroménager dont les marques sont désormais connues au niveau national, Kelon, Wanjiale et Meidi), les autorités locales ont encouragé leur introduction en bourse (à Shenzhen et à Hong Kong dans le cas de Kelon). L'auteur de la monographie indique (sans préciser pour autant le chiffre) qu'une grande partie des entreprises qui ont été privatisées ont eu recours au système de l'actionnariat coopératif (*gufen hezuozhi*). Dans ces entreprises, la municipalité a réduit progressivement sa part dans le capital et autorisé les ouvriers à revendre leurs actions après deux ans (principalement aux équipes dirigeantes de l'entreprise). Pour les entreprises les plus endettées, la municipalité a cherché à les vendre en utilisant quatre méthodes :

1) Cession des actions à une autre entreprise qui crée alors une filiale avec l'interdiction de licencier plus de 5% de la masse salariale durant les trois premières années.

2) Cession des actions à des personnes privées qui, en général, sont les dirigeants de l'entreprise. Ceux-ci ont 5 ans pour payer l'achat de l'entreprise et se voient accorder de multiples remises de dettes.

3) Vente par morceaux des différents actifs de l'entreprise, ce qui équivaut bien souvent à une liquidation progressive de l'entreprise.

4) Enfin, pour les entreprises commerciales, location à des personnes privées selon le système du contrat forfaitaire (*chengbao*).

Ces exemples montrent que le désengagement de l'Etat s'est opéré de différentes manières. Parallèlement à la cession du management à une personne privée (l'Etat conservant la totalité du capital de l'entreprise), la privatisation a constitué l'axe majeur de la restructuration. Parmi les différentes méthodes de privatisation, des principes généraux ont été retenus par les autorités centrales (voir tableau n°1) ; celles-ci ont choisi de privilégier la vente des actifs d'Etat plutôt que la distribution gratuite des actions, soit interne à l'entreprise comme en Russie, ou externe (à l'entière population) comme dans l'ancienne Tchécoslovaquie. La vente du capital (sous forme d'actions) aux employés a été en fait la méthode la plus utilisée pour réformer les PME d'Etat et collectives urbaines en difficulté. Les différentes monographies établies dans les provinces de l'intérieur[9] — que nous avons recoupé avec nos entretiens au Hubei, au Shaanxi et au Liaoning —, indiquent que cette méthode aurait été appliquée dans près d'un tiers des PME d'Etat et collectives ur-

baines touchées par les réformes (ce qui représente beaucoup moins si l'on se réfère au total des entreprises d'Etat et collectives urbaines). La première expérience réalisée sur une grande échelle, et qui a été largement médiatisée, s'est déroulée à Zhucheng, en 1994, dans une petite ville de la province du Shandong, où 210 entreprises d'Etat et collectives (sur un total de 288) ont été privatisées[10]. Ce type d'actionnariat a été étendu à toutes les villes de Chine au lendemain du XVe congrès du PCC, à l'automne 1997.

Bien que moins utilisée que l'actionnariat coopératif, une autre méthode a consisté à privatiser totalement le capital des entreprises en vendant celui-ci aux enchères dans les centres d'échange et de vente des actifs d'Etat (*guoyou zichan jiaoyi zhongxin*) qui ont été créés dans toutes les grandes municipalités. La privatisation complète avec vente du capital à des investisseurs extérieurs à l'entreprise a surtout concerné des entreprises fortement endettées.

Enfin, la dernière méthode appliquée par les gouvernements locaux, a reposé sur la privatisation partielle avec maintient d'un contrôle majoritaire ou minoritaire de l'Etat. Cette méthode a été largement privilégiée par les autorités locales dans les entreprises en bonne santé financière car elle a permis de combiner la poursuite du contrôle de l'Etat avec des montages financiers intéressants pour les cadres locaux et les directeurs des entreprises qui se sont portés acquéreurs d'une partie du capital de ces entreprises.

L'ampleur des privatisations

Si l'on se rapporte aux données chiffrées publiées par les municipalités lorsque l'on cherche à déterminer combien de PME d'Etat et collectives ont été privatisées, on pourrait conclure qu'un vaste mouvement de privatisation s'est opéré en Chine. Dans la ville de Shenyang, 102 entreprises d'Etat auraient été vendues en juin 1998[11]. D'autres sources officielles, guère concordantes, affirment que Shenyang aurait vendue près de 192 PME d'Etat en 1997[12]. Une autre source, cette fois étrangère, citant les déclarations de la commission d'Etat à l'économie et au commerce, indiquait que près de 60% des PME d'Etat de la province du Liaoning, un des bastions du secteur d'Etat, auraient été vendues[13]. Toujours dans la région du nord-est, le maire de Harbin a déclaré, à la fin de l'année 1998, que 123 entreprises d'Etat étaient en vente dans sa municipalité et qu'elles devraient trouver rapidement des acquéreurs[14]. A Chongqing, l'agence officielle Chine nouvelle déclarait, en 1998, que les entreprises privées de la région avaient acheté 161 entreprises d'Etat[15]. A Shanghai, la municipalité prévoyait en 1997 de privatiser 1 000 PME d'Etat dans le secteur du commerce durant les trois ans à venir. A l'été 1998, 179 de ces firmes auraient déjà été vendues[16]. Dans la province du Sichuan, la ville de Leshan aurait vendu 80% de ses 400 PME d'Etat. Les 20% restant n'ont trouvé aucun acheteur en raison de la situation désespérée de ces entreprises[17]. L'économiste chinois Wu Jinglian estimait récemment que près de la moitié des PME d'Etat (85 000 en1996) auraient été touchées par une forme ou une autre de privatisation[18].

Tableau 1 ▶ Les principes de vente des actifs d'Etat

	Interne	Externe
Distribution gratuite		
Vente des actifs	Actionnariat coopératif • Managers • Employés	• Privatisation complète de l'entreprise avec vente (aux enchères) à des investisseurs privés. • Privatisation partielle avec maintien d'un contrôle majoritaire ou minoritaire de l'Etat.

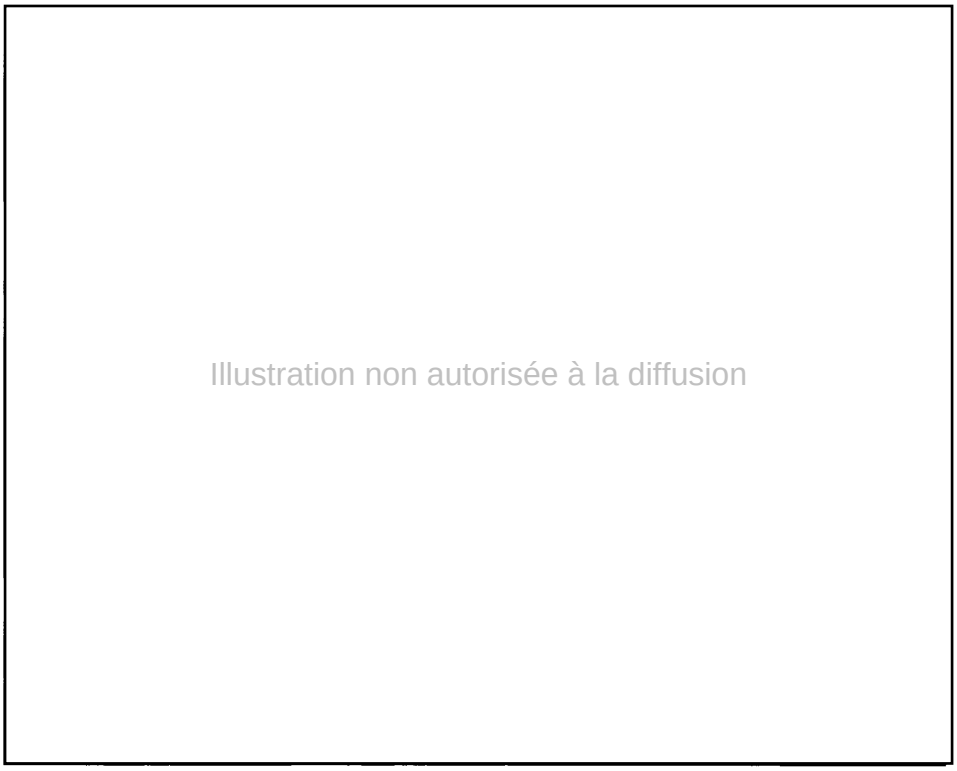
En fait, devant l'absence de statistiques précises publiées au niveau national, il est extrêmement difficile de connaître l'ampleur de la privatisation des PME d'Etat et collectives. Un des premiers écueils à éviter réside dans la confusion entre ventes des actifs d'Etat et privatisation des entreprises.

Les gouvernements locaux ont non seulement conservé un contrôle à 100% d'un nombre relativement important de PME d'Etat et collectives urbaines, mais ils ont également eu recours à la mise en location d'entreprises, ce qui ne modifie en rien la structure de la propriété. Dans ces cas, les gouvernements locaux ont maintenu leur pouvoir de contrôle sur les entreprises *via* les sociétés de gestion des actifs d'Etat. Après Shanghai, Wuhan et Shenzhen en 1994, toutes les grandes municipalités de Chine ont réformé leur système administratif de gestion des actifs d'Etat, en transférant à une Commission municipale de gestion des actifs d'Etat (*guoyou zichan guanli weiyuanhui*), présidée par le maire et le secrétaire du PCC local, toutes les compétences en matière de gestion des actifs d'Etat auparavant détenues de manière éclatée par les différents bureaux industriels de la municipalité. Les commissions ont ensuite délégué le travail de gestion courante à des sociétés locales de gestion des actifs

d'Etat (*guoyou zichan guanli gongsi*)[19]. Bien qu'elles aient permis une simplification de l'organigramme de l'appareil administratif des municipalités en charge de la gestion des entreprises d'Etat et collectives urbaines, ces sociétés agissent en fait comme les anciens bureaux industriels des municipalités[20].

Par ailleurs, même lorsqu'il y a eu vente de la totalité ou d'une partie du capital, celui-ci n'a pas été automatiquement acquis par un investisseur privé (chinois ou étranger). Bien au contraire, une partie des transactions d'actifs des PME d'Etat et collectives urbaines certainement importante, si l'on en juge par les monographies au niveau local, s'est réalisée à l'intérieur du secteur d'Etat et collectif. Les processus de fusions et acquisitions ont, dans la plupart des cas, été organisés par les autorités administratives locales qui ont simplement transféré une partie ou la totalité du capital d'une entreprise à une autre entreprise d'Etat organisée en groupe ou en holding financier. La province du Hebei, par exemple, a annoncé début 1998 sa volonté de créer des grands groupes industriels. Le gouvernement provincial souhaitait établir deux conglomérats industriels couvrant des activités telles que le ciment, la sidérurgie, les machines, les engrais, le verre, le textile et la pharmacie. Un de ces conglomérats devait se former autour de la North China Pharmaceutical Co., une des plus grandes entreprises pharmaceutiques du pays. A côté de ces grands conglomérats, la province souhaitait également favoriser l'émergence de cinq groupes de taille moins importante, mais opérant également sur plusieurs industries. Ces cinq groupes dégageraient chacun un chiffre d'affaires annuel minimum de 10 milliards de yuan. Enfin, le gouvernement provincial souhaitait créer une trentaine de groupes d'une taille plus limitée, ayant chacun un chiffre d'affaires d'environ 5 milliards de yuan[21]. La majeure partie de ces regroupements décidés de manière purement administrative consistait à fusionner des PME d'Etat et collectives avec d'autres entreprises d'Etat pour former un groupe de plus grande taille sans entraîner une privatisation des droits de propriété. Nous avons pu constater le même phénomène dans nos études de cas à Wuhan et Shenyang.

Pour ce qui est des investisseurs privés étrangers, on connaît l'existence de transactions ponctuelles effectuées à des prix au rabais sur du matériel de production de PME d'Etat et collectives qui ont cessé de produire[22]. Mais de manière générale, au regard du nombre important d'entreprises mises sur le marché, très peu d'investisseurs étrangers se sont risqués à reprendre ces entreprises, en raison des coûts de transactions élevés dans ce genre d'opérations et de la nature peu alléchante des actifs de ces entreprises (niveau de l'endettement, technologie obsolète, management inefficace, part de marché décroissante). Nous n'avons pas été en mesure de trouver des statistiques établies au niveau national sur le nombre de PME d'Etat et collectives reprises par des investisseurs étrangers, mais durant nos enquêtes dans les provinces du Liaoning, du Hubei, du Shaanxi et du Jilin, les responsables en charge de la privatisation et de la vente des actifs d'Etat nous ont confirmé que ces cas ne concernaient qu'une ou deux entreprises, parfois aucune, comme à Wuhan. L'échec de la vente pour un yuan symbolique d'entreprises d'Etat de la ville de Shenyang lors d'une tournée européenne des responsables de la province du Liaoning, en 1998, témoigne de ces difficultés. L'accession de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) pourrait favoriser des évolutions dans ce domaine, mais jusqu'à présent, les transferts d'actifs des PME d'Etat et collectives urbaines à des investisseurs étrangers semblent très limités.



© AFP

En revanche, les reprises par des investisseurs chinois ont été beaucoup plus nombreuses. Lors de nos études de cas sur les groupes chinois[23], nous avons pu constater que des firmes privées s'étaient lancées dans une croissance externe agressive en rachetant des PME d'Etat en difficulté dans d'autres provinces. Le groupe Xin Xiwang (New Hope) du Sichuan, le plus grand groupe privé chinois, leader dans le secteur de l'alimentation pour animaux, a par exemple repris, depuis 1993, 13 PME d'Etat dans différentes provinces[24]. Cependant, là encore, les données au niveau national manquent et nous n'avons pas réussi à trouver de statistiques indiquant la part des actifs d'Etat ou des entreprises collectives urbaines rachetée par le secteur privé[25].

Ainsi, de manière générale, les chiffres de ventes et d'échanges des actifs d'Etat dont nous disposons dans les monographies réalisées par les municipalités sont un piètre indicateur pour déterminer l'ampleur de la privatisation des PME d'Etat et collectives urbaines.

L'annuaire des statistiques de Chine indique une diminution importante du nombre des entreprises d'Etat dans l'industrie ; celles-ci passent de 127 600 en 1996 à 61 300 en 1999[26]. Néanmoins, ce chiffre recoupe toutes les entreprises d'Etat indépendamment de leur taille et ne nous dit pas si cette diminution drastique est dûe à la fermeture d'entreprises d'Etat, aux fusions entre entreprises du secteur public ou au transfert dans la nomenclature « sociétés par actions » (*gufenzhi jingji*) d'une partie des entreprises d'Etat qui ont été effectivement transformées en sociétés par actions ; cette nomenclature comprenait, en 1999, près de 14 200 entreprises. On considère que très peu d'entreprises d'Etat de grande taille ont été mises en faillite. Or, les données publiées par la commission d'Etat pour l'économie et le commerce avançait le chiffre de 11 270 entreprises d'Etat mises en faillite entre 1988 et 1996, avec 8 617 cas de faillite pour l'année 1995 et 1996 seulement[27]. Depuis, aucun chiffre sur les faillites dans le secteur d'Etat n'a été publié. Néanmoins, même si l'on sait que le rythme a été certainement moins soutenu qu'en 1996, en raison de la crise asiatique et des conséquences sociales des fermetures d'entreprises, on peut retenir le chiffre moyen de 3 à 4 000 entreprises mises en faillite chaque année entre 1997 et 1999. Un tel rythme indiquerait déjà qu'entre15 000 et 18 000 entreprises d'Etat auraient fermé leurs portes depuis 1996 (près de 6 000 cas de faillites en 1996). Considérons cette fois les fusions au sein du secteur d'Etat, qui ont été au cœur des politiques privilégiées par les autorités depuis 1997. En se fondant sur les indications des monographies réalisées par les municipalités, on peut estimer qu'entre 10% et 15% des PME d'Etat ont fusionné avec d'autres entreprises d'Etat. A partir de ces approximations, on aboutirait ainsi à un chiffre compris entre 23 000 et 30 000 entreprises d'Etat privatisées dans le secteur industriel, soit entre 18% et 23% des entreprises du secteur public par rapport au pic de l'année 1996. C'est un chiffre conséquent qui, s'il s'avérait être confirmé par des études au niveau national, serait porteur d'évolutions profondes dans l'économie chinoise.

Qui sont les nouveaux propriétaires ?

Qui sont les nouveaux propriétaires du capital des PME d'Etat et collectives urbaines qui ont été privatisées ? Les responsables politiques locaux et les équipes dirigeantes des PME d'Etat et collectives semblent avoir été les grands bénéficiaires de la redistribution des droits de propriété. Les dirigeants locaux n'ont pas souhaité voir leur échapper les firmes les plus rentables. Gains personnels, financement du PCC au niveau local, poursuite d'un système de patronage local, tous ces facteurs expliquent à des degrés divers cette volonté de garder le contrôle sur les entreprises les plus rentables. Comme nous avons pu le constater dans nos enquêtes, par ailleurs confirmées par d'autres études de terrain[28], les responsables politiques locaux contrôlent intégralement le processus de privatisation, de l'évaluation des actifs, jusqu'à la fixation des prix, en passant par les procédures d'attribution. Dans les cas de privatisation complète, les dirigeants locaux, notamment dans les villes de moyenne importance, deviennent assez souvent les nouveaux propriétaires officiels des entreprises par l'intermédiaire de prête-noms ou en intégrant l'entreprise privatisée dans une structure de groupe qu'ils contrôlent, comme l'a montré X. L. Ding dans son étude sur le détournement des actifs d'Etat[29]. De ce point de vue, la privatisation leur permet d'officialiser toutes les filiales qu'ils ont créées ou aidées à créer en dehors du secteur d'Etat, le plus souvent à partir d'un détournement d'actifs d'Etat, et d'agencer le tout dans une structure de groupe de type holding financier qui a comme cœur l'entreprise d'Etat (complètement ou partiellement) privatisée. Quand ce sont les directeurs d'entreprises qui prennent le contrôle des actifs, ceux-ci ont néanmoins besoin de la coopération des bureaucraties locales. La réforme de la propriété permet de négocier un accord avec les bureaucrates qui reçoivent en échange une part du capital de l'entreprise privatisée[30]. Le bradage des actifs d'Etat performants au profit des fonctionnaires locaux ou

des directeurs d'entreprises a été pratiqué assez largement pour provoquer une campagne critique de la part de Pékin fin 1998, freinant durant une courte période de tels agissements de la part des gouvernements locaux.

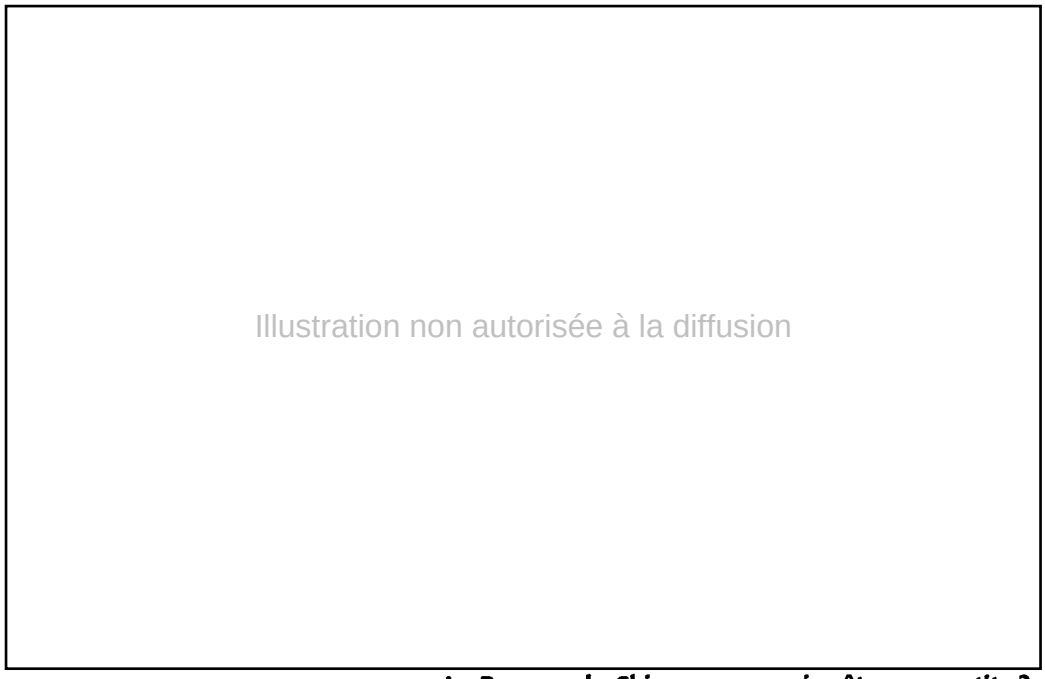
En ce qui concerne l'actionnariat ouvrier, celui-ci s'est développé principalement dans les entreprises déficitaires. A l'exception de celles qui n'ont pas été vendues dans les centres d'échanges d'actifs (*guoyou zichanjiaoyi zhongxin*), les entreprises déficitaires ont été privatisées en vendant totalité ou partie du capital aux employés de l'entreprise sous la formule de l'actionnariat coopératif. La première expérience en matière de privatisation de PME d'Etat et certainement celle qui a été la plus étudiée[31], a été réalisée en 1994 à Zhucheng, dans la province du Shandong, et a progressivement été étendue à toute la Chine, après le XVe Congrès du PCC, en 1997. En juillet 1994, sur les 288 PME d'Etat de la ville de Zhucheng, 210 entreprises ont été entièrement privatisées et vendues pour un montant total de 250 millions de yuan d'actions. Près de 90% des employés ont acheté des actions, pour une valeur de 1 000 yuan l'action. Les employés ont acheté entre 2 et 5 actions chacun ; les dirigeants d'entreprises, quant à eux, en ont acheté 2 fois plus. Les employés n'ont pas pu revendre leurs actions à l'extérieur de l'entreprise. De ce fait, les seuls actionnaires extérieurs à l'entreprise sont les quelques employés qui ont décidé de partir de leur entreprise et qui n'ont pas réussi à céder leurs actions à un nouvel employé ou aux employés existants. Toutes ces entreprises ont peu d'espoir d'être cotées en bourse et les actions ne circulent qu'à l'intérieur de l'entreprise selon différentes règles propres à chaque firme. Au cours des années qui ont suivi la première vente d'actions aux employés, les dirigeants, avec l'aide de prêts des banques locales, ont cherché à racheter les actions des ouvriers des entreprises et sont devenus très rapidement les actionnaires majoritaires. Les ouvriers se sont débarrassés d'autant plus vite de leurs actions — moyennant quelques bénéfices — dans la mesure où ils cherchaient à récupérer au plus vite leur épargne investie dans des actions non négociables à l'extérieur de l'entreprise. Dans des villes de plus grande importance, comme à Wuhan ou Chengdu, des marchés informels (*guitai jiaoyi zhongxin*) sont apparus, permettant aux ouvriers de négocier leurs actions à des personnes extérieures à l'entreprise. Néanmoins, après les multiples scandales qui ont éclaté en 1997 et 1998, ces marchés informels ont été interdits sur ordre des autorités centrales[32]. A Zhucheng, la dilution de l'actionnariat des employés s'est accélérée après 1997, lorsque par manque de capital les autorités locales ont décidé de procéder à une nouvelle augmentation en capital des entreprises d'un montant de 750 millions de yuan (soit 3 fois plus que la première émission d'actions). La contribution des employés (qui était majoritaire en 1994) ne se montait alors qu'à 180 millions de yuan (soit 24% du total), le reste du financement ayant été fourni par les banques et des investisseurs extérieurs qui sont entrés dans le capital des entreprises[33]. Des différentes études de cas menées à Zhucheng, il ressort aujourd'hui que les plus grands actionnaires sont désormais les équipes dirigeantes qui contrôlent une forte majorité du capital des entreprises. Le cas de Zhucheng illustre parfaitement les contradictions des privatisations réalisées sous la forme de l'actionnariat coopératif. En matière de gestion, ce type d'actionnariat est peu propice à des restructurations efficaces (apport en capital trop faible, pressions du collectif ouvrier pour une distribution plus importante de dividendes aux dépends d'un réinvestissement des bénéfices), comme le montrent les expériences menées en Russie[34]. Par ailleurs, le fait que la structure du pouvoir dans l'entreprise reste dominée par le directeur et le secrétaire du PCC et que les ouvriers se trouvent dans l'impossibilité de revendre leurs actions à l'extérieur de l'entreprise favorise une concentration du capital dans les mains des dirigeants qui rachètent les actions au collectif ouvrier. En dépit du principe d'équité qui justifie ce type de privatisation, il est peu probable de voir se développer en Chine un actionnariat ouvrier conséquent, si l'on exclut, bien sûr, le choix de certains ménages chinois d'acheter les actions des entreprises cotées en bourse à Shanghai et à Shenzhen.

Efficacité des restructurations

Que peut-on dire de l'influence des réformes sur la qualité des restructurations des PME d'Etat et collectives ?

Les résultats les plus positifs ont été enregistrés par les entreprises qui ont été rachetées par des investisseurs extérieurs (étrangers ou nationaux). Ces entreprises ont été non seulement libérées de l'emprise bureaucratique locale, mais elles ont également bénéficié d'un nouveau management plus dynamique, d'une marque reconnue par les consommateurs et de nouveaux débouchés assurés par le repreneur, ainsi que d'un allégement de leurs dettes par les banques négocié par le repreneur avec les autorités locales. Toutes ces améliorations ont profondément transformé la gestion de l'entreprise désormais assurée par le repreneur et non plus uniquement par les bureaucrates locaux. Les études de cas que nous avons effectuées dans les groupes d'Etat, collectifs ou privés leaders sur leur marché qui ont repris des PME d'Etat ou collec-

tives montrent qu'en l'espace de quelques mois la situation financière de ces entreprises s'est considérablement améliorée. A chaque acquisition de PME d'Etat ou collectives, le groupe privé Xin Xiwang (New Hope) du Sichuan, adoptait la même stratégie : deux personnages clefs étaient immédiatement remplacés par des cadres de Xin Xiwang, à savoir le directeur de l'entreprise et le responsable financier, en vue d'inculquer rapidement dans la PME rachetée une discipline financière et de nouvelles méthodes de gestion du personnel et de la production[35]. De fait, cette amélioration de la performance des firmes par un processus de « filialisation » avec entrée d'un investisseur actif, capable d'apporter un savoir-faire et disposant du pouvoir pour réformer la gestion de l'entreprise, a déjà largement fait ses preuves dans les économies capitalistes[36], ainsi que dans les restructurations des firmes dans les anciens pays socialistesd'Europe de l'Est[37].



© AFP

La Banque de Chine : pourquoi prêter aux petits ?

S'agissant des fusions d'entreprises réalisées entre firmes au niveau local, les résultats sont loin d'être aussi spectaculaires. En réalité, 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 et moins celles-ci se préoccupent 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. La presse économique chinoise regorge d'exemples illustrant ce phénomène depuis le lancement de la réforme décidée lors du XVe congrès du Parti en 1997. Nous avons constaté dans nos études de cas sur les activités des sociétés de gestion des actifs d'Etat des grandes villes, lesquelles sont directement chargées de réaliser pour le compte des gouvernement municipaux ces regroupements d'entreprises, que la formation de ces groupes relevait plus d'un bricolage financier visant à éviter les faillites et à cacher les pertes des entreprises que d'un véritable travail de restructuration respectant les intérêts des entreprises[38].

Pour ce qui est des entreprises dont le capital a été vendu aux employés, les résultats semblent plutôt négatifs. Il est difficile, encore une fois, de se faire une idée au niveau national car aucune étude sérieuse d'impact n'a été publiée (voire même peut être réalisée) par les autorités centrales. En confrontant les résultats de nos enquêtes effectuées dans les provinces de l'intérieur et du nord-est avec ceux des études provinciales publiées dans la littérature économique chinoise, il ressort deux grands types de problèmes qui ont été d'ailleurs largement étudiés dans d'autres pays en transition, en particulier en Russie[39]. D'une part, l'apport en capital provenant des achats d'actions des employés est trop limité pour éponger les dettes et répondre aux besoins des restructurations qui passent par une modernisation drastique de l'appareil de production. Les entreprises de la ville de Zhucheng, qui ont été les premières à bénéficier de ce type de privatisation sur une telle échelle en 1994, ont dû, comme nous l'avons décrit plus haut, recourir en 1997 à une nouvelle augmentation en capital[40]. L'intervention des banques d'Etat locales a été largement analysée comme un sauvetage et une re-nationalisation partielle des entreprises de la ville. Les banques ont également prêté massivement aux dirigeants des entreprises lors des achats initiaux d'actions ainsi que lorsque ceux-ci ont racheté les actions des ouvriers pour s'assurer un contrôle majoritaire des entreprises[41]. Ainsi, après trois ans d'expérience, l'Etat est revenu massivement dans le capital des entreprises par l'intermédiaire des banques lesquelles, disposant de compétences limitées et répondant avant tout aux ordres des autorités locales, risquent d'exercer un contrôle sur les entreprises tout aussi faible

que par le passé. D'autre part, la structure du pouvoir et le système d'incitation qui émerge de ce type de privatisation sont souvent incapables de générer une véritable impulsion réformatrice dans l'entreprise. Certains chefs d'entreprises possèdent certes un savoir-faire managérial indéniable et peuvent profiter de leur nouvelle autonomie vis-à-vis de l'administration pour déclencher des réformes audacieuses, comme le montrent certaines *success stories* montées en épingle dans la presse économique chinoise. Cependant, l'impact sur le contrôle est généralement limité et cela pour deux raisons principales. Premièrement, les dirigeants des entreprises sont encore nommés par les dirigeants politiques locaux et restent considérés comme des fonctionnaires locaux. Leur appartenance au PC demeure également déterminante pour leur carrière. Ce facteur ne permet pas de rompre les relations d'allégeances politiques qui sont parfois contraires aux intérêts de l'entreprise, mais surtout encourage la poursuite de stratégies de recherche de rente (qui débouchent le plus souvent sur de la corruption), les dirigeants d'entreprises s'estimant à la fois faiblement rémunérés et non-responsables du destin de la firme (même s'ils contrôlent une part majoritaire du capital). Deuxièmement, malgré la privatisation, aucun contre pouvoir interne n'apparaît au sein de l'entreprise et ceci même lorsque les employés détiennent une part majoritaire dans l'entreprise. L'absence de syndicats libres, la montée du chômage et la fin de l'emploi à vie ont définitivement ôté aux employés tout moyen de pression organisé et officiel sur leur devenir et celui de l'entreprise[42]. Dans un contexte semblable à ce qui s'est passé en Russie, aucune des nouvelles institutions issues de la privatisation, comme les conseils d'administration et de surveillance, n'est en mesure d'exercer un contrôle interne sur le comportement et les décisions des chefs d'entreprises qui cumulent, dans la plupart des cas, les postes de président du conseil d'administration, de surveillance, de directeur de l'entreprise et de secrétaire du Parti. Ces institutions ne sont là encore que des chambres d'enregistrement de décisions prises par les chefs d'entreprises en consultation avec les fonctionnaires locaux. Enfin, concernant le système d'incitation au travail des ouvriers, il était censé être amélioré par leur nouveau statut de propriétaire de l'entreprise. Cette influence, lorsqu'elle a existé, ne s'est exercée que très brièvement, le temps pour les ouvriers de revendre leurs actions et de se rendre compte qu'ils n'avaient gagné aucun pouvoir décisionnel ou de contrôle réel dans l'entreprise avec la privatisation. En fait, les facteurs cités plus haut, comme la menace du chômage et la fin de l'emploi à vie, ont constitué des phénomènes beaucoup plus puissants que la détention d'actions pour modifier l'attitude des ouvriers dans leur travail[43].

Ainsi, ce type de privatisation est loin de constituer une condition suffisante de succès dans les restructurations de cette catégorie de firmes. En fait, l'amélioration du fonctionnement de ces firmes dépend surtout d'une amélioration du système de contrôle externe (dépolitisation des banques permettant d'augmenter la contrainte budgétaire des firmes, dérégulation ou suppression du protectionnisme local afin d'exposer ces entreprises à la concurrence) et de l'établissement d'un système de protection sociale permettant de parer aux coûts sociaux liés à des faillites qui devraient augmenter dans cette catégorie de firmes. Plus le contrôle externe s'améliore, plus les mécanismes disciplinaires internes ont de chance de s'améliorer car ne survivront dans cette catégorie de firmes que celles qui réussiront à réformer leur gestion et à limiter au maximum les gaspillages de ressources provenant de la recherche de rentes.

Indépendamment des méthodes utilisées, l'efficacité des restructurations a néanmoins très largement varié selon les régions. D'après les monographies et les informations recueillies durant nos études de cas, on assiste à une différence assez nette entre les régions du littoral et celles du nord-est et de l'intérieur. Dans la région autonome du Guangxi, après cinq années de réforme, près de 70% des entreprises n'avaient enregistré aucune amélioration de leurs résultats, tandis que 25% avaient enregistré une dégradation de leur profitabilité[44]. A Wuhan, le responsable de la commission municipale de gestion des actifs d'Etat nous déclarait, en 1999, que les PME d'Etat et collectives avaient enregistré très peu d'améliorations dans leur situation financière[45]. Les villes côtières comme Dalian, Shanghai, Canton et les provinces comme le Shandong, le Jiangsu, le Zhejiang et le Fujian s'en sortent apparemment beaucoup mieux. Les ratios de profitabilité et d'endettement des entreprises d'Etat par province figurant dans le tableau n°2, montrent qu'à quelques exceptions près (Le Yunnan où les marges importantes de profits proviennent de l'industrie du tabac contrôlée entièrement par l'Etat, le Tibet dont les valeurs sont trop faibles pour être significatives et le Heilongjiang qui dispose d'un profitabilité surprenante au regard de l'importance du secteur d'Etat), les provinces du littoral sont beaucoup mieux loties que les provinces du nord-est et de l'intérieur où la part du secteur d'Etat reste au dessus de la moyenne nationale.

Ceci corrobore d'ailleurs les travaux de Nicolas Lardy sur la santé du secteur bancaire et notamment sur les différences provinciales en matière de ratio crédits sur dépôts. Les provinces du nord-est et de l'intérieur avaient des ratios supérieurs à l'unité, indiquant, selon N. Lardy, un système bancaire subventionnant largement les entreprises locales (principalement du secteur d'Etat et collectif urbain) et un manque de rentabilité dans les activités économiques de la région qui se traduit par des dépôts bancaires insuffisants pour couvrir les crédits. Les ratios dans les provinces côtières étaient en revanche tous inférieurs à l'unité, car la rentabilité des activités économiques stimulée par le développement des investissements directs étrangers et des entreprises privées permet aux banques de couvrir avec les dépôts effectués par les entreprises et les ménages leurs opérations de crédit aux entreprises (le crédit à la consommation et aux personnes privées étant presque inexistant)[46].

Ainsi, les restructurations dans les provinces du littoral ont bénéficié d'un environnement beaucoup plus favorable. Les villes côtières ont reçu près de 75% du total des investissements directs étrangers depuis le début des réformes. Elles ont parallèlement connu, depuis le milieu des années 1980, un développement rapide du secteur privé et collectif rural. Ces deux évolutions ont conduit à des changements drastiques dans la structure de propriété de la production avec un poids du secteur d'Etat dans la production industrielle qui est désormais passé en dessous de la barre des 40%. Le dynamisme de l'économie locale, fondé sur une intégration progressive au marché mondial et sur le développement d'un tissu de PME privées ou quasi-privées (sous le statut collectif), a favorisé les créations d'emplois et a limité ainsi la montée du chômage lié aux restructurations. Les entreprises d'Etat et collectives des villes côtières ont donc dû évolué dans un environnement beaucoup plus concurrentiel. Plus réceptives au marché, elles ont été amenées à restructurer leurs activités, ceci bien avant que soient introduits les grands plans de restructuration décidés par le gouvernement central. Les ventes et échanges d'actifs d'Etat y ont été beaucoup plus dynamiques et les rachats ou les locations du management des entreprises d'Etat et collectives urbaines ont bénéficié de l'existence d'un marché de repreneurs plus nombreux et plus compétents que dans les provinces de l'intérieur et du nord-est. A Qiqihar, par exemple, une ville de 1,42 million d'habitants de la province du Heilongjiang, la municipalité a mis en vente 80 PME d'Etat dans un centre local d'échange des actifs d'Etat. On pouvait également y trouver les 1 078 PME d'Etat de la province du Heilongjiang mises en vente par les différents gouvernement municipaux. Sur les 80 entreprises de Qiqihar, 21 d'entre-elles avaient des dettes plus importantes que leurs actifs. Tout un attirail d'avantages ont été proposés aux investisseurs potentiels : exemption d'impôts pendant trois à cinq ans, possibilité de réduction des dettes (exemption des intérêts et du principal des dettes pendant deux ans). Malgré ces avantages, très peu d'entreprises avaient trouvé des repreneurs compte tenu de leur situation financière catastrophique[47]. Contrastant par son dynamisme, à Shanghai, fin 1998, près de 2 700 entreprises avaient échangé, vendu ou acheté des actifs d'Etat pour une valeur de 33 milliards de yuan (4 milliards de dollars américains)[48].

Bien qu'il soit difficile, là encore, d'avoir une vision précise de la situation sur l'ensemble du territoire chinois, nous avons pu vérifier lors de nos entretiens à Wuhan et à Shenyang la même apathie sur le marché des ventes des entreprises d'Etat et collectives, ainsi que la qualité médiocre des offres de reprises des entreprises qui finissaient le plus souvent bradées aux équipes dirigeantes de l'entreprise ou vendues aux employés sous la formule de l'actionnariat coopératif avec des résultats peu concluants. L'auteur d'une monographie sur les réformes des PME d'Etat dans la province du Guangxi insiste, avec une franchise peu commune dans ce type d'étude, sur le fait que beaucoup de « camarades » dans le gouvernement pensent qu'il suffit de réformer la propriété pour conduire à une amélioration des résultats des entreprises. L'auteur affirme qu'un grand nombre de dirigeants souffrent d'un manque d'initiatives pour restructurer de manière durable les entreprises privatisées. L'auteur insiste également sur la carence en capital dont pâtissent les PME, héritage de la période de la planification, mais également résultat des politiques de hausse des impôts sur des entreprises qui continuent d'avoir des charges sociales considérables à supporter. L'auteur indique également le non respect de politiques décidées par le gouvernement central sur la manière de réformer les entreprises, non respect qui débouche sur des pratiques parfois frauduleuses en matière d'utilisation des actifs : par exemple, une des directives du ministère des Finances interdit aux entreprises d'utiliser le capital (net) des entreprises pour aider à la réduction des effectifs (paiement d'indemnités de départs, de pré-retraites), or les entreprises n'ont pas respecté cette règle réduisant d'autant plus leur capacité à se recapitaliser[49]. Ce phénomène est d'ailleurs confirmé par plusieurs monographies sur les provinces du nord-est et de l'intérieur de la Chine[50].

Tableau 2 ▶ Rentabilité et endettement du secteur d'Etat dans l'industrie, par province (1999)

	Profits/coûts de production	Actifs/ Dettes (%)	Part du secteur d'Etat (%)*
Moyenne nationale	2,89	61,98	48,6
Heilongjiang	15,43	64,88	83
Tibet	14,42	35,60	78
Yunnan	8,80	52,81	81
Fujian	6,36	60,62	33
Guangdong	5,80	57,22	28
Shanghai	5,57	50,95	51
Zhejiang	5,25	52,24	21
Beijing	3,63	60,16	73
Shandong	3,24	62,87	40
Hebei	3,20	59,92	55
Jiangsu	2,61	60,30	31
Hubei	1,94	65,03	60
Jilin	1,55	66,78	84
Henan	1,12	65,56	51
Anhui	0,83	61,31	64
Liaoning	0,76	59,96	66
Shanxi	0,59	65,54	67
Sichuan	0,57	63,66	66
Guizhou	0,36	69,02	81
Hunan	0,12	70,21	66
Guangxi	-0,02	69,81	69
Xinjiang	-0,16	63,35	88
Hainan	-0,63	73,73	72
Mongolie Intérieure	-0,65	61,54	84
Qinghai	-0,75	66,48	87
Ningxia	-0,90	67,78	78
Shaanxi	-0,95	69,77	77
Jiangxi	-1,09	70,34	81
Tianjin	-1,60	65,92	31,8
Gansu	-1,85	69,83	78
Chongqing	-2,36	67,50	71

* Seules les firmes disposant d'une comptabilité autonome sont comptabilisées (ce qui exclut toutes les firmes réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions de yuans)

Source : *Zhongguo tongji nianjian* (Annuaire des statistiques de Chine), 2000, p. 433.

Le prix des terrains a également constitué un élément déterminant dans le financement des restructurations. Les exemple d'entreprises d'Etat de Shanghai en difficulté bénéficiant de la vente de leur terrain dans le centre ville pour financer leur restructuration et se délocaliser à la périphérie de la ville ont été largement étudiés [51]. D'autres villes côtières ont également emprunté la même stratégie. A Xiamen, par exemple, 35 entreprises d'Etat situées dans le centre historique de la ville ont utilisé cette possibilité pour se restructurer, vendant un total de 330 000 m² de terrain pour une valeur de 1,24 milliard de yuan. Ces entreprises se sont relogées à l'extérieur de la ville et ont pu ainsi se recapitaliser et se lancer dans l'acquisition de nouvelles technologies [52]. Ces ventes ont été beaucoup moins nombreuses dans les provinces de l'intérieur et du nord-est et, quand elles ont eu lieu, ont rapporté beaucoup moins d'argent aux entreprises concernées [53].

Les régions du littoral ont également été capables de mettre en place un système de protection sociale plus efficace (ce qui ne veut pas dire plus performant) que dans les régions de l'intérieur, ce qui leur a permis d'avancer plus rapidement dans la restructuration de leurs entreprises. En Chine, le système de protection social est organisé principalement au niveau des municipalités, ce qui implique que seules les villes dynamiques sur le plan économique ont été capables, ces dernières années, de financer progressivement un fond d'assurance chômage, une caisse de retraite ou d'assurance maladie [54]. Or, ce sont les régions du nord-est et de l'intérieur qui doivent restructurer le plus grand nombre d'entreprises inefficaces qui auraient le plus besoin d'un système de protection sociale efficace.

Enfin, le dynamisme de l'économie locale fondé de plus en plus sur des droits de propriété privés a poussé la bureaucratie locale dans les provinces côtières à modifier son intervention dans l'économie. Si elle reste incontournable, elle est devenue moins prédatrice (en terme d'imposition), beaucoup plus entreprenante et doit répondre dorénavant aux demandes de modernisation de ses institutions qui émanent des entreprises locales, comme le montrent les monographies réalisées par différents chercheurs étrangers [55].

En conclusion, malgré les difficultés à trouver des données statistiques précises sur l'ampleur des réformes de PME d'Etat et collectives urbaines, nous avons tenté de montrer que le mouvement de désengagement de l'Etat de ces entreprises est dorénavant largement engagé, même s'il n'a pas pris la forme exclusive des privatisations comme dans d'autres pays ex-socialiste en transition. Il est difficile de connaître l'ampleur exacte des privatisa-

tions, mais d'après ce que nous avons montré, celles-ci pourraient avoir touché près d'un quart des entreprises et se sont matérialisées très largement par la vente du capital des firmes aux employés des entreprises. Ce type d'actionnariat, généralement utilisé pour les entreprises déficitaires, a cependant toutes les chances d'être transitoire. Comme l'expérience de Zhucheng l'a montré, il conduit après quelques années à une concentration rapide du contrôle du capital entre les mains des dirigeants des entreprises. Nous avons également voulu montré que l'efficacité des méthodes de réformes, y compris des privatisations, est très dépendante de l'environnement économique et institutionnel dans lequel elles sont mises en place. Un programme de privatisation, tel que celui de l'actionnariat coopératif, mené dans un environnement où les firmes ne sont pas rompues à la concurrence, où les équipes dirigeantes ne disposent pas de savoir-faire très élaborés en matière de gestion, où les recapitalisations issues de la privatisation sont insuffisantes, où l'environnement juridique ne permet pas de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires, où la bureaucratie locale continue de dominer le pouvoir décisionnel dans les firmes et où les banques locales continuent de subventionner largement les entreprises, dans un tel environnement, un programme de privatisation à toutes les chances de déboucher sur des résultats médiocres. De ce fait, l'Etat central devra, dans la perspective de l'entrée de la Chine dans l'OMC, notamment dans les provinces du nord-est et de l'intérieur qui seront le plus touchées par la concurrence des produits étrangers, accélérer les réformes telles que celles de la protection sociale, des banques commerciales et de l'environnement juridique si il veut favoriser les programmes de restructurations des PME d'Etat et collectives. Ces réformes sont d'autant plus urgentes que, dans le type de désengagement de l'Etat promu actuellement en Chine, les privatisations ne sont pas reconnues comme une politique à caractère national, codifiées et contrôlées par des organismes indépendants. Dans un tel contexte, les dirigeants locaux ont toutes les chances de s'accaparer les meilleurs actifs dans une stratégie de maximisation à court terme de leurs revenus dans le cadre de montages financiers complexes et de laisser le sort des entreprises déficitaires dans les mains d'équipes dirigeantes disposant de peu de compétences et de ressources pour les restructurer. Ce type de redistribution de la propriété que l'on a connu en Hongrie, juste avant et après la chute du mur de Berlin [50], n'est pas toujours porteur de restructurations efficaces sans des politiques structurelles qui limitent les recherches de rentes par la Nomenklatura locale.

Il reste, on le voit, des pans entiers dans l'étude des réformes des PME d'Etat et collectives urbaines sur lesquels nous disposons de très peu d'informations. Or, ces réformes mériteraient une attention plus soutenue des autorités centrales qui pourraient ainsi mieux coordonner les politiques de restructuration. Il en va en effet du sort de plusieurs dizaines de millions d'employés et de milliers d'entreprises, notamment dans les provinces du nord-est et de l'intérieur qui devront apprendre à s'adapter rapidement si elles ne veulent pas disparaître.

1. Nous avons limité notre étude au secteur d'Etat et collectif urbain. La délimitation du secteur d'Etat urbain pose peu de problèmes car on dénombre très peu d'entreprises d'Etat en milieu rural. Par contre, il est relativement plus difficile de délimiter les contours du secteur collectif urbain. Les nomenclatures statistiques chinoises différencient les entreprises collectives urbaines, de celles des bourgs et cantons, que l'on nome communément entreprises rurales (*xiangzhen qiye*). Cependant, parmi les entreprises collectives urbaines, on trouve des firmes de nature très différente. Certaines, celles qui nous intéressent ici, sont en fait des copies conformes des PME d'Etat et relèvent d'un contrôle direct des municipalités. Elles sont issues de la nationalisation des PME privées à la fin des années 1950, ou créées durant les années 1960 et 1970, et étaient considérées de trop petite taille pour obtenir le statut d'entreprises d'Etat et bénéficier des largesses en matière de protection sociale et de logement réservées au secteur d'Etat. D'autres, notamment les entreprises collectives rurales, opèrent selon des droits de propriété plus flous. Elles sont issues de la décollectivisation des communes populaires à la fin des années 1970 et du début des années 1980 ou ont été créées ex-nihilo durant les années 1980, soit par des gouvernements locaux, soit par des personnes privées qui ont demandé la protection des gouvernements locaux au moment où le secteur privé ne disposait d'aucune protection juridique et reconnaissance constitutionnelle. Certaines des entreprises des deux premières sous-catégories nous intéressent directement dans la mesure où un nombre important de bourgs et cantons ont été transformés en villes, changeant automatiquement le statut des entreprises collectives rurales en entreprises urbaines. Le contrôle de la municipalité est néanmoins direct et similaire à ce qui existe dans les PME d'Etat. Par contre, parmi les entreprises de la dernière sous-catégorie (celles créées par des personnes privées), elles opèrent en fait sous un mode très proche des entreprises privées et débordent du cadre de notre recherche.
2. *Zhongguo Tongji Nianjian* (Annuaire Statistiques de Chine), 2000.
3. Voir par exemple la revue *Guoyou Zichan Guanli* (Gestion des actifs d'Etat) qui publie régulièrement des monographies locales sur la restructuration des PME d'Etat et collectives.
4. Wu Pinggui, « Dui shenhua guoyou zhongxiaoxing qiye gaige de sikao » (Réflexions sur l'approfondissement de la réforme de petites et moyennes entreprises d'Etat), *Guoyou zichan guanli*, n° 4, 1999, pp. 35-37.
5. Le système du *chengbao* a été appliqué très largement dans le secteur d'Etat depuis le milieu des années 1980 et prévoit la signature d'un contrat entre une personne privée qui reprend la direction de l'entreprise et l'administration locale dans lequel figure des objectifs en matière de profit, de production et d'impôts.
6. Xu Qing, « Dangqian zhiyue Ningxia guoyou zhongxiao qiye gaizhi nandian wenti youxi » (Analyse des problèmes dans la réforme du système des petites et moyennes entreprises d'Etat de la province du Ningxia), *Ningxia Shihuikexue*, n° 3, 1999, pp. 47-52.
7. *China Daily*, 18-24 janvier 1998, « Business Weekly ».
8. Wang Hong, « Shunde qiye chanquan gaige de jiaocha » (Enquête sur la

réforme de la propriété des entreprises de Shunde), *Gaige*, n° 1, 2000, pp. 43-46.

9. Lei Yingquan, Huang Xingguo, Hu Yuqing et Ren Zhiqin, « Dui Sichuansheng qiye guoyou zichan linke guanli youguan qingkuangde yanjiubaogao » (Rapport de recherche sur la situation dans la gestion et le contrôle des actifs d'Etat des entreprises de la province du Sichuan), *Guoyou Zichan Guanli*, n°4, 1999, pp. 50-51. Ma Rengui, « Guozi guanli tizhi gaige de youyi tansuo. Nanning shi zujianguozi jingying gongsi qingkuang de diaocha » (Exploration des avantages de la réforme du système de gestion des actifs d'Etat. Enquête sur la situation des sociétés de gestion des actifs d'Etat établie par la ville de Nanning), *Guoyou Zichan guanli*, n° 3, 1999, pp. 63-64. Xu Qing, *op. cit.*
10. Dong Ying, « Shandong Zhucheng gufen hezuozhi qiye yanshi fenxi » (Analyse du système d'actionnariat coopératif de la ville de Zhucheng dans la province du Shandong), *Gongye Jingji yanjiu*, n° 11, 1999, pp. 5-11.
11. *Asian Wall Street Journal*, 5 juin 1998.
12. *Xinhua*, 4 février 1998.
13. *Far Eastern Economic Review*, 18 février 1998, pp. 10-16.
14. *China Daily*, 11 novembre 98.
15. *Xinhua*, 4 février 1998.
16. *South China Morning Post*, 22 mai 1998.
17. *Far Eastern Economic Review*, 18 février 1998, pp. 10-16.
18. Communication au colloque international 'Corporate Governance of State-Owned Enterprises in China », organisé par l'OCDE, le Centre de développement du Conseil des affaires de l'Etat, et l'Asian Development Bank, le 18 et 19 janvier 2000 à Pékin.
19. Pour une description de leur fonctionnement voir Christopher McNally, « Shanghai's Way Forward. A Prelude to China's Next Stage of Enterprise Reforms », in *China Perspectives*, n° 14, November-December 1997, pp. 33-39 ; et Shanghaishi guoyouzichan guanli moshi yanjiu kejizu, « Shanghai shi guoyou zichanguanli moshi zhong de lingkong xitong », in *Zhongguo Gongye Jingji*, n° 3, 1999, pp. 19-24.
20. Jean-François Huchet et Xavier Richet, « Entre bureaucratie et marché : les groupes industriels chinois à la recherche d'un nouveau gouvernement d'entreprises », Working paper, Centre d'Etudes Français sur la Chine Contemporaine, octobre 2000, 35 pp.
21. *South China Morning Post*, 27 mars 1998
22. Cao Yanzheng, Qian Yingyi et Barry R. Weingast, « The Sale Goes on. Transforming Small Enterprises in China », in *Transition*, février 1998, pp. 5-7.
23. Jean-François Huchet et Xavier Richet, *op. cit.*
24. Interview, New Hope, Chengdu, 20 avril 1998.
25. Les statistiques sur l'évolution de la production en fonction des droits de propriété figurant dans l'annuaire statistiques de Chine ne nous permettent pas de distinguer ce qui relève de la croissance interne ou externe dans la progression du secteur privé.
26. *Zhongguo Tongji Nianjian* (Annuaire Statistiques de Chine), 2000.
27. *Asian Wall Street Journal*, 19 mai 1997.
28. Sally Sargeson et Jian Zhang, « Reassessing the Role of the Local State: a Case Study of Local Goverment Interventions in Property Rights Reform in a Hangzhou Distric », in *The China Journal*, n° 42, juillet 1999, pp. 77-99.
29. X. L. Ding, « The Illicit Asset Stripping of Chinese State Firms », *The China Journal*, n° 43, janvier 2000, pp. 1-28.
30. Sargeson, *op. cit.*
31. Les éléments ci-dessous proviennent essentiellement de Dong Ying, « Shandong Zhucheng gufen hezuozhi qiye yanshi fenxi » (Analyse du système d'actionnariat coopératif de la ville de Zhucheng dans la province du Shandong), *Gongye Jingji yanjiu*, n° 11, 1999, pp. 5-11, et de Zong Han, « Gufen hezuozhi de fazhan ji qi jiaojian » (Développement de l'actionnariat coopératif), *Zhongguo Gongye Jingji*, n° 2, 2000, pp. 9-12.
32. Entretien, responsables de la Commission de gestion des actifs d'Etat à Wuhan et Chengdu, avril-mai 1998 et mai 2000.
33. Dong Ying, *op. cit.*
34. Joseph Blasi, « Corporate Ownership and Corporate Governance in the Russian Federation », Ira W. Lieberman, Stilpon S. Nestor and Raj M. Desai, *Between State and Market. Mass Privatization in Transition Economies*, Washington D. C., The World Bank & OECD, 1997, pp. 162-170.
35. *Ibidem.*
36. Michael C. Jensen, « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », in Chew D. H. (ed.), *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems. A Comparaison of the U.S., Japan, & Europe*, Oxford, Oxford University Press, 1997, pp. 18-37.
37. Boone P., Gomulka S. et Layard R. eds., *Emerging from Communism. Lessons from Russia, China and Eastern Europe*, Cambridge, The MIT Press, 1998.
38. Jean-François Huchet, « Concentration et émergence des groupes dans l'industrie chinoise », *Perspectives Chinoises*, n° 53, mai-juin 1999.
39. J. Blasi, *op. cit.*
40. Dong Ying, *op. cit.*
41. Zong Han, *op. cit.*
42. Trini W. Y. Leung, « S'organiser pour défendre ses droits. Contestations ouvrières en Chine dans les années 1990 », in *Perspectives Chinoises*, n° 48, juillet-août 1998, pp. 6-23. Andrew Walder, « Urban Industrial Workers: Some observations on the 1980's », in A. L. Rosenbaum ed., *State and Society in China: The Consequence of Reforms*, Boulder, Westview Press, 1992, pp. 103-20.
43. Lee Ching Kwan, « From Organized Dependence to disorganized Despotism: Changing Labour Regimes in Chinese Factories », in *The China Quarterly*, n° 157, mars 1999, pp. 44-71. Zhao Minghua et Nichols Theo, « Management Control of Labour in State-Owned Enterprises: Cases from the Textile Industry », *The China Journal*, n° 36, juillet 1996, pp. 1-24.
44. Wu Pinggui, *op. cit.*
45. Interviews, avril 1998 et septembre 1999.
46. Voir Lardy Nicholas R., *China's Unfinished Economic Revolution*, Washington DC., Brookings Institution Press, 1998, p. 89.
47. *Far Eastern Economic Review*, 18 février 1998.
48. Lu Zhongyuan, « Ruhe fangzhi guoyou zichan yingyun jigou biancheng fanpai gongsi, Shanghai, Wuhan, Shenzhen de shixian ji qishi » (Comment empêcher que les institutions en charge des actifs d'Etat ne deviennent des sociétés bureaucratisées), *Zhongguo gongye jingji*, n° 7, 1999, pp. 18-20.
49. Wu Pinggui, *op. cit.*
50. Cao Yanzheng, et al., *op. cit.* ; Wu Pinggui, *op. cit.* ; Lei Yingquan, et al., *op. cit.* ; Xu Qing, *op. cit.*
51. Cheng Enfu, « Shanghai guoyou zichan yunxing fenxi » (Analyse du fonctionnement des actifs d'Etat à Shanghai), *Guoyou Zichan Guanli*, n° 3, 1999, pp. 44-49.
52. Chenhong Xujing, « Guanyu Xiamenshi guoqi Gaige de jiaocha » (Recherche sur la réforme des entreprises d'Etat de la ville de Xiamen), *Guoyou zichan guanli*, n° 4, 1999, pp. 52-54.
53. Interview auprès de la commission de gestion des actifs d'Etat de la ville de Wuhan, avril 1998.
54. Jean-François Huchet, « Quelle retraite pour la Chine? Vers l'établissement d'un système nationale de protection sociale ? », in *Perspectives chinoises*, n° 36, juillet-août, 1996, pp. 32-42.
55. Jonathan Unger et Anita Chan, « Inheritors of the Boom: Private Enterprise and the Role of Local Government in a Rural South China Township », *The China Journal*, n° 42, July 1999, p. 45-74 ; Jean C. Oi, *Rural China Takes Off. Institutional Foundations of Economic Reform*, Berkeley, California University Press, 1999, 253 pp.
56. David Stark, « Recombinant Property in East European Capitalism », in Grabher G. et Stark D. eds., *Restructuring Networks in Post-Socialism*, Oxford, Oxford University Press, 1997, pp. 36-69.