

Z.WS25-11-5160c.

La situation, les problèmes et la perspective des stratégies d'entreprise de la Chine en transition économique

Xu Erming

Université du Peuple – Faculté de commerce

I. Contexte

Le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché, amorcé depuis les années 80 en Chine, se caractérise par des changements institutionnels ; dans ce cadre, le facteur institutionnel est celui qui exerce l'influence la plus importante sur la productivité économique. À cet égard, les spécialistes de la question ont déjà proposé une multitude de cadres théoriques pour analyser le processus de cette évolution, par exemple Fan Gang avec l'étude sur la réforme par incrémentation progressive (Fen Gang 1991, 1993, 1996), Yang Ruilong avec la théorie de l'évolution institutionnelle en trois étapes (Yang Ruilong, 1998), ou encore Zhou Ye'an et son interprétation de la théorie de l'évolution des institutions chinoises (Zhou Ye'an 2000) etc. Ces études dépeignent dans une certaine mesure le processus de transformation du système économique chinois.

Les changements institutionnels, qui désignent les opérations de substitution, de transformation et d'échange des institutions (Miao Zhuang, 1992), entraînent également une évolution de différents dispositifs et structures institutionnels. Dans ce processus, les interactions entre les différents dispositifs institutionnels exercent une très forte influence sur le fonctionnement des institutions. Avec l'approfondissement des réformes visant à établir l'économie de marché et l'extension au domaine social du processus de réforme déjà engagé dans le domaine économique, de nombreuses incohérences entre les différents dispositifs institutionnels apparaissent ; la forte influence exercée sur les changements institutionnels par la tradition culturelle chinoise, qui privilégie les relations informelles en négligeant les institutions formelles est au nombre de ces incohérences (Fan Gang, 1995) ; Wang Xun, 1999). Les changements institutionnels amenés par la réorientation du système économique se traduisent typiquement par la suppression progressive des anciens dispositifs institutionnels et la mise en place par étape de nouveaux systèmes. Dans le processus du passage de l'économie planifiée à l'économie de marché et du traditionnel au moderne, trois modèles économiques peuvent coexister, constituant, ensemble, une économie mixte : l'économie naturelle, l'économie planifiée et l'économie de marché émergente (selon les définitions de John Hicks). À ces trois modèles, correspondent trois grands principes (dispositifs institutionnels), qui gouvernent des activités économiques. Il s'agit respectivement du principe des « relations », du principe reposant sur la réglementation intrinsèque au processus de réorientation économique orchestrée par l'Etat, et enfin du principe de gestion par le marché avec le pouvoir judiciaire comme tierce partie

du mécanisme de mise en œuvre – ce troisième principe constitue l'objectif la transformation économique.

À cause du retard dans la transmission de l'information, des carences institutionnelles et des limites du pouvoir gouvernemental, durant la transformation, la conception et la réorganisation des institutions, des interactions complexes se produisent entre les trois principes susmentionnés, ce qui pourrait aboutir aux trois situations suivantes : les nouveaux dispositifs institutionnels remplacent les anciens ; dans certains domaines, la suppression des anciens dispositifs institutionnels ne s'accompagne pas de l'apparition de nouveaux systèmes, ce qui provoque une fracture institutionnelle ; et la force d'inertie des anciennes institutions influence les nouvelles. D'abord, l'existence des anciens dispositifs institutionnels en tant que substituts, peut affaiblir le fonctionnement des nouveaux. Ensuite, le principe des « relations » et le principe reposant sur la réglementation du gouvernement peuvent diminuer l'effet de la mise en œuvre des institutions formelles, et de ce fait aggraver l'inertie interne des institutions et le laxisme institutionnel. Et puis, la coexistence des anciens et des nouveaux dispositifs institutionnels peut aussi provoquer des oppositions et des conflits.

Dans ce contexte de transition économique, les entreprises chinoises font face à un environnement institutionnel très complexe. En outre, les pressions institutionnelles que les entreprises subissent ne sont pas de même degré ; c'est pourquoi elles doivent résoudre différents problèmes stratégiques.

II. Problématiques

(I) La réforme des entreprises d'Etat

Dans l'économie planifiée, l'économie du secteur public existe nécessairement sous forme de biens réels. En Chine, elle est représentée par les entreprises d'Etat. Dans ces entreprises, de la mentalité au mécanisme, du management à l'identité du personnel, tout porte l'empreinte de l'économie planifiée et en incarne les caractéristiques. Outre leur manque d'efficacité flagrant, les entreprises d'Etat présente un autre grand défaut, en l'occurrence la responsabilité illimitée de l'Etat vis à vis des entreprises, ce qui immobilise les ressources économiques publiques.

La possession des ressources nationales par l'Etat demande forcément une bonne mobilité, non seulement parce que les ressources ne se valorisent qu'à condition d'avoir une bonne mobilité, mais surtout parce que cette mobilité assure la restructuration économique, l'application des politiques sectorielles et la mise en œuvre des stratégies économiques nationales. Mais en Chine, les entreprises d'Etat représentent la forme essentielle de l'économie du secteur public. Donc l'immobilisation des ressources publiques est en forte contradiction avec cette exigence de mobilité.

Actuellement, les entreprises d'Etat chinoises se trouvent dans une période de transition, durant laquelle les anciennes et les nouvelles institutions coexistent. D'un côté, la réforme pour les transformer en entreprises modernes exige qu'elles définissent des stratégies selon la règle de l'économie de marché ; d'un autre côté, leurs relations étroites avec le gouvernement et l'État leur confèrent de nombreux privilèges, mais aussi des responsabilités supplémentaires qui réduisent leur efficacité, ce qui rend leur position très difficile. La question de savoir comment maintenir une relation convenable avec le gouvernement et l'État devient le plus grand défi auquel sont actuellement confrontées les entreprises d'Etat chinoises.

(II). La création des entreprises privées

a. La gestion d'entreprise – pilotage par l'entrepreneur ou par un système de management ? Selon le modèle typique des entreprises privées chinoises, l'entrepreneur participe lui-même (ou elle-même) à la recherche, à la production et à la vente des produits ; dans le cadre de sa gestion, il (ou elle) consacre une longue période à acquérir une connaissance des technologies, de la qualité des produits et du management. Ainsi se forme le modèle de « la gestion par l'entrepreneur » à l'intérieur de l'entreprise, dans lequel la volonté et la compétence de l'entrepreneur jouent un rôle décisif en termes de performance. Mais avec l'élargissement de l'entreprise et la multiplication des facteurs d'incertitude sur le marché, la vitesse du développement se ralentit jusqu'à un niveau stable ; à ce moment-là, l'entrepreneur ne peut plus assurer tout seul le développement régulier de l'entreprise, et doit mettre en place un système de management. Cependant, dans la situation actuelle, la plupart des entreprises privées chinoises utilisent toujours le modèle de « la gestion par l'entrepreneur », même lorsque l'entreprise est parvenue à maturité, ce qui les conduit à la stagnation voire à la faillite. Dans certains autres cas, durant la phase d'établissement d'un système de management, l'entrepreneur et le manager professionnel s'opposent sur la conception de la gestion, ce qui entraîne le départ du manager et le retour de l'entreprise au modèle de la gestion par l'entrepreneur.

b. Les cadres supérieurs – des proches de l'entrepreneur ou des managers professionnels ? Au début de la création des entreprises privées, ce sont souvent des proches de l'entrepreneur qui sont employés comme cadres supérieurs. Mais quand le développement de l'entreprise atteint un certain niveau, la qualité et la compétence de ces anciens cadres ne suffisent plus pour assurer le développement, et il devient nécessaire d'introduire des managers professionnels extérieurs. Or, les entreprises privées chinoises se trouvent face à un véritable dilemme concernant le choix des cadres supérieurs. D'un côté, à cause de la nature extra-économique de la propriété des capitaux, les entrepreneurs des entreprises privées ont tendance à écarter les managers professionnels ; d'un autre côté, faute d'un marché extérieur où la concurrence joue un rôle de supervision, la performance des

managers professionnels n'est pas assez satisfaisante sur le plan général.

c. L'orientation des activités d'entreprise – « les profits rapides » ou « le développement stable » ?
En Chine, les entrepreneurs des entreprises privées sont souvent des travailleurs licenciés et des agriculteurs dont le niveau d'éducation n'est pas suffisamment élevé et dont les connaissances sont assez limitées ; par conséquent, leur motivation est souvent de nature spéculative. Avec l'adhésion de la Chine à l'OMC et l'arrivée de l'ère de l'économie du savoir, ces entrepreneurs ont progressivement pris conscience de l'importance des investissements à long terme pour améliorer la compétitivité des activités qui constituent le cœur de métier de leurs entreprises. Mais ils ont aussi immédiatement découvert que le prix du développement stable est trop élevé, et que les investissements sont peu rentables à court terme ; parfois même les entrepreneurs déterminés à investir à long terme, ont du mal à concurrencer les grandes entreprises étrangères.

d. L'idéologie de gestion – la création de marques connues ou la guerre des prix ? À cause du coût élevé des ressources et du manque de politiques préférentielles, beaucoup d'entreprises privées chinoises comptent sur les ventes de produits pour couvrir les investissements. Par conséquent, dès leur création, ces entreprises sont facilement impliquées dans la guerre des prix, ce qui les conduit à utiliser des marques connues seulement pour réaliser des bénéfices à court terme.

e. Le mode de gestion – axé sur les performances des produits ou sur les activités non productives ?
Ces dernières années, les entreprises privées chinoises s'obstinent à exercer des activités non productives et négligent la R&D, la production et le contrôle de la qualité. Bien qu'elles soient conscientes de l'importance des performances, dans l'environnement actuel les résultats des entreprises pratiquant un mode de gestion reposant sur les performances des produits ne sont pas remarquables à court terme, ce qui hypothèque leur survie.

f. La stratégie d'entreprise – mondialisation ou localisation ? Sur le marché chinois, beaucoup d'entreprises privées ont réussi leur expansion vers le marché international ; d'autres ont échoué parce qu'elles ont manqué de perspicacité dans la définition de leurs stratégies de mondialisation ; et d'autres encore, qui sont assez compétitives et avaient des opportunités d'internationalisation très favorables, ont laissé échapper ces opportunités à cause de leur incapacité à les saisir.

g. La stratégie de développement – diversification ou spécialisation ? Comme tout le monde le sait, beaucoup d'entreprises privées chinoises florissantes se sont développées parce qu'elles ont su tirer parti du processus de réforme et d'ouverture et des avantages institutionnels. Ces opportunités objectives ont donné aux entrepreneurs dont les entreprises sont en période de transition l'ambition de se développer de manière très importante, en premier lieu en se diversifiant. Mais malheureusement, la plupart de ces entreprises se sont diversifiées de manière aveugle, ce qui a causé une inefficacité et du gaspillage au niveau de l'affectation des capitaux. D'autre part,

certaines entreprises qui ont opté pour une stratégie de spécialisation courent aussi de hauts risques, parce qu'elles persistent aveuglément à se spécialiser dans les secteurs en déclin ou en récession.

h. La gestion des avantages – élargir la production ou renforcer la R&D ? Depuis quelques années, la Chine est devenue une « usine mondiale » grâce à ses ressources humaines abondantes et bon marché et à des investissements fixes colossaux. Mais la construction « d'un pays créatif » passe par le développement de la science et de la technologie et l'amélioration de la capacité de R&D. La question se pose donc de savoir s'il vaut mieux augmenter la production ou renforcer la R&D. C'est un choix difficile auquel sont confrontées les entreprises privées chinoises.

III. Réflexions approfondies

Selon les analyses ci-dessus, les entreprises, qu'elles soient d'Etat ou privées, sont toutes fortement influencées par l'environnement institutionnel ; de plus, leur ancien parcours de développement a un fort impact sur leur développement futur en raison du phénomène de « path-dependence ». Les inconvénients de ce phénomène dans l'économie de marché deviennent plus notables au fur et à mesure de l'internationalisation de l'économie chinoise. Par conséquent, pour réaliser la transformation des stratégies des entreprises chinoises, il faut éliminer les obstacles institutionnels qui empêchent le passage à de nouveaux modes de conduite en engageant des réformes et en améliorant le fonctionnement de l'économie de marché socialiste pour construire la base institutionnelle de la croissance intensive. Plus précisément, les réformes devraient comprendre les points suivants :

(I) Continuer la restructuration et le perfectionnement du système de propriété.

D'un côté, il faut améliorer l'affectation des capitaux publics et rénover les entreprises d'Etat sur le plan institutionnel, perfectionner la gouvernance de ces entreprises et de celles dont l'Etat est actionnaire ; d'un autre côté, il faut encourager le développement du secteur privé. Sur le problème de l'accès au marché, il faut bien appliquer le principe essentiel de l'Etat de droit, selon lequel les citoyens ont le droit de pratiquer toute activité sans permission du gouvernement à moins que la loi ne l'interdise en raison d'intérêts publics.

(II). Développer davantage l'éducation, établir de nouvelles normes institutionnelles et un système culturel élaboré.

Un des rôles importants de l'éducation est de fournir au pays des talents spécialisés. Mais le développement de l'éducation n'a pas pour seul but de fournir aux entreprises suffisamment de chercheurs. Son objectif le plus important est d'accroître la culture de marché parmi le personnel, surtout les cadres supérieurs, et les actionnaires. Parallèlement, l'élévation du niveau général

d'éducation peut aussi aider le public à avoir une connaissance objective du réseau humain et de la concurrence qui règne sur le marché. Il faut éliminer au niveau culturel et cognitif les préjugés sur les actionnaires (exception faite de l'État actionnaire), pour que la culture des nouvelles institutions devienne une règle commune à tous les actionnaires, et que toutes sortes d'entreprises prennent conscience qu'elles doivent, pour assurer leur survie et leur développement, participer à la concurrence.

(III). Perfectionner le système des lois de propriété et des réglementations conjointes

Les analyses montrent que les lois et les politiques publiques exercent une forte influence sur l'élaboration et l'exécution des stratégies des entreprises. Pour encourager les entreprises à respecter les règles du marché, l'État devrait introduire une certaine souplesse dans l'environnement juridique. Mais la réalité est que le système juridique soutenant le développement des entreprises orientées vers le marché, comporte toujours beaucoup de lacunes et d'aspects à améliorer. Par exemple, la nature essentielle du capital de risque est la circulation et la mobilité du capital et des investissements ; or, en Chine le droit des sociétés limite le rachat d'actions par les entreprises, et interdit la mise en circulation sur le marché des actions des entreprises etc.; toutes ces règles nuisent énormément à la mobilité des actions des entreprises dans lesquelles on investit, et limitent la possibilité, pour les actionnaires qui souhaitent influencer les stratégies de leurs entreprises, d'y parvenir en modifiant la part des actions qu'ils détiennent.

D'ailleurs, le gouvernement devrait aussi faire des réajustements concernant les politiques connexes. D'abord, il faut inciter les entreprises à adopter des stratégies orientées vers le marché ; ensuite il est nécessaire de protéger les résultats des entreprises, car c'est aussi une mesure d'encouragement très importante. Par exemple, la promulgation et l'application du code des droits de propriété intellectuelle protègent la récompense méritée des auteurs. Ce genre de garantie institutionnelle justifie la légitimité des innovations, donc elle est nécessaire pour les encourager.

IV. Discussion sur quelques problèmes clés

(I). Discussion sur le rôle de la pression de légitimité institutionnelle. Si une entreprise veut survivre et se développer, il ne lui suffit pas d'être efficace et performante. Pour être considérée comme une entreprise légitime, ses objectifs et méthodes de gestion doivent aussi être conformes aux coutumes, à la valeur et aux attentes de la société. La légitimité justifie le rôle de l'entreprise dans le système social et lui est utile pour attirer les ressources et le soutien durable des parties prenantes. Au contraire, le manque de légitimité peut énormément réduire sa capacité à atteindre des objectifs et à accumuler des ressources. Selon la théorie institutionnelle, il y a trois sources de pression de légitimité : la pression coercitive, mimétique et normative (DiMaggio & Powell 1983). Ces différentes sources exercent des pressions différentes sur les entreprises. Dans les pays où

l'économie est en période de transition, à cause de la complexité de l'environnement institutionnel, les entreprises peuvent rencontrer toutes sortes d'exigences de légitimité. Qu'elles soient publiques ou privées, leur réaction à la pression influence directement leurs stratégies. Alors, quelle pression institutionnelle exerce quelle influence sur les entreprises ? Cette problématique nécessite des recherches plus approfondies.

(II). Discussion sur les changements de stratégies des entreprises dans un environnement institutionnel en évolution. La période de transition économique étant une période de passage de l'économie planifiée à l'économie de marché, elle est en perpétuelle évolution. Dans un tel contexte, les stratégies des entreprises doivent aussi évoluer pour s'adapter aux changements de l'environnement et aussi pour influencer l'orientation des changements institutionnels. Alors, face à l'évolution de la pression institutionnelle, les stratégies des entreprises doivent-elles aussi évoluer ? Par quel moyen ? Doivent-elles suivre les changements ou résister à la pression ? Faut-il créer un nouveau système institutionnel reposant sur la mobilisation des entreprises, ou conserver les anciennes stratégies ? Toutes ces questions exigent des recherches supplémentaires

(III). Discussion sur les principaux facteurs institutionnels qui influencent les stratégies des entreprises. L'organisation présente des caractéristiques différentes dans beaucoup de domaines, mais seulement une partie de ces différences est considérée comme corrélative aux stratégies d'entreprises. Par conséquent, il est nécessaire que les chercheurs cherchent à connaître ces facteurs institutionnels. Par exemple, beaucoup d'études montrent que la taille de l'organisation est très importante. Comme les grandes organisations possèdent plus de ressources et sont plus spécialisées, elles sont plus sensibles aux changements de l'environnement, et les politiques leur sont plus favorables. Ensuite, plus la proportion de la partie publique est élevée, plus l'organisation est sensible à la pression institutionnelle, surtout juridique et réglementaire. Et puis, différents facteurs institutionnels dominants conduisent à des différences en termes de mode d'acquisition et de vitesse de diffusion des informations ; les relations entre les organisations ont aussi des effets sur leurs stratégies (Scott, 2001). Alors comment tous ces facteurs influencent-ils les stratégies d'entreprise ? Cette problématique vaut la peine de faire des recherches approfondies.

徐二明



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/deed.fr>