

Partie I
Entreprise, évolution
sociale et pratique
des affaires en Chine

La première partie de cet ouvrage a pour objectif de situer la négociation dans son contexte le plus fondamental : celui de l'entreprise et la pratique d'affaires chinoises. Afin d'apporter les repères nécessaires au lecteur, nous aborderons seulement certains aspects essentiels :

- Évolution des entreprises, depuis l'ouverture de la Chine jusqu'à aujourd'hui.
- Spécificités liées au fonctionnement interne de l'entreprise chinoise.
- Évolution des aspects sociaux suite aux événements de mai 2010.
- Codes humains dans les affaires : règles comportementales et sociales.

Le chapitre sur l'entreprise permet au lecteur de mieux comprendre l'environnement dans lequel la négociation se déroule.

Le chapitre sur la pratique des affaires sera utile à l'homme d'affaires étranger, lors de ses négociations. Bien qu'il existe quelques différences locales, les indications apportées dans ce livre sont applicables à peu près partout en Chine.

1

Les entreprises en Chine

1.1 Les entreprises chinoises

1.1.1 Les entreprises d'État

D'où provient l'enrichissement des provinces et villes chinoises ?

Le tissu d'entreprises constitue l'un des facteurs clés. À un lieu et un moment donnés, le développement, puis le regroupement des industries entre elles constituent les pôles industriels.

Responsables de l'exode rural, ils ont provoqué la migration de trois cents millions de Chinois depuis l'ouverture de la Chine, en 1980. Comment les entreprises d'État ont-elles contribué au développement de l'industrie chinoise ?

Les entreprises d'État (*State Owned Enterprises* – SOE) se sont développées au début du XX^e siècle, avec un accroissement notable pendant la période communiste.

La période de 1949 à 1954 correspond à la mise en place d'un système communiste. Les entreprises se situent alors près des ressources minières. Dans certains cas, comme à Shenyang dans le Liaoning, au Nord-est de la Chine, les industries lourdes s'implantent près des mines de fer et de charbon. La région de Shenyang compte au début du siècle 9 millions d'habitants.

En 1940, la population de cette même région augmente pour atteindre 40 millions d'âmes¹. Parallèlement, pour répondre aux besoins croissants de nourriture, l'activité agricole se développe largement. Puis, l'industrie se diversifie vers d'autres secteurs : armement, textiles, machines-outils, automobile... Le chemin de fer permet de transporter la production et ouvre les portes de la région à l'export. Même les différentes guerres n'arrivent pas à avoir raison de ce poumon industriel, qui devient le premier de Chine.

Pour surmonter les pertes matérielles et humaines liées aux conflits (1931-1945 : invasion japonaise, 1945 : guerre civile...) l'État, par le biais de divers plans, organise la survie de ce pôle. Cela se traduit par de multiples investissements, mais aussi par une indexation sous-évaluée du prix des matières premières et par la reconstruction.

Les désastres causés par le Grand Bond en Avant (1957) et la Révolution Culturelle (1966-1976) n'empêchent pas le Liaoning de se situer au premier rang industriel, jusqu'à la veille des réformes. Le développement de cette province rayonne sur d'autres aires géographiques. Elle envoie 60 000 ingénieurs dans d'autres parties de la Chine.

Dans les années 1980, l'industrie de Shenyang se caractérise par l'emploi de main-d'œuvre surabondante et une faible productivité. La politique du « Bol de Fer » (铁饭碗 *tiě fàn wǎn*) mise en place par Mao Zedong, garantit en principe des revenus et avantages réguliers, ainsi que la sécurité de l'emploi.

Dès 1980, Deng Xiao Ping entreprend des réformes majeures. L'époque du « Bol de Fer » prend rapidement fin. Quelques années plus tard, le système des entreprises d'État vacille. La concurrence de plus en plus soutenue, les erreurs de gestion et d'investissements, et surtout, la régularisation des prix des matières premières entraînent de lourdes restructurations.

En 1992, la Chine compte environ 103 000 entreprises d'État. Si les très grandes entreprises sont épargnées, 20 à 25 000 PME ferment leurs portes². 70 % des 35 millions de personnes licenciées (45 millions si l'on compte les entreprises collectives) proviennent des PME d'État. La politique chinoise dans ce domaine consiste à préférer les grandes entreprises, en se dégageant des PME. Au final, 40 % des ex-PME d'État sont privatisées, et 20 % d'entre elles sont en partie détenues par des investisseurs privés. Il arrive même qu'elles soient placées en leasing ou louées à des managers internes ou externes.

1 Source : Kernen Antoine, ROCCA Jean-Louis, janvier 1998, *La réforme des entreprises publiques en Chine et sa gestion sociale. Le cas de Shenyang et du Liaoning*. Les Études du CERI.

2 Source : Huchet Jean-François, 2006, *Quelle restructuration des PME d'État en Chine ?* De Boek Université/Critiques internationales.

La gouvernance des grandes entreprises d'État revient très souvent aux « Princes rouges » (太子 tai zǐ, traduit par Prince héritier). Ces Princes rouges font partie du cercle familial plus ou moins rapproché de dirigeants et figures politiques passées et présentes. Ainsi, une partie de la famille de l'ancien premier ministre Li Peng se trouve à la tête de deux des cinq grands producteurs et distributeurs d'électricité chinois : la *State Power Corporation* et son concurrent, *China Power Investment Corporation*.

Aujourd'hui, les Princes rouges représentent 30 % de la classe politique chinoise, aux postes les plus élevés. Leurs fonctions les désignent à la tête des entreprises sur les secteurs les plus porteurs. Ils disposent parfois des biens de l'État comme de leur propriété personnelle. Les grandes entreprises d'État couvrent les secteurs stratégiques ou réglementés sur le guide des restrictions à l'investissement étranger (*Catalogue for guidance of Foreign Investment*), et sont présentes dans les domaines suivants : énergie, téléphonie, télécommunication, informatique et technologies de l'information, aéronautique, automobile...

Les entreprises d'État ont non seulement le droit, mais le devoir de dégager des bénéfices. Ainsi en 2009, les bénéfices des deux plus importantes, China Mobile et Pétrochina se montent respectivement à 115,2 milliards de Yuans (environ 13 milliards d'euros) et 103,4 milliards de Yuans (environ 11,7 milliards d'euros).

L'ouverture engagée par les réformes de Deng Xiao Ping permet aux entreprises d'État d'avoir un mode d'administration et de gestion plus clair. Jusqu'en 1988, les moyens de production, les pertes ou profits sont sans exception propriété de l'État. Dès 1988, seuls les moyens de production appartiennent à l'État. Les profits appartiennent à l'entreprise, en vue de ses éventuels investissements. Cette ouverture ne signifie pas de plus grande transparence des comptes. L'influence du Parti Communiste Chinois (PCC) est très proche de la gouvernance des SOE. Les diverses associations liées au parti, comme par exemple la Jeunesse communiste, sont très présentes dans l'entreprise. Elles entretiennent les idéaux et la présence communiste dans les firmes. Les postes clés sont proposés par le Parti.

En 2005, environ 2 700 entreprises sont gérées par la SASAC (en anglais : *State Owned Assets Supervision and Administration Commission* - Commission Administrative et de Supervision des Actifs de l'État). Cet organisme gouvernemental majeur est en charge des restructurations et de la gestion des actifs d'entreprises d'État. La SASAC a été créée en 2003, après dissolution de la SETC (l'ancienne *State Economic and Trade Commission*).

La SASAC possède l'autorité de tutelle sur plus de 150 000 entreprises. Elle gère 178 grandes entreprises, dont les 59 grands groupes publics classés « Top entreprises » (cf. tableau en annexe). Les présidents de ces grands groupes sont nommés par le Département d'Organisation du Comité Central du Parti Communiste.

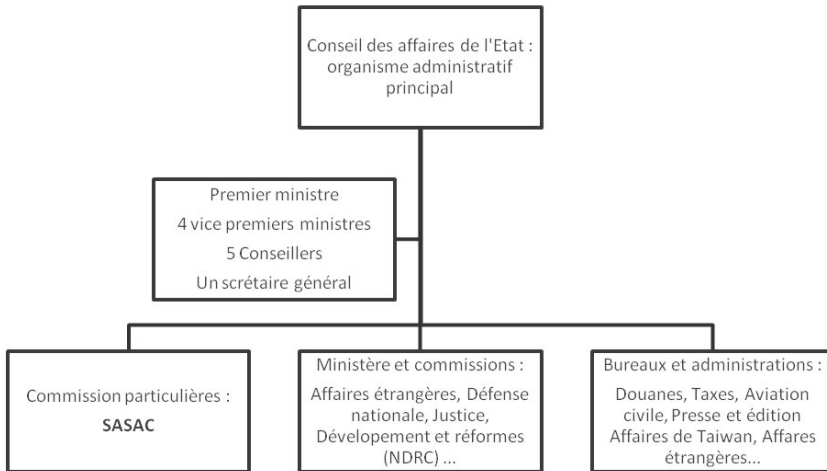


Figure 1.1 Organisation du Conseil des affaires de l'État, organe administratif du gouvernement chinois

La tendance actuelle de ces grands groupes s'oriente vers la recherche de qualité des produits ou services. Elles s'appuient sur l'innovation technologique et la compétitivité. En comparaison des grandes entreprises occidentales, ces entreprises chinoises sont conscientes de la faiblesse de leur image. D'où un actuel effort d'identification des marques chinoises. Les moyens utilisés sont le dépôt de marque et l'embauche de stylistes étrangers.

Le rachat ou la prise de participation majoritaire par des investisseurs étrangers dans les 178 grandes entreprises d'État chinoises est interdite. Le cas des banques chinoises investies par des banques étrangères est très représentatif : depuis 2006, le capital des banques chinoises est ouvert aux investissements étrangers, à condition que le capital de l'établissement demeure majoritairement chinois. Pourquoi cette ouverture sur un domaine aussi sensible ?

Pendant l'ère communiste, les dettes cumulées par les banques d'État proviennent d'un schéma bien connu : les prêts aux entreprises d'État sont attribués sur la base du relationnel entre cadres, par un personnel ne possédant pas d'expertise financière solide. À cette époque, une banque d'État prête à une entreprise d'État, qui n'est pas obligatoirement orientée vers la rentabilité. Les prêts ne sont donc pas souvent remboursés.

Dans les années 2000, ces dettes représentent jusqu'à 50 % du PIB chinois. Le gouvernement injecte 33 milliards de dollars en 1999 et 45 en 2004.

L'ouverture aux capitaux étrangers est bienvenue : elle permet des apports financiers destinés à réduire les dettes des banques chinoises, mais surtout, fournit une expertise financière solide et formatrice.

Les entreprises d'État disposent de moyens financiers très importants. Le gouvernement les supporte, non seulement au sein du marché chinois, mais aussi dans leur développement et leur investissement international. Le *China Investment Corporation* (CIC), un organisme d'État, créé en 2007, dispose d'une enveloppe de 200 milliards de dollars, destinés à l'investissement international. Cette somme provient des réserves de changes chinoises évaluées en juin 2010 à 2 500 milliards de dollars américains.



Exemple :

Stratégie d'achat d'entreprises étrangères par le gouvernement chinois

Dans le secteur automobile, voici deux expériences représentatives de rachats d'entreprises étrangères par des entreprises chinoises :

- En juin 2009 : Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Co. (constructeur privé) annonce en fanfare le rachat à General Motors de l'américain Hummer. Ces imposants véhicules, gros consommateurs d'énergie et le déficit cumulé par l'entreprise, ne conviennent pas au gouvernement chinois. Il appose son veto sur l'opération en février 2010.
- En mars 2010 : Zhejiang Geely Holding (constructeur privé) signe un accord pour l'achat du suédois Volvo, pour 1,8 milliard de dollars, soit quatre fois moins que Ford ne l'avait acheté en 1999. L'opération est finalisée en août 2010, avec l'accord rapide du gouvernement chinois.

Analyse : Le développement chinois s'est toujours orienté vers l'acquisition de savoir-faire apporté par les implantations industrielles étrangères. Aujourd'hui, l'acquisition d'entreprises à l'étranger, dans des secteurs stratégiques comme l'automobile, lui permet d'avoir accès rapidement à des technologies avancées, des réseaux de distribution mondiaux, et des parts de marchés internationales existantes. Cet exemple met en évidence l'influence du gouvernement dans les décisions de domaine privé.

- Dans d'autres domaines, telle l'exploitation minière ou pétrolière, la Chine s'approvisionne en matières premières, en visant le court et le long terme. Les autorités chinoises assurent cette stratégie avec efficacité.
 - En 2008, l'Empire du Milieu occupe la douzième place des investisseurs dans le monde, pour devenir cinquième un an après.
-

1.1.2 Les entreprises collectives et les coopératives

Les entreprises collectives appartiennent à une collectivité de citoyens, et se situent souvent dans des zones rurales ou villages. Elles sont financées par des fonds d'État. C'est un environnement peu réglementé et flou, qui parfois se traduit par des détournements de fonds de la part des dirigeants. L'éloignement de la gestion de ces structures par le pouvoir central est plus ou moins relégué au contrôle des autorités locales.

Cette situation permet aux dirigeants d'agir avec une certaine liberté. Le cas du dirigeant de Brillance est intéressant. Brillance est le premier fabricant de minibus en Chine. Son dirigeant a développé avec succès le groupe. Il a, au fur et à mesure pris des participations de plus en plus importantes dans l'entreprise. Jusqu'à ce que la province lui demande une rétrocession de ses actions sans compensation.



Exemple :

Les Chinois sont très friands de « Success Stories »

L'une d'entre elle est mondialement connue : Haier, une entreprise d'État, rachetée par ses employés :

- Dans les années 1920, une usine de fabrication de réfrigérateurs destinés au marché chinois se crée dans le Shandong, à Qingdao.
- En 1949, Mao Zedong proclame la République Populaire de Chine, qui devient communiste. L'entreprise passe sous le contrôle du gouvernement. L'économie planifiée ordonnée par le gouvernement n'est pas compatible à la prospérité de la société : divers problèmes internes apparaissent.
- En 1955, la direction de l'usine est reprise par quelques industriels sous forme de coopérative.
- En 1958, la coopérative change de nom et devient *Qingdao Electro Machinery Factory* et commence à fabriquer des moteurs, des ventilateurs et autres appareils électriques. Pendant la Révolution Culturelle entre 1966 à 1973, le nom de l'entreprise change et devient *East Wind Electric Machinery Factory*.
- En 1979, suite à une fusion avec une petite entreprise locale, la société devient *Qingdao Home Appliance Factory*. Elle commence à produire des machines à laver la même année.
- De 1979 à 1983, l'usine fabrique 58 000 machines à laver sous la marque de *White Heron*. Leur faible niveau de qualité et leur design peu attrayant découragent les acheteurs. Dans les années 1980, l'entreprise est alourdie d'une dette de 1.4 millions de yuans, et ses locaux se délabrent.