

**Ecole Nationale
Supérieure de
Bibliothécaires**

**Université
Claude Bernard
Lyon I**

**Diplôme Supérieur
de Bibliothécaire**

**DESS Informatique
Documentaire**

Note de synthèse



**LA REFORME DE LA GESTION DE
L'ENTREPRISE CHINOISE**

Yan XU

**sous la direction de Ham-San CHAM et
Isabelle AUDEBEAU
Ecole Supérieure de Commerce de Lyon**

1991

La réforme de la gestion de l'entreprise chinoise

The Reform of the Management of the Chinese Enterprise

Yan XU

RESUME

La réforme de la gestion de l'entreprise chinoise s'est effectuée depuis une dizaine d'années et le résultat est évident. Elle a changé le mécanisme de gestion d'entreprise de la centralisation à l'autonomie.

La présente note offre une liste de bibliographies sur la réforme de la gestion de l'entreprise et les synthétise d'une façon relativement détaillée.

MOT-CLE

réforme; gestion d'entreprise; Chine; entreprise d'industrie; gestion industrielle; économie d'entreprise; politique économique; conditions économiques.

ABSTRACT

The reform of management of the chinese enterprise has been taken since ten years and the result is clear. It has changed the system of the management of the enterprise from the centralization to the autonomy.

This review provides the bibliography list on this subject and sums up futher the information about it.

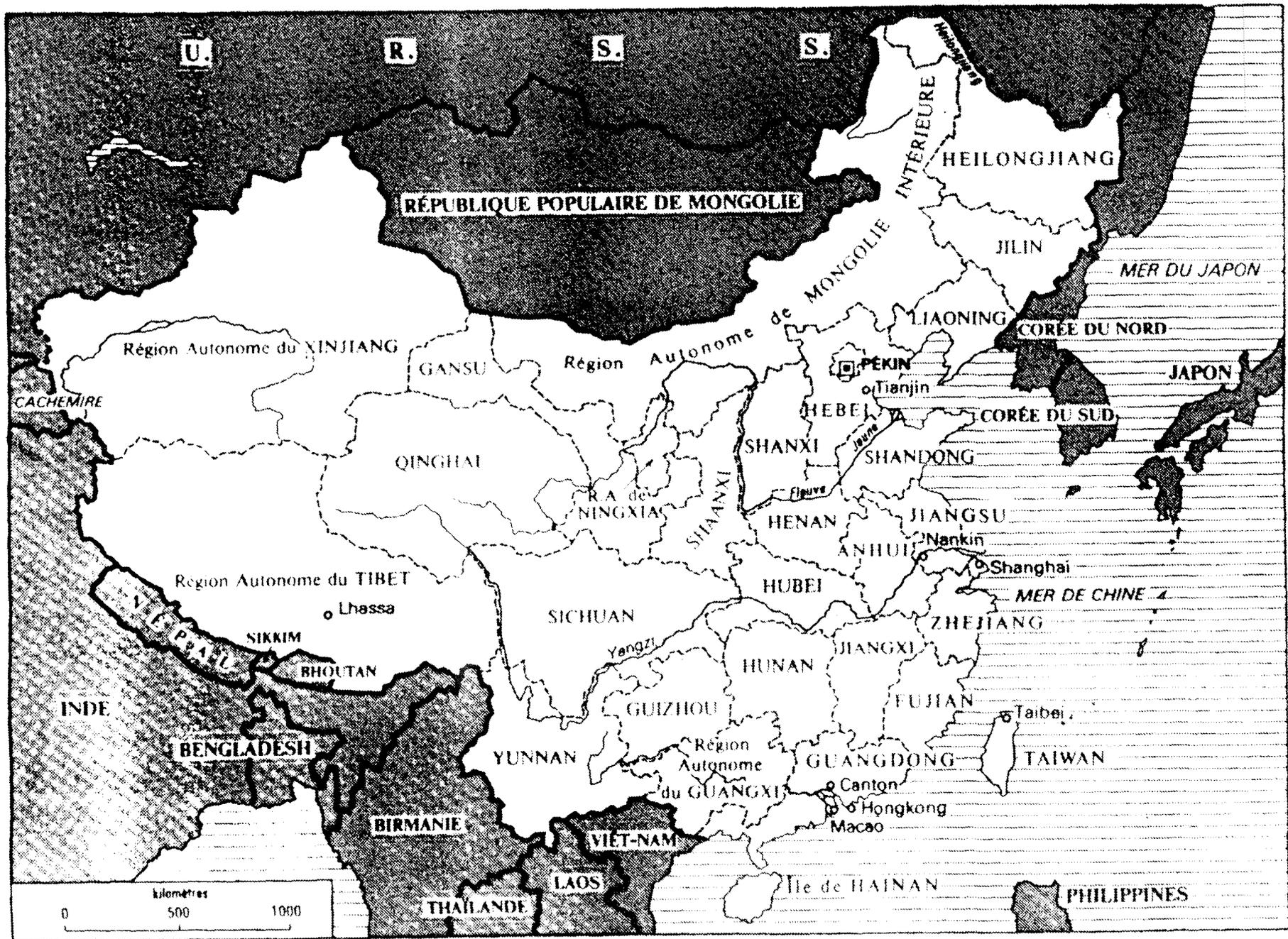
KEYWORDS

reform; management of the enterprise; China; industrial enterprise; industrial management; economy of the enterprise; economic policy; economic condition.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I: INTRODUCTION	3
CHAPITRE II: METHODOLOGIES DE RECHERCHE	4
I. COMMENT DEFINIR LES DOMAINES A RECHERCHER ?	4
1. Analyser le titre du sujet:	4
2. Enquêter auprès de l'utilisateur:	5
3. Définir les langages:	5
II. COMMENT CHOISIR LES OUTILS DE RECHERCHE	5
POUR DES OUVRAGES	6
A. RECHERCHE MANUELLE	6
Catalogue en papier	6
Microfiches	7
1. Livres disponibles	7
2. Bibliographie de la france	7
B. RECHERCHE AUTOMATISEE	8
CD-ROM	8
CD ROM BNF	8
Banque de données	8
POUR DES REVUES	9
A. RECHERCHE AUTOMATISEE	9
CD-ROM	9
1. IBM/INFORM	9
2. MYRIAD	9
Base de Données en ligne	9
1. FRANCIS	10
2. DELPHES	11
POUR DES THESES	12
RECHERCHE MANUELLE	12
Inventaire des thèse de Doctorat	12
CHAPITRE III SYNTHESE DES REFERENCE	13
I. La situation de la gestion de l' entreprise chinoise avant la réforme	13
II. Les résultats de la réforme entreprise	14
III. La réforme de la gestion des entreprises en quatre phases	15
IV. Les principales réformes de l'entreprise	15
1. Elargir les pouvoirs de gestion d'entreprise	15
1.1.Le pouvoir de la production:	16
1.2 Le pouvoir d'achat et de vente des produits	16
1.3 le pouvoir de fixer les prix	17
1.4 Le pouvoir d'utilisation des profits	17
1.5 le pouvoir de rajuster le salaire et la prime	18

1.6 le pouvoir de fusionner avec les autres entreprises	19
1.7 le pouvoir d'employer le personnel	19
2. Un système de prélèvement uniforme sur les profits et les impôts	20
2.1. La première étape	20
2.2. La deuxième étape	21
3. Principe de la responsabilité de gestion	21
4. La réforme du système de la salaire et de l'emploi	22
4.1 Casser le " bol de fer "	22
4.2 Abolir le système sur le salaire fixé	23
4.2.1. Avant 1984	23
4.2.2. Après 1984	24
5. Confirmation de la politique d'ouverture sur l'étranger	24
CONCLUSION	26
CHAPITRE IV. BIBLIOGRAPHIE	28



1^{ERE} PARTIE
RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE

CHAPITRE I: INTRODUCTION

Depuis 1979, la Chine s'est réveillée de La Révolution Culturelle, elle a trouvé que l'économie de l'Etat était face à une situation dangereuse. Pour sauver le pays, Deng Xiao Ping a dirigé une série de réformes, tant dans les domaines économiques, que sur tous les systèmes: agriculture, industrie, finance, administration, marketing, export,...

Grâce au succès de la réforme sur l'agriculture, les villes ont commencé l'une après l'autre des réformes, surtout dans les entreprises industrielles, qui s'effectuent plus lentement et d'une façon plus complexe.

Dans toutes les années 80, on s'est jeté dans cette vague de réforme des entreprises. *Pendant dix ans, quels changements ont connu les entreprises chinoises?* Cette question est intéressante pour les entreprises étrangères, et pas mal d'articles sur ce sujet ont été publiés. Mais en Europe, personne n'a fait une recherche globale là-dessus.

Pour étudier profondément cette question, le professeur de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon, Monsieur Ham Shan Chap, m'a demandé de faire une bibliographie sur la réforme de gestion de l'entreprise chinoise.

CHAPITRE II: METHODOLOGIES DE RECHERCHE

I. COMMENT DEFINIR LES DOMAINES A RECHERCHER?

1. Analyser le titre du sujet:

Gestion, gérer, sont des termes utilisés dans le langage courant comme synonymes de s'occuper, mener, conduire une affaire.

"Gestion de l' entreprise" ou bien " gestion d' entreprise", est une face très importante de cette réforme, surtout, il est le sujet de cette recherche. Et on peut le trouver dans les Thésaurus de recherche informatisées.

Les essais de cette réforme est effectué depuis la fin de 1978, et ils donnent les expreences importantes. Donc la date que je peux limiter est départ 1979, quoique la réforme de l'entreprise est menée largement dès 1984.

"La Chine" est un terme géographique, pour élargir le terme, j'ai ajouté "chinois??", les points d'interrogation sont troncatures pour interroger les bases de données bibliographiques, le premier marque le féminin, et le deuxième le pluriel.

"Entreprise?" est l' objet le plus important qu'on va chercher, en raison de système politique, presque toutes les entreprises chinoises sont nationalisées, on peut les appeler "Entreprese d'Etat" ou " entreprise publique"

"Réforme?" est vraiment un mot très général et n'est pas normalisé comme un descripteur, mais je crois bien qu' on peut

trouver quelques choses.

2. Enquête auprès de l'utilisateur:

Pour offrir l'information plus précise à l'utilisateur, il est très important de savoir bien sa demande et son besoin. Pour ce but, j'ai fait des enquête directe auprès de Monsieur Chap. Pendant notre discussion, il m'a dit qu'il s'intéressait au management et à la gestion des entreprises chinoises, surtout aux étapes de la réforme.

3. Définir les langues:

Monsieur Chap m'a demandé de rechercher les références en français et en anglais, pas en chinois.

En anglais:

" entreprise" = " enterprise",

" réforme" = " reform"

" chine " = " china "

" chinois" = " chinese "

II. COMMENT CHOISIR LES OUTILS DE RECHERCHE:

Aujourd'hui, les information se renouvelent jour après jour, les documents et les références sortent rapidement. Pour les chercher rapidement et complètement, la recherche manuelle traditionnelle n'était pas suffisante, surtout cela prend beaucoup de temps. Avec les nouvelles technologies réalisées, on fait la recherche d'une façon certaine soit dans les écrits, soit par informatique.

POUR OUVRAGE

A. RECHERCHE MANUELLE:

Catalogue en papier

- TYPE:

Pourtant, les catalogues sont encore un accès important de recherche. Dans la plupart de bibliothèques, les catalogues se classent selon les matières, les auteurs et les titres (ou auteur-titre mixte).

Pour ce sujet, il faut mieux choisir le catalogue matière.

- POINT D' ACCEES:

Le problème est de comment définir les domaines, " économie " ou " politique " ou " management " .

Je suis entrée souvent par " chine -- entreprise", " chine -- gestion ", "chine -- économie", "chine -- économie politique", " chine -- management", " chine -- conditions économiques", " gestion--de--entreprise "....

- OUTILS DE RECHERCHE CHOISIS:

J'ai fait une recherche relativement complète, selon leurs caractères et orientations, j'ai consulté les catalogues des bibliothèques suivantes:

BIBLIOTHEQUE NATIONALE
FACULTE NATIONALE DE LA SCIENCE POLITIQUE
UNIVERSITE PARIS DAUPHIE(PARIS IX)
MAISON DE LA SCIENCE DE L'HOMME DE PARIS
MAISON DE LA RHONE-ALPES DE LA SCIENCE DE L'HOMME
CENTRE EURO-ASIE
INTERUNIVERSITE LYON II

FACULTE DE SCIENCE DROIT-LETTRE DE L'UNIVERSITE LYON II
INSTITUT DE GESTION ET DROIT
BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE DE LYON
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE LYON
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE REGION RHONE-ALPES
UNIVERSITE SORBONNE (PARIS I)
UNESCO

microfiche

- TYPE:

Microfiche est un support de transcription qualifié par voie photographique sous une forme miniaturisée d'une ou plusieurs informations graphiques ou codées.

Il existe trois types: titre, auteur, sujet, j'ai choisi les fiche sujet.

- OUTIL DE RECHERCHE CHOISIS:

1. LIVRES DISPONIBLES

2. BIBLIOGRAPHIE DE LA FRANCE

- ENTREE:

1. LIVRES DISPONIBLES

Il est classifié suivant la "classification décimale universelle ", publiée avec l'appui de l'UNESCO,1973.

les rubriques seront:

330.191.5: Economie nationale. Economie politique.
Autarchie

65: Gestion et organisation de l'industrie, du commerce et des transports.

Plus précise, 65.011.8: Améliorations. réformes.
Réorganisation.

On peut voir également 65.016: Evolution dans le temps. Création. Développement. Régression. Fusion. Dissociation. Conversion. Dissolution

2. BIBLIOGRAPHIE DE LA FRANCE

Elle est indexées en RAMEAU, on peut passer par:

chine ** économie

chine ** conditions économiques ** 1976-...

chine ** politique économique ** 1949...

économie d'entreprendre ** chine

gestion d'entreprise ** chine

B. RECHERCHE AUTOMATISEE

CD-ROM

CD-ROM est un type des supports optiques récents, qui peut stocker beaucoup plus de documents que les catalogues papiers et les microfiches par unité.

CD-ROM BNF (Bibliographie Nationale Française depuis 1975).

Cette base extraite de la base bibliographique BN OPALE contient les notices des livres annoncés dans la "Bibliographie de la France" de 1975 jusqu'au 31 MARS 1989 (notices complètes).

Banque de Données

Dans certaines bibliothèques, les catalogues sont informatisés, par exemple, la bibliothèque de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et la bibliothèque du Centre EURO-ASIE dont la base de données s'appelle " THE EURO-ASIE 120". Ce Centre suit l'activité de 120 entreprises, en particulier pour les articles des revues.

Au cours de la recherche, on a utilisé la recherche par sujet, mot-titre, ou mot-clé. J'ai interrogé par les points d'accès suivants:

- " management and china"
- " gestion and enterprise "
- " management and industriel"

POUR REVUE

A. RECHERCHE AUTOMATISEE

CD-ROM

- OUTILS DE RECHERCHE CHOISIS:

1. IBM/INFO:

c'est un CD-ROM bibliographique professionnelle sur tous les disciplines de management et administration. Il provient des articles publiés dans 500 journaux management et administration, dont 80% d'américaines. Toutes les notices et les opérations sont en anglais.

2. MYRIAD:

c'est le CD-ROM du Catalogue Collectif National des Publications en Série. Il est édité par le Centre National du CCN. Le CD-ROM Myriad permet de localiser en France près de 200,000 périodiques dans plus de 2,800 bibliothèques et Centres de documentation. Il fournit une description précise de chaque périodique, l'état détaillé de chaque collection et toutes les informations nécessaires concernant les établissements documentaires participants.

Bases de Données en ligne

- TYPE:

Quant au fichier informatisé regroupant un ensemble de références bibliographiques de documents. on a consulté deux rapports des Bases de Données pour choisir les plus précises.

GUIDE DES BASES DE DONNEES FRANCAISES SUR LA GESTION DES ENTREPRISES/ Didier RETOUR, Brigitte TINLAND; Institut d'administration des entreprises de Grenoble. -Grenoble: université des Sciences Sociales, 1981.- 318 p.; 21 cm.

REPERTOIRE DES BANQUES DE DONNEES PROFESSIONNELLES, 1989/ ADBS - ANRT., 19.. - 30 cm.

Année en cours.- ISSN 1147- 7814.

- RESULTAT:

1. FRANCIS:

C'est une base de données bibliographiques de la science sociale, elle est la plus grande base française de ce terme. Elle est produite par le Centre de Documentation en Sciences Humaines du CNRS (Centre National Recherche de la Science) et est accessible par le serveur Télésystèmes- Questel. Elle couvre les articles, monographies, congrès et thèses à partir de 1973. Cette base s'enrichit d'environ 10,000 références par an. Les notices sont indexées 6 jours après leur apparition.

Les démarches sont suivantes:

QUESTIONS:

1. entreprise? et (chine ou chinois??)
2. 1 et réforme?
3. 2 et /dp> 1980

reponses:41

Autocritique:

Le résultat est de 41, mais seulement 4-5 références sont plus utilisables.

1. Je n'ai pas limité les domaines:" gestion " ou

"management" ou "administration".

2. Les langues ne sont pas précises: le résultat contient 3 références en allemand et 1 référence en italien.

3. Les bruits: les 41 réponses comprennent 2 références apparaissant deux fois.

2. DELPHES:

C'est une base de données bibliographiques françaises. Cette base est produite essentiellement par un réseau de Chambres de commerce et d'industrie locales et régionales et disponible sur le serveur G. CAM.. Une interrogation précise est facilitée par l'existence d'un thésaurus, le vocabulaire économique, système DES qui présente l'ensemble des descripteurs servant à indexer les documents auxquels sont associés des numéros avec lesquels on peut formuler les questions. Elle fusionne des bases de données ISIS et GRAPPE. 800 périodiques français et étrangères dépouillés. Elle est la plus grande base spéciale d'information de l'entreprise en France.

Sa mise-à-jour est hebdomadaire. Cette base de données est créée en 1980. J'ai fait une recherche de documents à partir de cette date.

QUESTION			
RESULTAT			
	1.	GESTION	PHR ENTREPRISE
1994			
	2.	1 ET CHINE	14
	3.	1 ET CHINOISE	6
	4.	2 OU 3	16
	5.	ANAGEMENT ET ENTREPRISE ET CHINOISE	8
	6.	MANAGEMENT ET ENTREPRISE ET CHINE	13
	7.	4 OU 5 OU 6	24
	8.	7 ET REFORME	4
	9.	7	24
<hr/>			
		FIN DE L'HISTORIQUE	24

Autocritique:

1. Les bruits: 2 références apparaissent 2 fois. 5 références ne sont pas utilisables.

2. Les préparations ne sont pas suffisantes: avant l'interrogation, je n'ai pas choisi les descripteurs dans le thésaurus: système DES.

POUR THESE

RECHERCHE MANUELLE

outil

INVENTAIRE DES THESES DE DOCTORAT 1980-1987

C'est un périodique dépouillé les thèses Doctorat française soudance devant les universités français. Les éditeurs sont la Bibliothèque Nationale et la service d'échange universitaire.

Les notices de thèses sont classées selon le plan de classement. dans ce plan, j'ai choisi:

08- Sciences politiques: D. politiques étrangères et relations internationales

39- Sciences économiques: E. Entreprise, industrie, énergie, commerce, transports.

40- Sciences de gestion: A. politique générale, stratégie internationale.

2^{ERE} PARTIE
SYNTHESE DE LA REFORME DE
GESTION DE L'ENTREPRISE
CHINOISE

SYNTHESE DES REFERENCES

" Quand la Chine se réveillera, le monde tremblera ". Une série des réformes marquent le réveil de la Chine.

En 1984, soit cinq ans après le début des réformes dans le secteur agricole, a commencé la réforme dans les grandes et moyennes entreprises publiques ou d'Etat du secteur industriel. Mais en effet, les réformes entreprises étaient essayées depuis la troisième session plénière du onzième congrès du Parti Communiste chinois (Décembre 1978).

I. COMMENT ETAIT LA SITUATION DE LA GESTION DE L'ENTREPRISE CHINOISE AVANT LA REFORME?

Les ressources financières étaient mobilisées par le biais du budget, dont les revenus étaient composés en presque totalité d' impôts prélevés sur les entreprises (impôts sur les transactions et prélèvement sur les entreprises d' Etat). Un tel dispositif s' est caractérisé par:

Une absence totale d'autonomie des entreprises: Dans les entreprises d' Etat, les salaires et les prix étaient fixés de manière administrative, près de 95% des profits étaient prélevés, les investissements, ainsi que les pertes éventuelles, étaient financés par des allocations budgétaires. Seules les entreprises collectives, qui gardaient une partie de leurs bénéfices mais ne recevaient pas d' allocation budgétaire, finançaient leurs investissements sur leurs ressources propres. Le financement par le crédit bancaire étaient quasi-inexistant.

Une irrationalité du système de prix, conséquence de leur mode de fixation administrative. Les prix, complètement déconnectés des coûts de production, étaient fonction des priorités économiques, telles que les édictait le pouvoir politique.

Dans ces conditions, l'amélioration de leurs conditions d'activité est donc devenue une priorité difficilement séparable de celle de la réforme du système des prix.

II. LES RESULTATS DE LA REFORME DE L'ENTREPRISE

Après dix ans de réforme, la Chine a trouvé le mécanisme économique de la combinaison de rajustement du marché avec l'économie planifiée propre à la Chinoise. La structure du système de propriété d'Etat a beaucoup changé:

Premièrement, le système de propriété a évolué de la propriété publique à la propriété différente ayant aux corps principaux la propriété publique.

EN SECTEUR DE INDUSTRIEL	LA SOMME			LE POURCENTAGE		
	! milliards yuan			! %		
	! 1978	! 1980	! 1986	! 1978	! 1980	! 1986
le nombre des EP ^[1]	! 34,84	! 37,73	! 49,93	! 100	! 100	! 100
la propriété du peuple entier	! 8,37	! 8,34	! 9,68	! 24,0	! 22,1	! 19,4
la propriété collective	! 26,47	! 29,35	! 40,01	! 76,0	! 77,8	! 80,1
autres	!	! 0,04	! 0,24	!	! 0,1	! 0,5
la valeur de la production	! 4231	! 4992	! 9028	! 100	! 100	! 100
la propriété du peuple entier	! 3417	! 3928	! 6201	! 80,8	! 78,7	! 68,7
la propriété collective	! 814	! 1034	! 2637	! 19,2	! 20,7	! 29,2
la propriété individuelle	!	! 1	! 29	!	! 0,6	! 0,3
autres	!	! 29	! 161	!	!	! 1,8

Deuxièmement, le droit de propriété s'est séparé de celui de gestion à l'intérieur du système de propriété, si bien qu'ont apparu plusieurs modes de gestion.

[1] EP = entreprises

Les modes de propriété du socialisme de Chine à une période actuelle sont les suivants:

- La propriété du peuple entier;
- La propriété collective;
- La propriété individuelle;
- L'économie coopérative;
- Le système par actions;
- Les capitaux mixtes chinois et étrangers;
- Les capitaux uniquement étrangers;

III. LA REFORME DE LA GESTION DES ENTREPRISES A CONNU QUATRE PHASES: [2]

A. Laisser une partie des profits aux entreprises comme fonds de base;

B. Modifier la situation des entreprises en ce qui concerne les immobilisations et les fonds de roulement;

C. Réformer le système de gestion du personnel;

D. Réformer le système de direction des entreprises;

IV. LES PRINCIPALES REFORMES DE L'ENTREPRISE SONT:

1. ELARGIR LES POUVOIRS DE GESTION D'ENTREPRISE, CHANGER LA METHODE DE MANAGEMENT DE LA PLANIFICATION CENTRALISEE EN AUTONOMIE DE LA GESTION DE L'ENTREPRISE.

Au début de la réforme de la gestion de l'entreprise, le plus important est de " Simplifier les organes administratifs et les formalités et élargir le cadre d'autonomie des entreprises"

On a supprimé le système selon lequel les entreprises remettent toutes leurs recettes à l'Etat, et l'Etat s'est chargé de toutes leurs dépenses. Il est bon de permettre aux

[2] Pour les articles sur les actes du gouvernement, il faut mieux voir la revue " Annuaire de Législation Française et Etrangère" 1983-1990, à la Bibliothèque Nationale.

entreprises de jouir de certains droits et d'assumer certaines responsabilités sur le plan financier. L'Etat continue à appliquer le système d'achat et de vente unifiés pour les matières premières (par exemple, coton, charbon, pétrole...) dont la spécification est simple et qui concernent la vie quotidienne du peuple et les intérêts du pays, afin d'assurer les approvisionnement et de stabiliser les marchés. Pour les autres articles d'usage courant, on a cessé un tel système, par contre, on a élaboré, selon le projet de production, le plan d'achat et le plan de vente.

La session de l'Assemblée populaire nationale a voté une série de lois et accepté le principe de la séparation du droit de propriété, qui appartient à l'Etat, et de l'autorité de gestion, confiée au gestionnaire. Ce dernier bénéficie, en théorie, de pouvoirs accrus: il peut décider de la production, passer des contrats avec l'étranger, moduler les salaires et, surtout, il devient responsable des résultats financiers.

1.1. Le pouvoir de la production:

Avant la réforme, les entreprises de la propriété publique ne pouvaient gérer la production que selon la planification de l'Etat, elles étaient incapable de régulariser leur plan et mode de production et d'exploitation suivant leur capacité et la demande du marché.

Après la réforme, une fois atteints les objectifs du plan, les entreprises pouvaient augmenter leur production, recevoir des commandes, vendre elles-mêmes les produits que l'Etat n'achète pas et qui manquent au marché.

1.2 Le pouvoir d'achat et de vente des produits:

Autrefois, les entreprises industrielles de l'Etat ne pouvaient acheter elles-même les matières premières dont elles avaient besoin ou bien organiser directement la provenance des marchandises dans le lieu de production. Ces matières premières étaient affectées d'une manière unifiée par le

ystème des marchandises. Les entreprises n' étaient pas autorises à vendre librement leurs produits (surtout les produits des matières premières) au marché. Ces produits ne pouvaient être achetés d' une manière unifiée que par les Sections des ressources ou les Organes commerciaux de vente en bloc.

Actuellement, selon le besoin de production, les entreprises industrielles peuvent faire des achats sur le marché ou organiser directement les matières premières dans les lieux de production. Les entreprises peuvent vendre leurs produits après avoir accompli la tâche planifiée de l' Etat, ou les compagnies de trust les vendent à la place des entreprises.

1.3 le pouvoir de fixer les prix:

La fixation de l'ensemble des prix par l'Etat a longtemps été à la base du système de mobilisation et de redistribution des ressources financières. Pendant que les prix étaient fixés par l'Etat, les entreprises n'avaient pas le droit de fixer les prix de leurs produits. Les prix des produits ne reflétaient pas la montée et la baisse du prix de revient de ces produits ni leur qualité, ils ne reflétaient pas non plus l'offre et la demande du marché. Les entreprises ne pouvaient pas rajuster la structure des produits et la stratégie de gestion .

En ce qui concerne la réforme, on a réduit le cadre de contrôle des prix de l' Etat, donné certains pouvoirs, à l'entreprise, de rajuster le prix dans le cadre tolérable: pour les produits qui ne sont pas contrôlés par l' Etat, les entreprises pouvaient augmenter ou réduire le prix selon la région, la saison, la quantité et la qualité.

1.4 Le pouvoir d' utilisation des profits:

Jadis, le système de recette et dépense unifié de l'Etat

s'appliquait sur les finances de l' entreprise. Tous les profits des entreprises sont rendus à l'Etat et leurs décaissements sont payés par lui. L' entreprise n'avait pas de fonds propres.

Ce pouvoir s'est concrétisé dans la possibilité de conserver une partie des profits une fois satisfaites les obligations quantitatives et qualitatives du plan. cette première réforme, qui aboutissait à doter l' entreprise de fonds propres, a commencé par le rétablissement du fonds d' entreprise supprimé dans les années 1960. La partie de profits conservée augmente d' année en année, de 3.7% en 1978 à 42.4% en 1986(après avoir déduit taxes et impôts, la conservation réelle est de 20%). cette partie de profits se divise selon la politique de l'Etat en : fonds de développement de production, fonds d'innovation de nouveaux produits, fonds de bien-être des travailleurs, fonds d'encouragement et fonds de réserve.

D'ailleurs, le partage du fonds d'amortissement a changé. Antérieurement, l'entreprise devait remettre tout le fonds d'amortissement à l' Etat, l' Etat le distribuait selon les spécialités différentes. En 1978, 20% du fonds d' amortissement était à l'Etat, 30% était à l'organe responsable local, 50% était à l' entreprise; plus tard, 70% était à l' entreprise, 30% était à l' organe local; maintenant, il est tout à l' entreprise.

1.5 le pouvoir de rajuster le salaire et la prime:

Depuis longtemps, c' est l' Etat qui gère directement le salaire des employés de l' entreprise, le rajustement de salaire, le cadre et les détails de partage des primes sont définis par l' Etat.

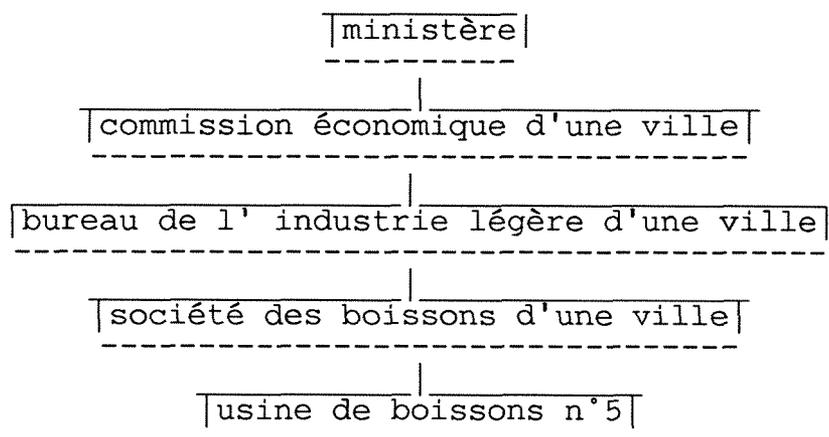
Grâce à l' essai de la réforme, le pouvoir de l'entreprise pour partager les salaires et les prix s'est élargi, la façon égalitariste s'est transformée. A présent, la plupart des entreprises ont adopté une méthode de lier le salaire et la prime avec le profit d'entreprise, normalement, le profit

augmente de 1%, le salaire et la prime sont la possibilité d'augmenter de 0.3-0.7%. Je vais expliquer clairement ce point dans "la réforme du système de salaire et de l'emploi".

1.6 le pouvoir de fusionner avec les autres entreprises:

Avant la réforme, les entreprises de l'Etat appartenaient respectivement aux ministères centraux et aux départements locaux. Elles n'étaient autorisées qu'à coopérer sur le plan des spécialités avec les autres entreprises à l'intérieur des ministères (lignes) et des départements (modules). Il était interdit aux capitaux, à la technique et au personnel de circuler entre différents métiers, régions et propriété.

le schéma d'organisation peut être le suivant:



Après la réforme, les entreprises ont le droit de décider une coopération interprofessionnelle, interrégionale, interpropriétaire, d'échanger des capitaux, de la techniques, du personnel, et de faire des affaires avec des commerçants étrangers et signer des contrats d'exploitation.

1.7 le pouvoir d'employer le personnel:

Auparavant, les ouvriers de l'entreprise étaient recrutés par les organes de travail, ou étaient remplacés par les enfants adultes des employés; les organes responsables envoyaient directement les directeurs aux entreprises.

Subséquentement, les entreprises peuvent définir les règles d'après la demande de métier, embaucher au public; Les directeurs des entreprises moyennes et petites sont sélectionnés par le congrès des employés, ou bien sont engagés à la société, puis choisis par la concurrence.

Ce sont les nouvelles méthodes de management dirigeants d'entreprises qui permettent au système de gestion de passer de la planification centralisée à une autonomie. D'abord, on les a testées dans une des provinces sud-ouest, Si Chuan, le pays de Deng XiaoPing, où la réforme agricole a connu le plus grand succès, Zhao Zi Yang était à ce moment-là le président de cette province, il était devenu le premier ministre un an plus tard. Après dix ans de la réforme d'entreprise, il jouait un rôle important.

2. UN SYSTEME DE PRELEVEMENT UNIFORME SUR LES PROFITS ET LES IMPOTS:

Son instauration a eu lieu en 1983. Il est basé sur le marchandage, et destiné à remplacer le système antérieur de prélèvement.

L'entreprise chinoise ne devait pas rechercher le profit avant la réforme.

Dans ces conditions, si l'entreprise faisait des profits, il fallait en donner tout à l'Etat; si elle n'avait pas fait de profits, les pertes étaient remboursées par l'Etat. En Chine, on appelle ce système "manger à la grande marmite".

En ce qui concerne la réforme fiscale, il s'agit de deux étapes:

2.1. La première étape:

A partir du 1^{er} juin 1983, la première étape de la réforme fiscale a instauré un impôt de 55% sur les bénéfices des entreprises d'Etat (qui versaient auparavant la totalité de leurs bénéfices à l'Etat) et un impôt de régulation qui réduit à environ 20% la part des bénéfices conservée par les

TABLEAU 1. — Evolution des revenus budgétaires

En milliards de yuans	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	Prévisions 1986
Revenus	87,5	112,1	110,3	108,5	109,0	112,4	124,9	146,5	185,4	214,2
1. Prélèvements sur les profits des entreprises ⁽¹⁾	40,2	57,2	49,3	43,5	35,4	29,7	24,1	26,0	4,3	8,6
dont :										
— entreprises industrielles	32,6	44,0	45,1	44,8	41,6	39,7	39,8	...		
— entreprises commerciales ⁽²⁾	7,6	13,2	4,2	— 1,3	— 6,2	— 10,0	— 15,8	...		
2. Impôts	46,8	51,9	53,8	57,2	63,0	70,0	77,6	93,8		205,6
dont :										
— impôt industriel et commercial	40,1	45,1	47,3	50,1	53,8	60,0	64,4
— impôt agricole	2,9	2,8	3,0	2,8	2,8	2,9	3,3
3. Autres	0,5	3,0	7,2	7,8	10,6	12,7	23,2	26,7
dont :										
— fonds spéciaux pour secteurs prioritaires							9,3	12,0	14,3	15,0
— bons du trésor					4,9	4,2	4,2	4,2	6,0	6,0
— emprunts extérieurs		0,2	3,5	4,3	7,3	4,0	3,8	3,5	3,5	5,5
Equilibre budgétaire	+ 3,1	+ 1,0	— 17,0	— 12,8	— 2,5	— 2,9	— 4,3	— 5,0	+ 5,0	0
Pour mémoires subventions	...	8,4	18,0	27,4	36,9	36,3	35,8	36,0	48,0	
Dépenses	84,3	111,1	127,4	121,2	111,5	115,3	129,3	151,5	180,4	214,2

⁽¹⁾ A partir de 1985 l'essentiel de ces prélèvements prend la forme d'impôts.

⁽²⁾ Les chiffres négatifs indiquent des subventions nettes (cf. texte p. 815).

Sources : *Statistical Yearbook of China*, 1985; FMI; rapports officiels sur le budget de l'Etat.

entreprises.

2.1. La deuxième étape:

La deuxième étape consiste à étendre à toutes les entreprises d'Etat la réforme lancée en 1983 et à modifier les critères de taille des entreprises. Cette dernière mesure a pour effet d'accroître le nombre de "petites entreprises" soumises à l'impôt progressif. Parmi les onze impôts énumérés par ce règlement, quatre nouveaux impôts indirects mis à l'essai à partir du 1^{er} octobre 1984 remplacent la taxe industrielle et commerciale qui représentait la moitié des recettes budgétaires de l'Etat. Il s'agit de l'impôt sur les produits qui prend pour base la valeur des ventes, de la T.V.A., de l'impôt sur le sel et la patente, calculée à partir de l'écart entre le prix d'achat et le prix de vente des produits.

la situation de conserver les bénéfices

	! 1979	! 1985
la somme de profits conservés milliards (yuans)	! 8.7	! 46.2
le pourcentage entre le profits conservés et le profit réel (%)	! 12.3%	! 46.2%

3. PRINCIPE DE LA RESPONSABILITE DE GESTION:

Pour une meilleur gestion, il faut avoir des cadres dirigeants compétents et donc bien formés.

Pendant longtemps, l'organigramme type de la direction consacrait la séparation théorique du pouvoir administratif et du pouvoir politique. Autrefois on sélectionnait généralement les chefs d'ateliers parmi les membres du parti. Ce type de structure présentait un défaut majeur: l'absence d'un véritable centre d'autorité dans l'usine.

Aujourd'hui, les élections ont permis de tenir compte des aptitudes des candidats. Ceux qui ont des capacités de dirigeants, qu'ils soient ou non membres du parti, peuvent être élus. A présent, la politique du parti envers les intellectuels étant réellement appliquée, un nombre croissant d'ingénieurs et de techniciens peuvent mettre leur compétence au service de la modernisation. Environ 70% d'entreprises industrielles exercent leur activité. Les obligations à l'égard de l'Etat sont déterminées contractuellement. Pour les satisfaire, les directeurs d'usine se sont vus attribuer le droit de choisir leurs fournisseurs, leurs clients, d'embaucher des travailleurs, de leur accorder de l'avancement et, dans certains cas, de les licencier.

4. LA REFORME DU SYSTEME DE LA SALAIRE ET DE L' EMPLOI:

4.1 Casser le " bol de fer ":

Depuis longtemps, les employés de l'entreprise sont immobiles, une fois qu'on est entré dans une entreprise, on peut y rester toute la vie, jusqu' à sa retraite. On l'appelle " bol de riz en fer ", c'est-à-dire, incassable et garantissant un travail à vie.

D'une part, sans avoir la permission de l'unité, on ne peut pas changer de travail; D'autre part, l'entreprise ne peut pas choisir les meilleurs employés, et elle n'a pas le droit de les renvoyer même s'ils se montent incapables dans leur travail. Elle doit offrir le travail aux enfants des employés retraités.

Le système d'embauche est réformé par l'application, dans les entreprises, du système des contrats de travail tel qu'il est prévu par l'Avis sur l'accélération de la mise à l'essai du système des contrats de travail" publié par le système des contrats: les entreprises de propriété d' Etat et les entreprises collectives au-dessus du district. Les contrat qui peuvent être de longue ou de courte durée, renouvelables, et même saisonniers doivent déterminer les droits et devoirs des

employés et employeurs, les normes de production, la durée du contrat et la durée de la période de mise à l'essai, la rémunération, l'assurance du bien-être, la protection contre les accidents de travail, les conditions de résiliation, la responsabilité découlant du manquement du contrat, etc.

En septembre 1986, le Conseil des affaires d'Etat a promulgué quatre règlements sur le système personnel:

L'entreprise embauche les ouvriers avec contrat. L'embauche doit être prioritairement réservée aux jeunes et basée sur leur compétence.

L'entreprise emploie les ouvriers recrutés dans toute la société mais choisit les meilleurs.

Assurer les chômeurs pendant qu'ils attendent du travail.

L'entreprise a le droit de licencier ses employés qui enfreignent les règlements.

4.2 Abolir le système sur le salaire fixé:

A cause de la fixation du système du prix, le salaire n'était jamais rajusté depuis une trentaine d'années. Lorsqu'un employé entre dans l'entreprise, on lui définit un tel ou tel niveau selon ses formations et ses expériences, son salaire s'élève avec les années de travail et le changement des fonctions. Tous les niveaux et standards de salaire, les conditions d'augmentation sont décidés par l'Etat. Il n'y a pas de liaison entre le salaire de la personne et le profit de l'entreprise. Le système s'appelle " Salaire indépendant des sécheresses ou des inondations". Donc qu'il travaille bien ou non, les entreprise fasse de profit ou non, le salaire ne change en rien.

Pendant dix ans de réforme du système de salaire et prime, on est passé par deux périodes:

4.2.1. Avant 1984:

Les principes de la réforme sur le salaire et le prime est l'ajustage compensateur du salaire et le redressement du système d'encouragement, accroît le pouvoir de partage de la prime dans l'entreprise.

En 1978, les essais se sont concentrés dans les cadres de ~~travail manuel dur, mais n'ont pas dépassé 30% sur leur~~ limite, on a accepté le salaire à la pièce. La totalité de la prime n'a pas dépassé plus de 10% de salaire.

En 1981, la prime est payé selon le travail, la totalité de la prime était limitée à l'intérieur du salaire normal de 1- 2 mois.

En 1983, on a reconstruit une norme pour définir les niveaux de travail et le salaire standard. Le salaire, le bien-être et la protection du travail sont basés sur le principe " de chacun selon ses capacités, à chacun selon son travail" et celui qui travaille plus gagne plus.

4.2.2. Après 1984

Grâce à la réforme des impôts sur les bénéfiques des entreprises d'Etat, la prime sera payée sans limite, sous condition de finir les objectifs du plan d' Etat et d'élever les profits d'entreprise, l'impôt sur le revenu était dépendant de la totalité de la prime. En effet, les entreprises d'Etat préfèrent distribuer des primes à leur personnel plutôt que de verser à l'administration la quasi-totalité des profits réalisés. A partir de 1985, ces entreprises seront imposées sur les primes si celles-ci dépassent en un an quatre mois de salaire (30% de l'excédent global de quatre à cinq mois, 100% de cinq à six mois, et 300% au-dessus de six mois).

5. CONFIRMATION DE LA POLITIQUE D' OUVERTURE SUR L' ETRANGER.

Une phase très importante de la réforme de gestion de l'entreprise chinoise est l' ouverture à l'extérieur. Pendant les années 60, la Chine s'était fermée au monde, surtout aux pays capitalistes.

En 1979, le *Code sur les entreprises mixtes à capitaux chinois et étrangers* a été adopté, il s'est vu adjoindre des

~~Règlements sur l' application de la loi concernant les entreprises mixtes à capitaux chinois et étrangers~~ promulgués par le Conseil des Affaires d'Etat le 20 septembre. En tant que personnes morales, les entreprises mixtes sont protégées par la loi. Les marchandises peuvent être écoulées soit sur le marché extérieur, soit en Chine lorsqu'il s'agit de produits réclamés d'urgence. Dans les deux cas, les entreprises bénéficient de mesures de faveur, tant pour les impôts et les droits de douane que pour la balance des devises.

Ensuite, on a publié une série de lois et de règlements sur les relations économiques avec l'étranger telle que la loi:

- sur contrats économiques avec l'étranger (21 mars 1985)
- sur les contrats de transfert de technologie(24 mai 1985)
- sur la comptabilité des entreprises à capitaux mixtes chinois et étrangers (4 mars 1985)
- sur les bénéfices des représentations permanentes des entreprises étrangères (14 mai 1985), etc.

	! TOTALITE	! LES INVESTISSEMENTS ETRANGERS
	! SOMME	! SOMME
	!milliards \$! milliards \$
signer les contrats avec les étrangers! 1979-1986	! 47.88	! 19.99
que en 1986	! 11.74	! 3.33
les capitaux étrangers réel 1979-1986	! 29.23	! 8.31
1986	! 7.26	! 2.24

La relation entre la France et la Chine s'est forcément développée, la France est le deuxième plus grand ami commercial des pays européens. Dans le domaine de gestion de l'entreprise, la Chine envoie des cadres en France pour

apprendre les méthodes récentes de management, invite les spécialistes à visiter les entreprises chinoises.

De plus, la France et la Chine ont établi ensemble un institut de gestion à Pékin afin de former les cadres de gestion des grandes et moyennes entreprises chinoises. La plupart de professeurs sont Français envoyés par l'organisme concerné. Après leurs études, les cadres peuvent faire leur stage pendant un certain temps en France.

Plus directement, la France investit plusieurs entreprises en Chine. Par exemple, la Compagnie CITRÖEN a établi une usine à WuHan; PEUGEOT a créé une société PEUGEOT à Guangzhou; le TELECOM a mis sur place le système de téléphone à ShangHai, le CGE ALSTHOM aide à construire la ligne de métro à Guangzhou..., on y a adopté les méthodes françaises pour gérer l'entreprise. Finalement il est à noter que la Chine est en train de construire la centrale nucléaire Dayawan à Shenzhen.

CONCLUSION

En conclusion, la réforme du système économique de dix ans, en particulier, la réforme du système de gestion des entreprises, a connu un grand succès en Chine, comme certains observateurs occidentaux disaient: la réforme de gestion chinoise est le plus grand essai économique dans le monde. Mais, il faut indiquer qu'il existe encore quelques problèmes, par exemple, les grandes entreprises manquent de forces actives, elles ne jouent pas pleinement le rôle qu'il faudrait. Donc la réforme de la gestion de l'entreprise attend de se perfectionner dans l'avenir.

Il est prévu que la réforme de la gestion de l'entreprise s'approfondira progressivement. Au cours de la quatrième session plénière du septième Congrès de l'Assemblée Populaire Nationale de Chine, tenu en avril 1991, on a voté le **Programme sur le projet de dix ans et le huitième plan quinquennal pour le développement social et l'économie nationale**. Dans ce

Programme, on a beaucoup estimé la réforme du système économique, proposé d'élever l'efficacité économique, de régulariser la structure industrielle, de bien renforcer la force active des grandes et moyennes entreprises d'Etat, de continuer à chercher le procédé et la forme concrète sur la combinaison de l'économie planifiée avec l'ajustement du marché, et continuer le persister sur la structure la propriété avec laquelle existent parallèlement les propriétés publiques, collective, individuelle, et autres, de séparer convenablement le droit de propriété de celui de la gestion pour que la plupart des entreprises d'Etat se gèrent avec autonomie, et deviennent productrices et gérants des produits, responsables de leurs profits et pertes.

En un mot, la réforme a apporté beaucoup d'intérêts à la Chine. La réforme de la gestion de l'entreprise chinoise a stimulé et stimulera continuellement le développement plus rapide de son économie.

3^{ERE} PARTIE
BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIES

ARTICLES DES REVUES

- (1) ARBOSE, J. Chinese entreprises show mixed success qdapping production to market demands. *International management*, novembre 1982, no 11, pp 48-51, (4 p)
- (2) BARRASS, A. La " réforme" de la gestion des " entreprises " en " chine" : les expériences actuelles. *Problèmes Economiques (Paris)*, 1980, no 1667, pp 15-20
- (3) CABESTAN, J.P. "Chine". 1985. *Annuaire de Législation Française et Etrangère*, 1987, vol.32, pp. 91-136
- (4) CABESTAN, J.P. "Chine". 1986-1987. *Annuaire de Législation Française et Etrangère*, 1987, vol.34, pp.83-159
- (5) CABESTAN, J.P. "Chine". 1988. *Annuaire de Législation Française et Etrangère*, 1988, vol.35, pp.87-166
- (6) CHENG, E. Goodbye, cruel world. *Far estern economic review*, 18, janvier 1990, vol.147,no.3, pp 40 (1 p)
- (7) CHIENG, A. Management made in China. *economie et commerce*, decembre 1980, janvier 1981, no 19620, pp 17-19, (3 p)
- (8) CHEVRIER, Y. Gestion et modernisation: l' "entreprise" " chinoise" face à l'Etat in les " réforme" in " chine ". *Tiers monde. Croissance. Développement. Progrès*, 1986, vol.27, no.1, pp 755 - 794
- (9) CHEVRIER, Y., et al. Les " réformes" en "chine". *Revue Tiers-monde*, vol. 27, no 108 pp. 723-951

- (10) CONSTANTY, H. La Chine quand même?. A pour affaires économiques, novembre 1989, no.3, pp 58-64 (4 p)
- (11) DELFS , R. Anatomy of a reform. Far eastern economic review ,9 octobre 1986, no 41, pp 28-34, (6 p).
- (12) GAO, G.L., LI G.M., Lin L. and TUNG R. L., ed. Chinese Economic and Aménagement Systèmes Reform. International Studies of Management and Organization (write Plains), 1982, vol 12, no 2, pp 3-109
- (13) GIPOULOUX,F. The retrospect and prospect of reform in China from 1979 to 1988. Le courrier des pays de l'est, janvier 1989,no.336, pp 71-74(4 p)
- (14) HENDRYX,S.R. Implementation of a technology transfer joint venture in the People' s Republic of China: a management perspective. Columbia journal of world business, printemps, 1986, no.1, pp 57-66, (10 p)
- (15) HENLEY, J., NYAM, M.-K. Reforming Chinese industrial management. Euro-asia, juillet, 1986, vol 5, no 3, pp 10-15,(6 p)
- (16) HUGONNIER, R. Du management a l' energetique chinoise, un it ineraire. Direction et gestion des entreprises, janvier 1985, no 1, pp 7-16, (10 p)
- (17) LAURENT, P. En Chine, le reajustement de l' economie. projt, fevrier 1981, no 152, pp 197- 211,(15 p)
- (18) LIVINGSTONE, J.M. Chinese management in flux. Euro-asia, business review, avril 1987, no 2, pp 15-21 (7 p)
- (19) O TOOLE, J. Gestion a la chinoise au Sichuan. harvard

l'expansion , automne 1981, no 22, pp 87-96, (10 p)

(20) O TOOLE, J. The good managers of SiChuan. *harvard business review*, mai- juin 1981, pp 28-40, (7 p)

(21) PAIRAULT, T. Politique industrielle et industrialisation en " Chine". *Note et etudes documentaires paris*, 1983, no.4735-4736, 124p

(22) TSIEN, T.H. " Chine" in année 1983. *Annuaire de Législation Française et Etrangère*, 1985, pp. 102-114

(23) WORTHY, F. Les relations économiques de la Chine avec les pays occidentaux: quelles perspectives aujourd' hui?. *Problèmes économiques*, 11 octobre 1989, no.2144, pp 3-5 (3 p)

(24) . XIE, Y.P. Loi sur les entreprises d'etat du 13 avril 1988. *cahiers juridiques et fiscaux de l'exportation*, 1989, no. 1, p 57-78 (20p)

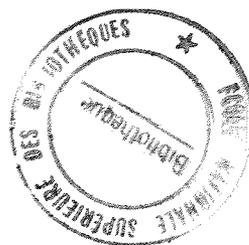
(25) Aspects de la condition ouvriere en Chine. *problemes politiques et sociaux*, janvier 1983, no 456,28 pp 5-36, (32 p)

(26) Beaucoup de grandes entreprises industrielles sont en rupture de tresorerie. *Le Monde*, 11, avril 1989, no.13749, p 42 (1 p)

(27) Un bilan de dix ans de " réforme" économique en " chine " in " chine". *Problèmes Economiques*, 1989, no.2144, pp 6-10

(28) Vers l'emergence d'un mode de gestion chinois. *revue francaise de gestion*.septembre- octobre , 1987, no 64, pp 69-77, (9 p)

OUVRAGES



(29) BRUCE L., REYNOL D. S., ed. et trd. Reform in China: challenges & choices. - Armonk, New York, London: M. E. Sharpe, 1987.- (An east book/ Douglas Merwin.)

ISBN: 0-87332-458-7

ISBN: 0-87332-459-5 (pbk)

(30) CHIENG, A., and CHANG, C.Y. Les nouvelles routes de la soie: l'art de commercer avec la "Chine". - Paris: Economica, 1987. 336p., tabl., ann., cartes.

ISBN: 2-7178-1371-3

(31) DOUBLET, Jean-Marie Chine solutions pour une crise: la réforme de la gestion dans l'entreprise chinoise. - Montrouge: [s.l.], 1983.- (Dossier R. F. G.)

(32) LAAKSONEU, Oiva. Management in China during and after Mao in enterprises, government, and party. - Berlin, New York: de Gruyter, 1988.- (De Gruyter studies in organization; 12)

(33) TIDRICK, Gene., CHEN, Jiyuan, ed. China's industrial reform. - London: the world bank, 1987.

ISBN: 0-19-520592-2

(34) WARNER, Malcolm, ed. Management Reforms in China. - London: Frances Pinter, 1987.- 240 p.; 30 cm.

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



801614D