

# LES CAHIERS DU CEDIMES

Vol. 6 - N°2 - 2012

*Dossier:*

*Chine*



***Les Cahiers du Cedimes***

***Publication semestrielle  
de l'Institut CEDIMES et de l'Université Valahia de Târgoviște***

**Claude Albagli**

Président, *Institut Cedimes*

**Ion Cucui**

Président, *Senat de l'Université Valahia*

**Direction de publication:**

Marc Richevaux, *Université du Littoral Cote d'Opale, France*

**Comité de lecture du numéro:**

Alain BIENAME, *Université Paris Dauphine, France*

Eric Patrick FEUBI PAMEN, *Université de Yaoundé II-Soa, Cameroun*

Camelia FRATILA, *Université Valahia de Târgoviste, Roumanie*

Abdelhafid HAMMOUCHE, *Université Lille 1, France*

Alexandre JIVAN, *Université de l'Ouest Timisoara, Roumanie*

Daniel LABARONNE, *Université Montesquieu Bordeaux IV, France*

Delia POPESCU, *Université Valahia de Târgoviste, Roumanie*

Farid YAICI, *Université de Béjaia, Algérie*

# **Les Cahiers du CEDIMES**

Publication Semestrielle

Vol. 6 – N°2 – 2012

Dossier:

Chine

Institut CEDIMES

Université Valahia de Târgoviște

© Les Cahiers du CEDIMES

ISSN - L : 1954-3859

« **Les Cahiers du CEDIMES** » est publié par l'**Institut CEDIMES**

Campus de la Mondialisation et du Développement Durable

Site du Jardin Tropical de Paris

45<sup>bis</sup> av. de la Belle Gabrielle, 94736 Nogent sur Marne, France

[www.cedimes.com](http://www.cedimes.com)

en partenariat avec l'**Université Valahia de Târgoviște**

Bd. Regele Carol I, nr. 2, 130024 Târgoviște, Roumanie

[www.valahia.ro](http://www.valahia.ro)

**Rédaction :**

Claude Albagli, Ion Cucui, Laura Marcu, Valentin Radu, Loredana Tănase

**Copyright © 2013**

Institut Cedimes

**ISSN: 2110-6045**

**SOMMAIRE du Vol. 6, N°2. (2012)**

2012 : année de la Chine  
*Marc RICHEVAUX* ..... 7

**ANALYSE MACROECONOMIQUE**

Le cheminement international chinois  
*Claude ALBAGLI*..... 9

Les conséquences des modèles déséquilibres de développement des Etats-Unis  
et de la Chine (vers la convergence ou la divergence ?)  
*Maria NEGEPONTI DELIVANIS* ..... 23

**ANALYSE MICROECONOMIQUE**

The Innovation Strategy of Industrial Transformation Evidence from  
Pearl River Delta in China  
*Yu YONGDA, Wang HAO* ..... 39

**STRATEGIE DES ENTREPRISES**

Réforme et internationalisation des entreprises chinoises :  
Parallélisme ou antagonisme ?  
*Adel ARAB* ..... 51

Contextualisation des méthodes de recherche en gestion :  
comment conduire des entretiens avec les managers chinois ?  
*Huiyi GAO* ..... 67

The Entrepreneurship Model in Taiwan: Past and Present  
*Pang-Hsiang YU, Ching-Ping CHIU* ..... 81

**TERRITOIRES**

Le rôle des dirigeants villageois dans la Chine contemporaine :  
la coopérative des terres agricoles en participation de Shanglin  
*Yi REN* ..... 99



## **2012 : année de la Chine**

**Marc RICHEVAUX**

*Université du Littoral Cote d'Opale, France*

*marc\_richevaux@yahoo.fr*

L'année 2012 avec notamment l'organisation des jeux olympiques à Pékin aura largement été l'année de la mise en lumière de la Chine par les feux de l'actualité.

Elle aura aussi été l'occasion de se poser des questions sur la place de la Chine dans le monde et dans l'économie mondiale (*"The Entrepreneurship model in Taïwan : past and present"* Pang-Hsiang Yu, PhD candidate in business administration of national Cheng Chi University of Taiwan, Exchange PhD student at the department of Business Administration University of Illinois at Urbana-Champagn et Ching-Ping Chiu, National Cheng Chi University, Taiwan ; *"The Innovation Strategy of Industrial Tranformation Evidence from Pearl River Delta in China"*, Yu Yongda et Wang Hao - Institute of International Strategy and Development Policy and Management).

Ces questions se posaient bien avant 2012 notamment en termes des conséquences des modèles déséquilibres de développement des Etats Unis et de la Chine (*vers la convergence ou la divergence ?* - Maria Negroponti Delivanis, Ex recteur et professeur à l'Université de Macédoine (Thessalonique), Présidente de la Fondation Delivanis et Vice présidente de l'Institut Cedimes). Elles sont le produit d'un long processus (*"Le cheminement international chinois"* - Claude Albagli, Président de l'Institut CEDIMES, Membre de l'Académie Nationale des Sciences au Kazakhstan et en Roumanie) qui tient compte des structures existant dans le pays (*"Le rôle des dirigeants villageois dans la Chine contemporaine : la coopérative des terres agricoles en participation de Shanglin"* - Yi Ren, maître de conférences à l'Université Jiaotong de Shanghai Chine) pour lesquelles des réformes et une internationalisation sont nécessaires et en cours (*"Réforme et internationalisation des entreprises chinoises :Parallélisme ou antagonisme ?"* - Adel Arab, Université Paris-Est Créteil TEPP-CNRS, CEDIMES-France).

Tout cela ne pouvant être conduit sans oublier l'importance de l'aspect culturel (*"Contextualisation des méthodes de recherche en gestion : comment conduire des entretiens avec les managers chinois ?"* - Huiyi Gao, Maître de conférences ESDES, UCLy, Université de Lyon). La Chine d'aujourd'hui reste largement un terrain d'études et d'expériences.





## **Le cheminement international de la Chine**

**Claude ALBAGLI**

*Institut CEDIMES*

calbagli@club-internet.fr

### **Résumé**

La mondialisation n'est pas un simple jeu d'abaissement des barrières tarifaires, elle modifie en profondeur les logiques entrepreneuriale et les cohérences des développements nationaux. La Chine s'est insérée dans ce nouveau paysage économique. Mais si à la faveur de ce processus, elle devient un acteur majeur, c'est à la suite d'évolutions successives qui nous permettent de discerner sept étapes. Celles-ci révèlent une conduite réfléchie et sophistiquée qui modifie profondément son rôle et son implication dans la mondialisation.

### **Mots-clés**

Mondialisation, développements nationaux, Chine, sept étapes.

### **Abstract**

Globalization is not a simple game of lowering of the tariff barriers; it modifies in-depth logics entrepreneurial and coherences of the national developments. China formed part of this new economic landscape. But so owing to this process, it becomes a principal actor, it is following successive evolutions which enable us to distinguish seven stages. Those reveal a considered and sophisticated control which deeply modifies its role and its implication in globalization.

### **Key words**

globalization, national developments, China, seven stages.

### **Classification JEL**

A1, R1

La mondialisation n'est pas un simple jeu d'abaissement des barrières tarifaires, elle modifie en profondeur les logiques entrepreneuriale et les cohérences des développements nationaux. Après en avoir discerné les impulsions conditionnées par la convergence fortuite de plusieurs facteurs et la mise en place des nouvelles logiques, nous observerons comment la Chine s'est insérée dans ce nouveau paysage économique. Mais si à la faveur de ce processus, elle devient un acteur majeur, c'est à la suite d'évolutions successives qui nous permettent de discerner sept étapes. Celles-ci révèlent une conduite réfléchie et sophistiquée qui modifie profondément son rôle et son implication dans la mondialisation.

## **1. La mondialisation**

La mondialisation s'est élancée au début des années quatre-vingt-dix forte d'un consensus généralisé de l'ensemble des pays de la planète. Ce le fut d'abord sous l'impulsion anglo-

saxonne avec les initiatives de libéralisation économique et financière engagées par la Britannique Margaret Thatcher et l'Américain Ronald Reagan au seuil des années quatre-vingts, mais cela le fut aussi avec les mutations graduelles entreprises par Deng Xiaoping, pour la Chine, à partir de 1978. En Afrique Subsaharienne et en Amérique Latine, les réformes imposées par le FMI et la Banque Mondiale et les créanciers privés, au cours des années soixante-dix et quatre-vingts, menèrent aux Plans d'Ajustement Structurel (PAS) qui libéralisent, dérégulent et privatisent chaque économie nationale de ces deux sous-continents. L'Union Soviétique perd, en 1989, son glacis européen constitué des pays d'Europe de l'Est. Ceux-ci s'empressent de passer à l'économie de marché et visent une intégration protectrice dans l'Union Européenne qu'ils obtiennent une quinzaine d'années plus tard. En 1991, c'est le monde soviétique lui-même qui implose avec la naissance des cinq nouveaux Etats d'Asie centrale, le détachement des pays Baltes, l'émergence des pays du Caucase, la scission de l'Ukraine et de la Biélorussie. La Fédération de Russie perd son empire, mais adopte comme les nouveaux pays qui s'en sont détachés, l'économie de marché. Enfin, l'Inde bascule en 1991, à la faveur de l'élection de Narasimha Rao et d'une majorité obtenue par le parti du Congrès après l'assassinat de l'héritier Rajiv Gandhi. L'Union Européenne qui avait adopté une sorte de petite mondialisation avec la constitution du « Marché Unique », en 1992, voit son environnement s'engager dans la même voie. A l'exception de la Corée du Nord, de Cuba et du Bhoutan, la planète décline à l'unisson les articles du « Consensus de Washington », fondement de la nouvelle mondialisation. Le paradigme du libéralisme forme donc un consensus planétaire même si celui-ci est assorti de quelques variantes. La création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 1994, en est un signal fort en agrégeant bientôt la quasi-totalité des pays de la planète.

Moins d'une trentaine de pays développés s'engagent au lendemain du second conflit mondial dans de grandes séquences de négociations internationales au sein du GATT qui, étape par étape, finiront par réduire les taux douaniers à quelques pour cent à la fin du siècle. L'instabilité des prix des matières premières avec les hausses vertigineuses des années soixante-dix suivies de l'effondrement spectaculaire du début de la décennie suivante finit par convaincre de la fragilité de la thèse de la détérioration des termes de l'échange, comme de celle d'un modèle dominant des offreurs par leur syndicalisation illustré par l'OPEP dans le secteur pétrolier. Les tenants d'échanges mutuellement avantageux pour les co-échangistes triomphent.

Ce contexte globalisé apporte des opportunités inédites pour les entreprises engagées sur les marchés extérieurs. Jusqu'à cette époque, les approches gouvernementales se partageaient en deux grandes tendances que nous pourrions énoncer avec quelques simplifications, de la façon suivante : 1) Les pays du Sud sont convaincus que l'internationalisation débouche sur la dégradation des termes de l'échange au détriment des pays fournisseurs de matières premières que sont précisément les pays en voie de développement ; 2) Inversement, les pays du Nord - marqués par leur analyse des origines du second conflit mondial stigmatisant le protectionnisme national comme cause des confrontations d'intérêts et le germe des conflits militaires - sont convaincus des effets mutuellement bénéfiques obtenus par l'ouverture des frontières assortis d'un facteur de paix. En conséquence, ils militent pour l'abaissement des barrières douanières qui s'élèvent dans les années cinquante à quelque 40 %.

Dans ce contexte protectionniste, faute d'un désarmement douanier général, la stratégie d'exportation avant les années quatre-vingt-dix, se révèle souvent difficile. D'ailleurs, le

commerce international ne représente qu'un dixième du PIB, moins de la moitié de sa contribution contemporaine. Certains grands groupes choisissent de contourner ce dispositif douanier en tentant une pénétration du marché convoité par des accords d'investissements et bâtissent des *joint-ventures* pour produire au sein même du pays protégé par son dispositif frontalier. Ces nouvelles unités industrielles captent alors le marché national à l'abri de la concurrence, du fait des protections des barrières douanières. Nous avons là une stratégie d'investissement industriel qui s'apparente à un clonage de la maison mère bien que doté d'une taille plus réduite avec une gamme plus restreinte de produits. Cette stratégie contourne efficacement les obstacles frontaliers auxquels sont soumises les exportations et permet même de s'en prévaloir pour réduire les dangers concurrentiels dès que l'unité industrielle est opérationnelle. L'industrie automobile en constituera un exemple performant.

La mondialisation des années engagé dans les années quatre-vingt-dix bouleverse ce schéma du fait d'une éradication accélérée tant des barrières douanières que des protections réglementaires. En effet, vingt ans plus tard, en 2010, le taux de fiscalité aux frontières est tombé à moins de 5 %. Mais le nouveau dispositif en élaboration ne s'affirme qu'à la faveur de quatre éléments déterminants, donnant aux échanges potentiels une fluidité inédite, porteuse de nouvelles potentialités organisationnelles. Elles peuvent être répertoriées de la façon suivante : une généralisation du transport en containers qui réduit les coûts à une valeur résiduelle ; de nouvelles technologies d'informations et de communication (NTCI) qui connectent désormais instantanément toute la planète, en temps réel ; une disponibilité exceptionnelle des capitaux issue de taux réduits d'emprunts et d'usages discrétionnaires de fonds souverains dans les pays fortement exportateurs qui provoque la démultiplication des capacités d'Investissements Directs Etrangers (IDE) ; un engagement de tous les gouvernements dans un processus d'élimination des interférences étatiques qui les perçoivent comme moins efficaces que l'implication directe des acteurs privés. *In fine*, la combinaison de ces éléments donne naissance à une configuration industrielle inédite pour les firmes tout en procurant des circonstances exceptionnelles à l'émergence de nouvelles nations industrielles.

En effet, la disparition des obstacles douaniers et la réduction des coûts de transport rendent possible un acheminement des marchandises, partout dans le monde, sans qu'elles soient grevées de coûts dissuasifs. L'instantanéité des communications facilitent toutes les opérations de coordination industrielle quelque soit l'endroit de la planète où les sites sont disséminés. La disponibilité des capitaux démultiplient soudainement les capacités opératoires des investissements directs étrangers soit pour créer des « *green fields* », soit pour racheter et adapter des entreprises existantes. Cet environnement inédit bouleverse la logique des entreprises : désormais la planète entière est leur champ d'investigation pour leurs investissements. Mais l'appréciation sur l'organisation industrielle est, du même coup, renouvelée. Il ne s'agit plus de conserver une logique globale de chaîne de production, mais d'en segmenter chaque phase, pour s'interroger sur le lieu de production qui serait le plus favorable à chacun de ses éléments. Les diverses pièces constitutives d'un bien sont éclatées entre plusieurs sites de production réparti à travers la planète. La logique des multinationales se transforme en une cohérence transnationale qui fait de la production de chaque bien, le composant d'un puzzle planétaire complexe dont il faudra réunir tous les éléments dans une unité d'assemblage pour finaliser le bien. La configuration n'est plus un système de clonage à l'abri de frontières protectrices, mais un éclatement planétaire des sites de production de chaque pièce entrant dans la constitution d'un bien final avant une focalisation coordonnée de

chacun de ces éléments vers une usine d'assemblage pour la mise à disposition des consommateurs du bien final. Or, un certain nombre de pays ont su capter avec efficacité, un grand nombre de ces nouvelles opportunités, provoquant une dynamique industrielle accélérée. Ils parvenaient à s'insérer dans cette chaîne de production éclatée en valorisant au mieux leur dotation de facteurs et leurs avantages comparatifs. Il ne s'agissait plus de bâtir une structure industrielle en tentant d'obtenir le tableau d'échange interindustriel le plus complet possible depuis l'industrie lourde jusqu'aux manufactures de biens de consommation, mais de se spécialiser sur certains créneaux ou quelques segments donnant une compétence et un avantage concurrentiel international incontestable. La cohérence industrielle s'inscrivait dans la mondialisation, la spécialisation donnait à l'économie nationale une capacité d'apprentissage et des perspectives de glisser d'un type d'avantage comparatif élémentaire, atelier de confection, par exemple, vers des productions nécessitant un savoir-faire plus élaboré, des compétences plus sophistiquées et au final une production de valeur ajoutée plus grande. Les premiers dragons illustrèrent à merveille cette marche forcée du développement avec la Corée du Sud qui bondit d'un PNB par habitant similaire à celui de l'Afrique sahélienne au début des années soixante à son insertion dans les pays industrialisés avec son entrée dans les pays de l'OCDE (1996) et devenir au début du nouveau millénaire la quinzième puissance industrielle de la planète.

Cette nouvelle cohérence entrepreneuriale qui fait corps avec l'extension de la mondialisation va permettre à la Chine de s'inscrire dans cette dynamique, à réussir sa transition pour s'installer aux toutes premières marches des puissances économiques derrière, les Etats-Unis.

## **2. Les sept étapes chinoises**

Jusqu'à l'arrivée de Deng Xiaoping, la Chine maoïste participe de façon quasi anecdotique aux échanges extérieurs, moins de 5 % de son PNB ! L'ouverture internationale initiée par « le petit timonier » est graduelle, elle progresse avec des expérimentations successives capables d'être validée comme méthode sans a priori idéologique. On connaît l'aphorisme : « *Peu importe que le chat soit noir ou blanc, l'important est qu'il attrape les souris* ». Mais avec un recul de plus de trois décennies depuis cette ouverture à pas prudents, on peut discerner plusieurs étapes, chacune porteuse d'une stratégie spécifique découlant du succès de la phase précédente. Nous pourrions ainsi distinguer sept étapes, chacune prenant son essor avant que ne s'achève la précédente.

La première étape est ce que nous pourrions appeler une ***internationalisation d'accueil***. La Chine s'ouvre en offrant d'abord quatre zones économiques spéciales où les investissements étrangers sont invités à s'établir avec des conditions de coûts de main d'œuvre très avantageuses et des bonifications fiscales attractives. Ces zones sont à proximité de trois des quatre entités asiatiques qui s'illustrent seules, à ce moment là, comme les dragons du développement : Taïwan, Corée du Sud, Hong-Kong. Les investissements occidentaux répondent positivement à cette invite. Si les investisseurs étrangers y trouvent de nouvelles possibilités de production à coûts avantageux, la Chine s'intéresse à ces apports de capitaux extérieurs dont l'accès est peu coûteux sur le marché international et aux technologies et mode de production dont ils sont porteurs. Jusque là, la Chine s'était peu intéressée à l'organisation entrepreneuriale des pays industrialisés, tentant même d'introduire un nouveau mode de

production collective. En entrouvrant dans une première étape, son territoire, elle se plaçait *in situ* en phase d'apprentissage, sans supporter l'effort de la recherche des débouchés puisque les investisseurs s'en chargeaient. L'Europe restant plus protectrice dans cette phase de démarrage, c'est principalement avec des donneurs d'ordre américains que les productions seront élaborées. La Chine valorise à ce moment-là, une stratégie d'exportation fondée sur des biens manufacturés basiques : textile-habillement, jouets, petit matériel électroménager. Les qualités d'adaptation de la main d'œuvre chinoise et son ardeur productive assurent avec efficacité le niveau de production attendu et une qualité conforme au cahier des charges. Le fait que les entreprises n'aient pas à se soucier de la conquête des débouchés puisqu'ils sont assurés par les investisseurs eux-mêmes, confère à cette phase une passivité internationale, sa dynamique étant restreinte à l'aménagement des conditions d'accueil. Le succès de ces premières zones économiques appellera progressivement de nouvelles ouvertures territoriales aux opérateurs étrangers avant que le pays tout entier ne soit impliqué. Cette phase d'internationalisation passive, confinée dans l'offre d'abord expérimentale et prudente de conditions relativement attractives pour l'installation de sites de production destinés à l'exportation, sans la prise en charge de recherche des débouchés, va susciter un besoin d'appropriation d'un savoir-faire.

La seconde étape est ainsi plus ambitieuse, elle correspond à une ***internationalisation d'apprentissage*** qui vise davantage les firmes industrielles nationales. En effet, les structures juridico-économiques se modifient avec l'abandon d'une économie totalement étatisée au profit de l'émergence de l'initiative privée. On procède d'une part à la privatisation d'unités existantes pour leur modernisation et à la création de nouvelles unités, au besoin sous une forme coopérative dite rurale. Ces entreprises deviennent alors des sous-traitantes d'entreprises étrangères qui sont les donneurs d'ordre. Durant cette phase, les entreprises se mettent aux normes de leurs commanditaires étrangers et en acceptent les exigences. Elles acquièrent au cours de cet apprentissage, un savoir-faire comme l'avaient fait ailleurs et antérieurement, les entreprises sud-coréennes. Elles ne fournissent que des segments élémentaires d'un bien final ou se spécialisent dans des biens peu sophistiqués. Les mots clefs de cette phase sont privatisation, sous-traitance et apprentissage. Elles sont encore exemptées de tout démarchage du marché international, elles n'ont qu'à respecter les normes imposées par leurs commanditaires, avec en contrepartie, l'assurance d'obtenir des débouchés captifs. Cette période s'inscrit dans la prise de conscience d'un secteur public tentaculaire - car quasi exclusif avec quelques formes collectives décentralisées sous forme de coopératives - mais relativement obsolète par ses techniques et doté d'un emploi pléthorique peu performant. L'enjeu est d'une part dans le renoncement à un modèle productif dont le pays avait tenté de se doter en assurant un plein emploi, mais affichant un très faible niveau de vie et d'autre part, dans la captation d'une technologie moderne et de processus organisationnels pour les inclure dans un mode de production national encadré par ses spécificités. Après des attermoissements et des résistances, l'orientation impulsée par Deng Xiaoping l'emporte.

La troisième phase est l'extension d'un modèle de développement industriel privé qui vise tant le marché national que les opportunités des débouchés internationaux. C'est ***l'expansion du modèle entrepreneurial tout azimuth***. La libéralisation progressive du territoire, suite au succès des quatre zones côtières d'investissements ouvertes aux étrangers, s'est élargie aux frontières terrestres et au Yangtsé avant de concerner l'ensemble du territoire. Le système bancaire de chaque province vient renforcer le dispositif de création entrepreneuriale au profit de la conversion des grandes sociétés d'état ou de l'émergence de sociétés privées qui

propulse la Chine sur une croissance annuelle de deux chiffres. Toutefois, les autorités publiques doivent composer avec un secteur public dominant dont nous avons dit la faible performance et le suremploi. Il faut ajuster la modernisation de celui-ci ou sa privatisation avec l'impulsion créatrice du secteur privé. Un basculement complet d'un système à l'autre provoquerait une grave crise sociale si les emplois créés ne compensaient pas la création des postes supprimés dans le secteur étatique. Le maintien du « hukou » sorte de passeport intérieur freinant la migration de la population rurale réduit la pression des demandes d'emplois urbains tout en tolérant des transferts en fonction des besoins. Ce sont bientôt plusieurs dizaines de millions de migrants ruraux qui affluent d'abord dans les petites villes avant d'entreprendre le grand bond dans les métropoles côtières. Évaluée à une cinquantaine de millions au début des années quatre-vingt-dix, cette population flottante atteindra près de cent cinquante millions au cours de la décennie suivante. L'impulsion régulatrice de l'Etat, la concurrence des provinces, l'appétit entrepreneurial des coopératives et des individus concourent à créer ce bouillonnement pour offrir une croissance moyenne de près de 10 % sur bientôt trois décennies. Cette performance, bien que dénoncée par certains Cassandres étrangers annonçant une chute imminente de cette trajectoire inédite, déjoue tous les pronostics alarmistes et les repères d'émergences récentes. La Chine réussit à impulser une croissance forte tout en assurant la transition de son appareil productif et à moderniser son secteur étatique. Néanmoins, cette formidable croissance aspire une fraction de la population vers des niveaux de vie de type consumériste sans, bien sûr, être en mesure d'en permettre un accès immédiat à l'ensemble de la population. Elle provoque un écart grandissant des revenus entre les diverses couches sociales, mais l'élargissement constant de la catégorie sociale acquérant le mode de consommation occidentale, concourt à stimuler les initiatives et les espérances. L'accès effectif à cette tranche de revenus privilégiés, l'augmentation des salaires et des avantages sociaux concourent à donner toute sa pertinence au cheminement de ce modèle. Par ailleurs, la segmentation du marché national qui permet à chaque couche sociale de satisfaire ses besoins fondamentaux dans une catégorie de prix conforme à ses revenus, met un terme au temps des pénuries et assure une plateforme temporisatrice de consommation à chaque citoyen en attendant de glisser vers la tranche supérieure.

La quatrième phase est la préparation d'acteurs à taille mondialisée par **regroupement et concentration**. L'Union Européenne lors de la constitution de son marché unique (1992) avait favorisé dans la plupart des secteurs, les regroupements de sociétés pour l'édification de géants à la taille du marché européen et non plus des marchés nationaux. Il s'agissait d'engager les unités emblématiques de chaque pays à la logique plus vaste d'un marché d'un demi-milliard d'habitants, pour ensuite se projeter dans une dimension planétaire à la faveur de la mondialisation. La Chine pour conquérir le marché mondial devait s'engager dans le même processus en constituant de grands groupes nationaux sur la base d'unités provinciales déjà conséquentes. Si leurs noms restent encore totalement inconnus sur les marchés internationaux, mis à part quelques exceptions emblématiques comme par exemple « Lenovo »<sup>1</sup>, ces groupes se préparent néanmoins à la compétition mondialisée. Ils réunissent

---

<sup>1</sup> Lenovo symbolise, avec son compatriote Huawei et le coréen Samsung, le basculement vers l'Asie de toute l'industrie des ordinateurs, tablettes et téléphones. Créé à Pékin en 1984 (le groupe s'appelait encore Legend), sa première machine est sortie en 1990. Rapidement premier constructeur local, le groupe est sorti de l'ombre en 2005 avec l'acquisition de la division ordinateur portable du numéro un mondial de l'informatique, IBM. Une proie symbolique et quatre fois plus grosse que lui lui permettant de devenir le numéro trois. Mais absorbé par sa fusion géante et les difficultés culturelles, le groupe

un certain nombre d'atouts : regroupement d'entreprises par fusions et acquisitions nationales, développement d'importants budgets de recherche et développement, transferts de technologie étrangère à l'occasion d'achat d'unités étrangères pour en percer les marchés. De cette façon, les entreprises complètent un savoir-faire qu'elles ont appris de la sous-traitance internationale, mais sur des créneaux technologiques beaucoup plus sophistiqués. Avant de se lancer dans la conquête internationale, les groupes coréens comme Samsung ou L.G. avaient opéré de la même façon. Dénigrés au départ avec quelques malveillances – ne produisaient-ils pas antérieurement nombre de pièces incluses dans les productions de toutes les grandes sociétés d'électroniques occidentales ? – ils s'imposèrent rapidement par leur savoir-faire, leur taille et rapidement leur capacité d'innovation.

La cinquième phase entre en action avec les initiatives de *conquête active du marché international*. Cette fois-ci, les entreprises nationales entament une démarche autonome de conquête des marchés étrangers en se positionnant sur des produits plus sophistiqués. L'insertion dans le commerce mondialisé était restée jusque là largement passive, on attendait du donneur d'ordre qu'il fixe les contraintes techniques du produit, mais qu'il assure en contrepartie, les débouchés. Le processus débute avec des initiatives sur les marchés de proximité offrant sur le continent asiatique un certain pouvoir d'achat. Renforcées par cette expérience, les opérateurs se déploient sur des marchés plus sophistiqués et entreprennent le démarchage des débouchés occidentaux. Cette phase correspond à un abandon sur grande échelle de toutes les chaînes de production de masse en Europe ou aux Etats-Unis. Certains segments se délocalisent avec des partenariats, d'autres sont littéralement submergés par la concurrence agressive des prix. Les fermetures en cascade des entreprises occidentales et la perte des emplois qui y sont liés, engluent les pays industrialisés dans une crise sociale alors que le désarmement douanier militant les laisse largement sans capacité de réaction si ce n'est les dénonciations discutables d'une monnaie sous-évaluée et de produits non-sécurisés. Les gouvernements occidentaux stigmatisent les entrepreneurs engageant des délocalisations et syndicats et médias soulèvent l'opprobre de ces comportements. Les employés occidentaux comprennent effectivement mal que l'on ferme un site de production rentable seulement parce que des conditions de production en terre chinoise fourniraient une rentabilité financière supérieure. Les faibles coûts étrangers de main d'œuvre sont perçus comme une concurrence déloyale et la conduite des entrepreneurs nationaux comme des agissements antisociaux. Mais les statistiques de délocalisations sont loin d'illustrer les causes de cette mise en jachère industrielle. En effet, pour parer à l'opprobre des opinions, les entreprises prennent l'habitude

---

s'est laissé distancer par le taïwanais Acer et ses concurrents américains HP et Dell. En 2009, il perd de l'argent et licencie son patron américain. Dans la tourmente, le fondateur Liu Chuanzhi revient. Il supprime plus de 10 % des effectifs et instaure une autre méthode avec trois priorités : assurer ses arrières avant de conquérir de nouveaux marchés, produire soi-même le maximum de matériel et, enfin, mener une politique de rachat mesurée pour consolider la marque.

Lenovo possède désormais 34 % du marché chinois de PC, mais la marque reste relativement inconnue du grand public occidental, ce n'est pas avant 2014 que les mobiles Lenovo seront en Europe. Lenovo investit alors dans le marketing en s'offrant le basketteur vedette américain Kobe Bryant pour la promotion de ses smartphones. La stratégie est d'investir dans l'image de marque pour augmenter ses prix et ses profits sans rester uniquement sur les effets de volume. Alors Lenovo choisit ses cibles, après IBM et sa marque phare Thinkpad pour les entreprises, le groupe s'est associé en 2011 avec le japonais NEC et a racheté l'allemand Medion, spécialiste des PC grand public, puis en 2012, le brésilien CCE. Ces opérations lui permettent d'avancer grâce à des marques connues sur ces marchés extérieurs. Cf. « Le Monde », 27.08.2013, par Julien Dupont-Calbo.

de vouloir se concentrer sur le cœur de métier et procèdent à une simple externalisation de certains segments de leur production. Au plan national, ce dispositif ne provoque pas de désaveux, il suppose globalement que les licenciés d'un site trouveront de nouvelles opportunités d'emplois chez les fournisseurs qui se substitueront à l'activité interne. Mais bientôt, de nouveaux compétiteurs extérieurs vont proposer les mêmes produits à des prix beaucoup plus compétitifs auxquels l'industriel ne pourra résister. En transférant sa demande d'un opérateur issu du voisinage à une importation venue d'un compétiteur extérieur, l'industriel ne délocalise plus, il change de fournisseur. Mais le succès de cette démarche provoque la perte des emplois du fournisseur intérieur qui a perdu son client et provoque au niveau national, un surcroît d'importation. Le déploiement chinois se montre assez offensif en n'hésitant pas à se porter sur des marchés secondaires pour s'insérer dans le continent africain, le marché arabe et sous-continent latino-américain.

Pour les Chinois, le succès de cette démarche a aussi des revers qui érodent leurs capacités concurrentielles. Les augmentations de salaires et les différents avantages sociaux obtenus par le développement spectaculaire de ces marchés extérieurs provoquent un renchérissement des coûts et donc une perte de compétitivités vis-à-vis de voisins asiatiques moins avancés. La Chine offre alors une solution interne compte tenu de son vaste territoire et de la non-harmonisation nationale des coûts. La délocalisation des côtes maritimes vers les provinces de l'intérieur permet de compenser certains coûts salariaux, mais n'évitent pas des charges et des délais supplémentaires de transport. Cela finalement permet par capillarité d'insuffler le développement également aux régions intérieures du centre et de l'ouest. Mais pour les zones côtières, seule la montée en gamme des productions avec des choix plus capitalistiques permettent de contourner la difficulté.

La sixième étape vise *la remontée de gamme*. Cette phase est moins perçue par les opinions publiques qui pensent que pour résister à la compétitivité asiatique, et plus particulièrement chinoise, il suffit d'investir dans la recherche et le développement. La sophistication de la production permettra de sanctuariser une partie de la production industrielle. Cette stratégie est supposée constituer une distanciation suffisante pour être à l'abri de concurrences étrangères réputées limitées à des produits de main d'œuvre bon marché. Cette argumentation fonde les espérances de redynamisations des industries occidentales. Cette prospective est à l'évidence tronquée et ne prend pas en compte les évolutions qui se dessinent dans les pays émergents. L'évolution de Singapour - comme celle des autres « dragons » - en donne une illustration insuffisamment prise en compte et dessine des perspectives concurrentielles beaucoup plus ouvertes qu'il n'est dit. L'observation attentive des données industrielles chinoises et des informations de presse montre que la Chine a déjà commencé à aborder cette nouvelle phase. Prenons deux exemples, la construction d'un moyen courrier et le train à grande vitesse, pour ne pas parler de la conquête spatiale<sup>1</sup>.

- Au moment où les Chinois négociaient des achats d'Airbus avec l'implantation d'une chaîne de montage, un courrier moyen porteur était en préparation. Le C919 de la Commercial Aircraft Corporation of China (Comac) effectuera son vol inaugural d'ici 2015. Cet appareil de 156 à 168 places, le premier avion de ligne chinois, doit grappiller des parts de marché à

---

<sup>1</sup> Shenzhou est le nom générique de l'actuelle famille de vaisseaux spatiaux habités de l'Agence spatiale chinoise. A quatre vols d'essai inhabités ont succédé jusqu'à ce jour trois missions en orbite emportant un total de six astronautes. A terme, le programme prévoit l'établissement d'une station spatiale chinoise permanente habitée, ainsi que des missions d'exploration vers la Lune.



l'A320 d'Airbus et au Boeing 737. Le marché des moyens-courriers monocouloirs est en effet en forte croissance et la Comac entend bien casser le duopole Airbus-Boeing<sup>1</sup>.

- Le train à grande vitesse n'est plus du domaine réservé d'un club très fermé réservé aux seuls Allemands, Français et Japonais. Fière de sa technologie acquise grâce à des transferts étrangers, la Chine avait entrepris d'exporter du matériel pour la grande vitesse, s'affrontant à des multinationales comme le français Alstom, le canadien Bombardier et l'allemand Siemens. Déjà, les Chinois présentaient, en 2008, la maquette d'un prototype qui filera entre 500 et 600 km/heure. Mais aujourd'hui, la Chine offre le premier réseau mondial de train à grande vitesse (plus de 4.800 kms en 2013). Celui-ci devrait atteindre 16.000 kms en 2020 tandis qu'il dispose de la plus longue ligne avec sa liaison Pékin-Canton (2.300 kms) depuis son inauguration, en 2012, à la date d'anniversaire de la naissance de Mao Tsé tOUNG. Le gouverneur de Californie Arnold Schwarzenegger ne tari pas d'éloges à l'égard du train à grande vitesse chinois et invite à participer à l'appel d'offre pour la construction de la première ligne ferroviaire à grande vitesse des Etats-Unis pour relier Los Angeles-San Francisco.

Dans les négociations d'implantations d'usines de montage sur le territoire national, la Chine recherche désormais des créneaux de technologie plus sophistiqués et négocie simultanément des transferts de technologie appelés partenariats industriels. Le cas Airbus en est une bonne illustration<sup>2</sup>. Tabler sur un confinement de la production asiatique aux industries de main d'œuvre (Textile-habillement, jouet, petits appareils électroniques) pendant que l'Occident conserverait son avance par une sophistication technologique, est donc une illusion qui prépare mal les industries européennes et américaines. D'ailleurs la Chine abandonne déjà une partie de ses productions basiques à ses voisins asiatiques dont le coût de main d'œuvre est resté moins élevé. Cependant, cette stratégie vers des industries plus capitalistiques pose de difficiles problèmes en matière d'emplois. La politique de l'enfant unique a permis de réduire l'indice de fécondité à 1,2 enfant par femme allégeant ainsi la pression sur l'emploi. Mais il n'y a jamais eu autant de femmes ayant charges d'enfants dans la génération précédente, ce qui laisse une demande élevée maintenant qu'ils se présentent sur le marché. Les fièvres immobilières qui se sont emparées de toutes les concentrations urbaines absorbent une partie de la main d'œuvre, mais les demandeurs d'emplois deviennent de mieux en mieux formés au sortir du système scolaire et universitaire... Le bâtiment et les travaux publics constituent un palliatif, mais pas une panacée durable. Le gouvernement dans la crainte de l'écèlement d'une bulle immobilière vient de durcir les conditions de crédit avec des apports personnels plus élevés et d'assortir de mesures fiscales l'acquisition de seconds logements.

---

<sup>1</sup> Seuls Ryanair et General Electric qui motorise le C919, se sont montrés pour l'instant intéressés à l'acquisition. Mais 380 exemplaires de son C919 ont déjà été commandés, principalement par les trois grandes compagnies aériennes chinoises: Air China, China Southern Airlines et China Eastern Airlines et par des unités de leasing de structures contrôlées par l'État, comme Bank of China, ICBC et Bank of Communications. La rentabilité de l'appareil est ainsi assurée.

<sup>2</sup> Après Toulouse (France), Hambourg (Allemagne), Mobile (Etats-Unis), l'A320 est assemblé à Tianjin en Chine, plus de cent sont sortis entre 2009 et 2012. La version remotorisée de l'A320 prévue en 2015 sera également assemblée à Tianjin. Mais Pékin a imposé ses propres conditions, stipulant que la conquête de son marché par les industriels occidentaux passait par des partenariats industriels susceptibles de développer sa propre industrie. Or la Chine affiche d'énormes ambitions dans sa propre industrie aéronautique, estimées à l'horizon 2025, à 2600 appareils...

Mais les opérateurs chinois engagés à grande vitesse sur la voie d'une modernisation industrielle dispose d'un autre atout que n'avaient pas leurs devanciers asiatiques : un véritable marché intérieur permettant de rentabiliser à lui seul des innovations et d'asseoir au besoin ses propres normes, sans dépendre de ses devanciers. On l'a vu dans les deux illustrations aérienne et ferroviaire où le développement de ces industries n'a pas été soumis à l'intérêt et la participation des marchés extérieurs.

La septième phase est le **contrôle de ressources internationales** par des investissements. Cette étape tire les conséquences d'un succès probant depuis près de trente ans, avec un taux moyen de croissance proche des 10 % annuels. Déjà plus de 300 millions de chinois disposent d'un niveau de vie conforme au modèle occidental et cette progression ne semble pas encore s'essouffler, même si les débouchés extérieurs se contractent avec la crise internationale provoquant une certaine décélération<sup>1</sup>. Une telle croissance n'a jamais concerné un aussi grand nombre d'hommes, pour une période aussi longue, à une vitesse aussi élevée. Si les problèmes ne manquent pas dans une économie en mutation, il ne s'agit pas de confondre les lames de fond avec l'écume. L'ascenseur social fonctionne et ouvre toujours de nouvelles espérances. Certes la mondialisation et la crise qui affecte les pays occidentaux et plus particulièrement l'Europe, restreignent les débouchés internationaux. La Chine est alors tentée de s'affranchir de cette dépendance qui l'a stimulée jusqu'à présent et d'investir massivement son marché intérieur. Dans les prochaines années, un marché chinois - de taille équivalent à celui de l'Europe - disposera du même pouvoir d'achat. Or, pour répondre à ce marché intérieur, la Chine devra aménager des accès suffisants en matières premières et d'énergies. Or sa dotation se révèle insuffisante. La satisfaction de ce marché intérieur butera sur un manque cruel de ces matières premières, de cette énergie et de ces terres rares, car indispensables aux technologies du XXI<sup>ème</sup> siècle. Il lui faut donc se redépoyer à l'étranger pour s'assurer le contrôle de ces ressources, sous peine de mettre la machine de la croissance en panne ou en forte dépendance. Cette anticipation de l'avenir dispose dans un premier temps d'un atout majeur : la Chine a accumulé d'énormes excédents par son commerce extérieur avec la vente de ses produits manufacturés en devenant l'atelier de la planète. Ses réserves se montent effectivement à quelque 3 milliards de dollars<sup>2</sup>. Elle peut donc acheter dans l'immédiat, matières premières et énergie, prendre pied sur des territoires par des prises de participation dans les ports (Cf. La Grèce avec le port du Pirée dont Cosco, l'armateur chinois bénéficie de terminaux de conteneurs pour une concession de 35 ans). Mais ces dispositions assurent l'immédiat, il s'agit désormais d'envisager une véritable stratégie à long terme pour s'assurer le contrôle des ressources indispensables à la satisfaction du marché intérieur.

Dans un premier temps, l'investigation planétaire s'était réalisée avec la diaspora chinoise qui totalise plus de 60 millions de concitoyens répartis à travers le monde. Puis, ce furent les voisins asiatiques qui ont fait l'objet de ce redéploiement par l'achat et le contrôle de terres agricoles, de mines et de ressources énergétiques. Enfin, c'est aujourd'hui, une prospection développée au Sud comme au Nord pour s'assurer les accès à l'énergie, aux terres, aux mines

---

<sup>1</sup> Les opinions sont à la limite de la manipulation : la presse parle de relance de la croissance française avec des espérances de 0,1 % pour 2013 tandis que le FMI tance la Chine sur les faiblesses de sa croissance à 7,5 % ...

<sup>2</sup> Sa contribution au financement du déficit américain par l'achat des bons du trésor fait de la Chine le premier contributeur extérieur, mais assure en retour une continuité dans ses débouchés nord-américains.

et aux technologies. La tâche est difficile, car le contrôle des ressources a déjà fait l'objet de partages entre les nations industrialisées qui détiennent souvent des droits de prospection, des liens de fournitures ou des technologies d'exploitation. L'insertion ne peut se faire tout d'abord, que dans les marges, là où la fréquentation de certains Etats apparaît délicate, voire sulfureuse. Mais cette stratégie butte rapidement sur des limites trop étroites. La Chine va innover dans de nouveaux types de coopération. Un redéploiement s'effectue en offrant aux pays du Sud important se fait alors en apportant une nouvelle forme de coopération : la Chine se propose de satisfaire certains besoins exprimés par des pays en développement dotés de ressources minières ou énergétiques. Elle réalisera hôpitaux, bâtiments administratifs, logements, routes... avec ses capitaux et même sa propre main d'œuvre qu'elle amènera. En échange, elle obtient la livraison de matières premières ou d'énergie fossilisée ou s'assure des concessions territoriales pour une exploitation agricole en vue de satisfaire ses propres besoins vivriers. Cette procédure permet de contourner les seuils d'endettement qui paralysent les aides occidentales pour de nombreux pays et ouvre un accompagnement plus souple, sans préalable à une remise en ordre des équilibres financiers exigée par le FMI. La Chine y trouve son compte en confortant ses accès aux ressources fondamentales nécessaire à son industrie qu'elle veut orienter sur le vaste marché intérieur. Mais cette stratégie est annonciatrice de bouleversements monétaires dont les prémices sont déjà en place : 1) Il s'agit d'une part, d'internationaliser le renminbi (les accords avec le Japon et l'acceptation de la devise chinoise par les places financières de Londres et de Paris en illustre l'orientation). Le commerce chinois en sera facilité en pouvant utiliser sa propre monnaie comme devise dans ses échanges internationaux. 2) Il s'agit d'autre part, de réévaluer la monnaie. Une monnaie forte donne plus de capacité d'achat sur les marchés extérieurs, donc un meilleur positionnement pour l'acquisition des ressources énergétiques et des matières premières. Une politique de monnaie faible ne pouvait qu'accompagner utilement une stratégie d'exportation fondée sur des coûts de main d'œuvre déjà très concurrentiels. La réévaluation progressive de la devise chinoise par les autorités monétaires chinoises vont dans ce sens, à pas comptés pour ne pas ruiner subitement les capacités exportatrices de certains secteurs talonnés par les voisins bengalis, vietnamiens ou indonésiens. Les pressions occidentales pour une réévaluation plus brutale de la devise chinoise afin de faire baisser la pression concurrentielle, seront satisfaites à long terme, mais au rythme choisi et décidé par la Chine en fonction de ses arbitrages dans son commerce international.

Enfin, la Chine dispose d'un atout pour réguler son économie, celle d'une capacité de relance de sa demande nationale. Les pays occidentaux et le Japon n'ont plus dans toute politique keynésienne qu'un outil très émoussé. La preuve en a été donnée lors du début de la crise internationale en 2007-2008. Les Etats-Unis et la Chine ont voulu procéder à une relance massive de leur économie. Les effets aux Etats-Unis ont été négligeables, car toute relance de la demande butte sur un accroissement des consommations qui ne sont pour l'essentiel que des produits importés. Alors au lieu d'accroître les engagements des carnets de commandes des entreprises et, par voie de conséquences, de relancer l'embauche, l'essentiel dérape sur un accroissement des importations. Pour la Chine, l'expérimentation concomitante s'est traduite par un succès puisque les Chinois consomment des produits nationaux, ils ont pu ainsi contribuer à soutenir l'activité économique au moment où la demande intérieure était tétanisée par la crise financière mondiale. Cet atout lui permettra dans l'avenir de disposer d'un outil de régulation qui a eu son efficacité durant la période des « trente glorieuses » occidentales et peut trouver encore toute sa pertinence dans la conduite de l'économie chinoise.

La Chine a donc des enjeux difficiles à résoudre, mais on le voit avec le glissement progressif de sa stratégie dispose de sérieux atouts dans sa projection dans l'avenir et ses ambitions planétaires.

Le processus d'intégration à la mondialisation a donc débuté par une stratégie d'ouverture passive pour accueillir des segments de production concourant à la fabrication de biens internationaux élaborés à l'étranger. Par une suite d'ajustements stratégiques, elle aboutit à placer la priorité sur son marché national en l'accompagnant d'initiatives monétaires et commerciales susceptibles de lui garantir l'accès aux matières premières et à l'énergie nécessaires à ses industries. Les formidables besoins de son marché intérieur talonnent déjà celui des Européens... Les sept phases que nous avons identifiées, ne se découpent pas en période de temps tranchées, elles se chevauchent glissant progressivement d'une démarche à l'autre. Chacune évoluant pour croître, devenir dominante, puis décliner à son tour. L'apparition d'une nouvelle étape se dresse avant que ne disparaisse la précédente, introduisant une nouvelle prospective dans la conduite des affaires. En les mettant en exergue et en perspective, on donne un éclairage plus fin de sa stratégie et une cohérence globale à cette ruée vers la croissance dont les supports évoluent avec son déploiement. On perçoit que ce pays n'a pas simplement remis ses pas dans ceux des précurseurs qui ont émergé sur la scène économique. Elle a innové et sa taille est aujourd'hui un facteur déterminant pour initier d'autres cheminements. Sa régulation démographique par la temporisation de sa dynamique nataliste et son contrôle migratoire des zones rurales ont permis d'ajuster au mieux le développement d'un emploi industriel ou sur les chantiers de construction. Mais ce qui a constitué jusqu'ici un atout peut se révéler une difficile question dans la répartition des fruits de la croissance : le vieillissement de la population et par conséquent sa fragilité sanitaire. Si la charge des soins de santé et de la retraite des quatre grands parents de l'enfant unique doit continuer à être supportée par les familles avec un impact budgétaire croissant, la population risque d'accroître son atavisme à l'épargne et rester frileuse à l'expansion de dépenses consuméristes<sup>1</sup>. Le relais du marché international par le marché national n'aurait pas lieu dans ce cas. L'Etat doit donc mutualiser les risques dus à la santé et prendre en charge les personnes vieillissantes pour libérer le pouvoir d'achat des titulaires de revenus. Reste à définir comment capter des ressources sur le système productif, sans alourdir la dynamique créative du secteur entrepreneurial ?

Mais cette contrainte structurelle est aujourd'hui renforcée par deux aspects plus conjoncturels : 1) la concurrence du développement régional avec le contrôle du système bancaire a engagé les gouvernements locaux dans un surendettement qui incite le gouvernement central à réduire la disponibilité des crédits et les tensions inflationnistes. Cette maîtrise peut s'avérer défavorable à l'emploi. 2) Or, la crise mondiale a ralenti le flux des exportations et des entreprises se trouvent en difficulté, ce qui touche également les capacités d'emplois. Le chemin est délicat entre ces écueils, mais le marché national apparaît aujourd'hui, la nouvelle marche du développement chinois.

---

<sup>1</sup> La Chine a un taux d'épargne de 45 % contre 15 % pour l'Europe et moins de 5 % pour les Etats-Unis contrariant ainsi la loi de la propension à l'épargne croissante avec le niveau de revenu.

*Annexe : Les sept étapes stratégiques internationales chinoises*

	Phase	Caractéristiques	Stratégie
1	Internationalisation d'accueil	Zones économiques spéciales Extension au pays entier avec avantages salariaux et fiscaux	Ouverture passive par mise à disposition d'un espace hors normes
2	Internationalisation d'apprentissage	Privatisation des entreprises publiques et création d'entreprises privées Sous-traitance pour des grands groupes internationaux	Ouverture cognitive pour un savoir-faire
3	Expansion du modèle entrepreneurial tout azimut	Le modèle entrepreneurial extérieur se diffuse aux entreprises publiques et inspirent les créations d'entités nationales	Démultiplication des sites de production avec recherches de débouchés étrangers ou de partenaires étrangers
4	Regroupement et concentration	Concentration et restructuration Acquisition de technologie par des contrats d'achat liés à l'implantation d'usines de montages Développement de R&D	Ouverture d'ajustement mimétique pour constitution de géants mondiaux
5	Internationalisation de conquête	Déploiement tous azimuts sur les marchés extérieurs y compris Afrique, monde arabe, pays latino-américain	Activisme international pour pénétration commerciale du marché international
6	Remontée de gamme	Déplacement des cœurs de métiers avec la hausse des salaires Intégration d'activités aux caractéristiques capitalistiques plus accusées	Elargissement de gamme et glissement vers une certaine sophistication
7	Internationalisation stratégique	Développement des IDE pour le contrôle des ressources fondé sur la diaspora, puis les marchés asiatiques, puis le reste du monde Recherche de points d'appuis pour des marchés d'exportation : achat de ports Innovation dans les procédures avec par exemple exportation liée de main d'œuvre.	Déploiement par l'acquisition des sources d'énergie, de matières premières ou de logistique pour poursuivre l'expansion économique



## **Les conséquences des modèles déséquilibrés de développement des Etats-Unis et de la Chine (vers la convergence ou la divergence ?)**

**Maria NEGREPONTI DELIVANIS**

*Université de Macédoine, Grèce*

delimar@uom.gr

### **Résumé**

*Dans ce rapport les fortes inégalités dans la répartition des revenus sont considérées comme un facteur explicatif essentiel de la formation et de la persistance des modèles déséquilibrés dans l'économie mondiale. L'analyse se base sur deux modèles, celui des Etats-Unis, qui consiste en un surendettement des travailleurs soucieux de maintenir leur niveau de vie relatif, en dépit de la baisse de leurs salaires réels, et celui de la Chine, où les salaires peu élevés assurent une part grandissante de ses exportations dans le commerce international. C'est ainsi que les Etats-Unis nourrissent un immense déficit dans leur balance commerciale et que la Chine jouit d'un excédent colossal. Aux Etats-Unis la consommation est invariablement supérieure à la production, tandis qu'en Chine l'abondante liquidité résultant d'une production supérieure à la consommation, gonfle l'activité financière. L'évolution vers une plus grande convergence ou la persistance de la divergence actuelle constitue, dans les deux cas, un facteur du mode de répartition de leur revenu.*

### **Mots-clés**

*inégalités, modèles déséquilibrés, convergence, divergence, Etat providence.*

### **Abstract**

*In this paper, the author focuses on a profound and objective analysis of the reasons why the EU and the eurozone, at a later stage, face insurmountable difficulties which prevent Europe to undertake a dominant role globally. These consist primarily of the extreme diversity of the economies adhering to the EU/ eurozone as well as to the fact that they continued to diverge in the course of time, contrary to the promises advanced by new classical and new liberalists. The author argues furthermore that the creation of the euro was premature, given the fact that it represents a neutral currency which cannot exist in the absence of the Stability Pact. On the other hand, the culmination of inequalities at the expense of the less advanced countries, as well as at the expense of workers, are proving inevitable, given the fact that the EU/ eurozone operates at two speeds and that the only way to deal with these multiple disequilibria is the reduction of real wages. The recent major problem of Greece's -and not only- indebtedness stems from the global crisis, as well as from the anomalies created by the unhealthy operation and the dangerous choices performed by the EU/euro. Because of all these reasons, the future of the EU/euro is highly uncertain, given the growing dissatisfaction of the European people. The EU/eurozone will therefore have to radically change in order to avoid their dissolution.*

### **Key words**

*inequalities, disequilibrium, convergence, divergence, welfare state.*

### **Classification JEL**

A1.

« Combattre les inégalités de pouvoir autant que les inégalités de revenu »

Amartya Sen

## Introduction

Dans ce rapport je vais tâcher de montrer que les déséquilibres graves et persistants des deux modèles de croissance que sont le modèle des Etats-Unis et celui de la Chine, et qui se manifestent surtout dans leurs balances extérieures respectives, sont les conséquences des inégalités flagrantes du mode de répartition des revenus. De fait, ces inégalités se sont terriblement amplifiées dans le régime prévalent du néolibéralisme et du libre-échangeisme. Ici, je me réfère surtout à la baisse depuis la décennie 1980, et ce dans tous les pays évolués, de la part des salaires dans le PIB, en faveur de la part des profits. Cette baisse a été rendue possible par le gel des salaires, par la réduction de la charge imposable sur les hauts revenus et, d'une manière générale, par toutes les mesures favorables au marché du travail, devenu *élastique* et encore plus *atypique*. Ces diverses méthodes ont toutes mené, dans les économies évoluées, à une distorsion,- systématique depuis les années 1980 -, entre la productivité du travail et sa rémunération. A titre d'exemple, citons certains aspects des inégalités les plus graves :

- ♦ Aux Etats-Unis, pendant la période 2002-2006, les profits de toute sorte ont augmenté de 11% par an, absorbés par 1% seulement de la population, tandis que les 99% restants voyaient leur revenu augmenter de seulement 0,9% par an.

- ♦ 10% des Américains les plus riches détiennent 50% de la richesse nationale<sup>1</sup>.

- ♦ Au moment de l'éclatement de la dernière crise mondiale, 0,1% de la population américaine jouissait de 7% du PIB<sup>2</sup>.

- ♦ Tandis qu'aux Etats-Unis le revenu par tête a augmenté de 3%, entre 2001 et 2007, le revenu par tête de la classe moyenne est resté inchangé, ce qui explique le creusement des inégalités, atteignant le sommet qui prévalait en 1929<sup>3</sup>. En 2008, le salaire moyen aux Etats-Unis est inférieur comparativement à celui de 2013.

- ♦ Les richesses d'un nombre extrêmement réduit de la population mondiale<sup>4</sup> et qui s'élèvent, d'après des estimations<sup>5</sup>, à 50 000 milliards de dollars représentent:

- 3 fois et demie le PIB américain,
- 50 fois les pertes de la crise qui a éclaté en 2007.

- ♦ En dépit de la crise, la plus catastrophique de ces 80 dernières années - devrais-je dire plutôt grâce à elle ? -, les riches du monde ont pu s'enrichir davantage: leur nombre s'est accru de 17%, atteignant un million, tandis que leurs richesses ont grossi de 19%, s'élevant ainsi à 39 trillions de dollars<sup>6</sup>. Cette extrême concentration du pouvoir d'achat dans les mains d'un très petit nombre génère immanquablement de sérieux problèmes. Ces inégalités d'une telle envergure ne doivent en aucun cas être envisagées par des jugements hâtifs ou fatalistes, tels

---

<sup>1</sup> Selon les estimations de Thomas Piketty et Emmanuel Saez sur la période 2002-2006.

<sup>2</sup> Sapir J. (2008), « Global Finance in Crisis » in *Crash*, éd. E. Fullbrook, p. 30.

<sup>3</sup> *Alternatives Economiques*, N° 273 "Décryptage d'une crise sans fin", 01.2008.

<sup>4</sup> Forbes : 32 Américains, 19 Russes, 10 Indiens, 6 Allemands, 5 Français, 4 Suédois, 3 Egyptiens, 3 ressortissants de Hong-Kong, 3 Italiens, 2 Arabes, 2 Mexicains et 11 de diverses origines.

<sup>5</sup> Bureau de consultants Oliver Wyman.

<sup>6</sup> Giannone J. (2010), Reuters, « Millionaires thrive even in recession », *International Herald Tribune*, 24.06.



qu'« il y a toujours eu des riches » ou encore « ce n'est pas notre problème », compte tenu du fait que ce transfert de revenu du travail vers le capital se fait par une exploitation grandissante des travailleurs. Quoique les données statistiques sur la question de la répartition des revenus soient souvent problématiques et issues de sources et de mises en œuvre différentes, on voit que depuis les années 1980, le niveau des salaires réels est constamment inférieur à la productivité, et ce fait est indéniable. Cette usurpation d'une partie des salaires par le capital a été rendue possible par la transformation graduelle du marché du travail en des formes d'emploi plus *élastiques* et *atypique*. Et c'est ainsi qu'au cours de la période 1999-2007 la productivité mondiale a augmenté de 30%, et les salaires réels de 18%<sup>1</sup> seulement.

Cette grave anomalie inquiète beaucoup, et à juste titre, l'ex-gouverneur de la FED, pourtant néolibéral fanatique et l'un des responsables de l'écroulement de la crise actuelle. Alan Greenspan avait alors déclaré<sup>2</sup> à ce propos : « Je m'attendais et je m'attends toujours à une normalisation de la répartition entre salaires et profits, vu que la part des profits dans la valeur ajoutée est très élevée et que la part des salaires est très mince, contrairement à la productivité qui augmente sans cesse. Ce fossé entre la progression très faible des salaires et très forte des profits alimente un mécontentement grandissant aux Etats-Unis et pas seulement, à l'égard du capitalisme et des marchés ».

Ce problème de la montée des inégalités, due en grande partie à une exploitation du facteur travail par le capital<sup>3</sup>, est à l'origine de deux évolutions négatives. La première a à faire avec l'extrême pauvreté et la famine dans le monde. D'après les recherches d'Angus Maddison<sup>4</sup>, entre l'an 1000 et 1998 le revenu mondial par tête a été multiplié par 13. ***Il apparaît par conséquent que la pauvreté et la famine ne sont pas dues à une carence malthusienne des biens<sup>5</sup>, mais à une répartition particulièrement inégalitaire.*** La seconde évolution sinistre mais toujours issue de la répartition extrêmement inégalitaire concerne la réorientation de la demande effective des produits de base vers des biens de luxe et la spéculation boursière. C'est ainsi que les meilleures terres sont désormais réservées à la culture de produits agricoles de luxe, comme le thé ou le cacao, ainsi qu'à l'élevage du bétail, afin de répondre à la demande des plus riches<sup>6</sup>. La confusion qui règne dans le domaine de la demande réorientée transparaît dans cette déclaration d'un haut fonctionnaire de la FAO<sup>7</sup> : « Il y a quelque chose de pourri - la façon dont se fait la gestion du système de l'ensemble de l'agriculture et de la sécurité alimentaire...il y a le paradoxe de l'accroissement de la production totale, même dans les économies en voie de développement, mais en même temps il y a la famine ». Et en ce qui concerne la spéculation boursière, on pourrait mieux comprendre la gravité de la situation si on prenait en considération le fait que la part des profits financiers représentait 10% des profits globaux en 1980 et qu'aujourd'hui elle culmine à 40%<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Artus P., Virard M.P. (2008), *Globalisation, le pire est à venir*, La Découverte, Paris, p. 33.

<sup>2</sup> Financial Times, 17.09.2007.

<sup>3</sup> Qu'aucune théorie n'excuse.

<sup>4</sup> *The World Economy, A Millennial Perspective* (2001), OCDE, Tableaux 1-1, 1-2 et 1-3.

<sup>5</sup> Thèse Malthusienne.

<sup>6</sup> <http://www.fao.org/NEWS/1998/981103-htm>

<sup>7</sup> Macfarquhar (2009), « Feeding a hungrier world gets harder, even with all the tools », *International Herald Tribune*, 22.10.

<sup>8</sup> *Alternatives Economiques*, N° 273, op.cit.

*Quand les salaires sont inférieurs à la productivité des travailleurs cela génère notamment deux modèles de croissance fortement déséquilibrés. Dans la première section, je vais sommairement présenter ce problème sous deux aspects, à savoir le modèle de croissance américain et le modèle de développement chinois, pris tous les deux dans les déséquilibres de leur balance commerciale. Dans la seconde section je tâcherai de profiler l'avenir que leur réserve une convergence ou une plus grande divergence.*

## **Section I. Modèle de surendettement contre modèle de restriction de la consommation**

Les néolibéraux qui, à travers leur idéologie règnent sur la planète<sup>1</sup> et surtout l'UE, courent après des objectifs exclusivement monétaires, tels qu'un taux d'inflation inférieur à 2%, un déficit budgétaire de moins de 3% du PIB et une dette publique inférieure à 60% du PIB. Or, on voit que ces mêmes néolibéraux se désintéressent totalement des profonds déséquilibres qui entravent le bon fonctionnement de l'économie réelle et qui conditionnent le niveau de bien-être des peuples, tels que le chômage persistant, le mode de répartition depuis longtemps coupé de ses bases théoriques, le déséquilibre des balances extérieures.

### **A. Modèle américain : une consommation supérieure à la production<sup>2</sup>**

Dans les économies évoluées, les travailleurs, qui représentent jusqu'à 90% de l'emploi total, n'ont d'autre solution que de s'endetter, s'ils tiennent à conserver leur niveau de vie relatif<sup>3</sup>. Ce sont justement les plus pauvres d'entre eux, mais de plus en plus aussi la classe moyenne, qui cherchent à satisfaire une part de plus en plus importante de leur consommation en recourant à l'emprunt. Aux Etats-Unis mais pas seulement<sup>4</sup>, la dette des ménages est passée de 55% du revenu disponible en 1960 à 133% en 2007. Soulignons encore qu'entre 1990 et 2007, la dette totale hypothécaire est passée de 2,5 à 10,5 trillions de dollars<sup>5</sup>. Les richesses que les Américains croyaient avoir gagnées au cours de ces dernières années n'étaient en fin de compte qu'une illusion, un mirage, puisqu'en fait elles n'existaient que sur le papier. En effet, d'après des estimations dignes de foi, les pertes, depuis 2006, s'élèvent à 12 trillions<sup>6</sup>.

Il s'agit justement de ce nouveau modèle de croissance par lequel les néolibéraux essayent de faire face à la baisse de la demande effective suite au recul de la part salariale dans le PIB<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Même après avoir provoqué l'écclatement de la dernière crise meurtrière.

<sup>2</sup> Toutes choses égales par ailleurs, c'est le même modèle déséquilibré qui est appliqué au sein de l'UE entre le Nord et le Sud.

<sup>3</sup> Veblen Th. (1970), *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard coll., « Tel » Paris et F. Modigliani «Fluctuations in the Saving-Income Ratio: A Problem in the Saving-Income Ratio: A Problem in Economic Forecasting», *Studies in Income and Wealth*, XI, New York: National Bureau of Economic Research, pp. 371-441, H. Kemp (2007), *Comment les riches détruisent la planète*, Editions du Seuil, Chapitre IV.

<sup>4</sup> En Angleterre l'endettement des ménages, de 120% en 2002 a atteint 170% en 2007, tandis qu'en France de 50% en 1994, il est passé à 68,4% en 2006. En ce qui concerne l'eurozone, l'endettement de ses ménages est passé de 70% en 2002 à 95% en 2007.

<sup>5</sup> Brooks D. (2010), "Worst-case scenario", *International Herald Tribune*.

<sup>6</sup> Andrews E. (2009), « Wealth rise in US was an illusion FED reports », *International Herald Tribune*, 14-15.02.

<sup>7</sup> Halimi S. (2006), « Wal-Mart à l'assaut du monde », *Le Monde Diplomatique*, 1.

« En huit ans les salaires réels ont baissé. Les caisses privées de retraite ont perdu la moitié de leur valeur au sein d'un marché agressif. Les bénéfices liés à la santé ont diminué ou complètement disparus. Le nombre d'heures de travail a diminué et les travailleurs qui jusque-là bénéficiaient d'un emploi à plein temps doivent trouver des emplois précaires auprès d'agences pour l'emploi »<sup>1</sup>.

Ce nouveau modèle - incontournable dans ce contexte de supercapitalisme - qui favorise les intérêts des banques au détriment des travailleurs, continue à se baser sur l'hypothèse - jamais vérifiée - de l'autorégulation des marchés. D'ailleurs, les taux d'intérêt, pendant longtemps anormalement bas, ont beaucoup contribué à l'instauration de ce modèle.

Il va sans dire que ce surendettement des ménages - et pas seulement - alimente des crises fréquentes, qui ressemblent à des crises financières, mais qui, en fait, se révèlent être des crises issues d'un système pourri<sup>2</sup>.

A mesure que l'écart entre la répartition des revenus et celle des richesses se creuse, les revenus des riches et des très riches s'accumulent, alors qu'une part de plus en plus réduite de ces revenus est consacrée à la satisfaction des besoins de première nécessité. Mais aussi, une part grandissante des revenus des riches et des très riches alimente la spéculation et gonfle la thésaurisation<sup>3</sup>, puisque l'investissement productif se décourage face à la baisse de la demande effective. Ainsi, le déséquilibre prévalent dans l'économie mondiale prend-il la forme déséquilibrée d'une épargne supérieure à la dépense<sup>4</sup>. Cette abondance de liquidité signifie, naturellement, que la consommation est inférieure à la production.

***Cependant, il s'avère que les très bas salaires se comportent en principe différemment dans les pays évolués et dans les économies en voie de développement.*** En effet, les Etats-Unis consomment plus qu'ils ne produisent, alimentant ainsi un immense déficit dans leur balance commerciale. Cette surconsommation, entretenue grâce - si l'on peut dire - au surendettement des ménages, se tourne essentiellement vers des produits de fabrication chinoise bon marché, dont la production pourrait s'effectuer aux Etats-Unis ; théoriquement, car ce n'est pas le cas. ***Une des nombreuses anomalies de ce modèle réside dans le fait que l'ordre de produire vient des Etats-Unis mêmes mais que les biens sont destinés à l'extérieur, essentiellement à la Chine. L'anomalie réside également dans le fait que les importations de ces produits chinois sont financées par des capitaux chinois, qui entrent et restent aux Etats-Unis, finissant par former l'extraordinaire excédent commercial de la Chine.***

Les produits bon marché importés de Chine offrent un certain soulagement à la difficulté qu'ont les travailleurs américains à acquérir les produits de fabrication américaine,- forcément

---

<sup>1</sup> Goodman P. (2008), "A tragedy rooted in a frenzy of consumerism", *International Herald Tribune*, 01.12.

<sup>2</sup> 23 Entre 1945 et 1982 les Etats-Unis ont subi neuf récessions.

<sup>3</sup> M. Bernanke fut le premier à constater, juste après avoir pris ses fonctions de gouverneur de la FED en mai 2005, que le problème de l'économie mondiale n'est pas une insuffisance, mais plutôt une abondance de liquidité. C'est d'ailleurs ce qui justifie les taux d'intérêt particulièrement bas.

<sup>4</sup> Les données suivantes apportent la preuve du découragement de l'investissement: en 2004 les grandes sociétés européennes ont distribué l'énorme somme de 199 milliards d'Euros de dividendes, puis encore 30 milliards d'Euros pour l'achat de leurs propres actions ; de tout cela, seulement 110 milliards d'Euros ont été capitalisés.

plus chers -, à cause justement de l'écart grandissant entre productivité et rémunération. ***On observe par conséquent un phénomène de substitution des produits importés de Chine aux produits américains.*** Je vais ici me référer à un phénomène de substitution similaire et dont les causes sont les mêmes - toutes choses égales par ailleurs. Il s'agit de l'accroissement spectaculaire des ventes de la chaîne d'hypermarchés Wal-Mart qui sont passées de 290 milliards d'Euros avant la crise, à 401 milliards après son déclenchement<sup>1</sup><sup>26</sup>. Toutefois, ce changement dans les préférences des consommateurs, - dans les deux cas déterminées par la nécessité, n'est pas en mesure de satisfaire pleinement à leurs besoins ; pour preuve - indirecte - les supermarchés Wal-Mart se situent très bas dans les préférences des consommateurs: 56e place sur 59<sup>2</sup>.

### ***B. Modèle chinois : une production supérieure à la consommation***

Si les économies émergentes s'octroient une épargne qui s'élève en moyenne à 38% de leur PIB, la Chine vient en tête avec un pourcentage supérieur à 50% de son PIB<sup>3</sup>. Par contre, le pourcentage de l'épargne dans les économies riches<sup>4</sup> se situe autour de 18%. En dehors des particularités économiques, nationales, supranationales, politiques et sociales, qui expliquent l'ampleur de cet écart entre le comportement épargnant du Sud (pauvre) et du Nord (riche), il est nécessaire de prendre en compte le fait que dans les économies évoluées - et surtout au sein de l'UE - les salariés ont pu jusqu'à présent accéder facilement à l'emprunt, et qu'ils sont soutenus par l'Etat-providence<sup>5</sup>, lequel fait défaut dans la plupart des économies émergentes et notamment en Chine<sup>6</sup>.

Le modèle de croissance chinois se fonde, depuis le début, sur les exportations combinées à des salaires extrêmement bas. Les exportations et les importations de la Chine réunies représentent 56% de son PIB<sup>7</sup>. Quant à la part de la Chine dans les exportations mondiales, elle vient de dépasser celle de l'Allemagne, représentant en 2009 10% des exportations mondiales, contre 3% en 1999. Par ailleurs, la part des exportations chinoises dans les exportations mondiales devrait atteindre 12%<sup>8</sup> en 2012. La part des produits en provenance de Chine dans les importations totales des Etats-Unis a également augmenté en 2009 et ce, en dépit de la crise, vu que la baisse des exportations du reste du monde était plus importante que celle de la Chine<sup>9</sup>. Il faut tout de même prendre en considération le fait que le modèle chinois a tiré profit d'une détérioration considérable du mode de répartition ; c'est ainsi que dans un laps de temps très court le pays est passé de la catégorie des économies ayant un mode de

---

<sup>1</sup> « Le Caddie de supermarché, ce baromètre de confiance », *Newsweek-New York, Le Courrier International*, N° 970, 4-10.06 2009.

<sup>2</sup> *Consumer Report*, mai 2009.

<sup>3</sup> OCDE.

<sup>4</sup> EU/UE des 15/Japon.

<sup>5</sup> Ils en bénéficieront de moins en moins dans l'avenir, compte tenu de la dégradation progressive de l'Etat-providence européen

<sup>6</sup> Il y a un an, une loi relativement favorable aux travailleurs est entrée en vigueur. Mais les dirigeants chinois sont aujourd'hui tentés de revenir en arrière.

<sup>7</sup> Contre 24% aux Etats-Unis.

<sup>8</sup> *The Economist*, 9.01.2010, p. 65.

<sup>9</sup> Ibidem.

répartition très égalitaire, à la catégorie des économies avec une répartition très inégalitaire<sup>1</sup>. Ainsi, la part des salaires dans le PIB chinois représentait-elle 17% dans les années 1980, alors qu'elle ne représente aujourd'hui plus que 11%<sup>2</sup>. Ces disparités qui continuent à se creuser entre les villes et la campagne, mais aussi entre les riches et les pauvres ont abouti à ce qu'une grande partie de la production de la Chine ne peut être absorbée à l'intérieur de ses frontières et doit par conséquent être exportée<sup>3</sup>. ***En somme, le gouvernement chinois, afin de s'assurer l'étendue suffisante du marché international pour permettre l'absorption de la totalité de la production nationale, se voit contraint de recourir à des subventions spéciales aux exportations, en sous-évaluant le RMB.***

### ***C. Comparaison des modèles A et B***

Les relations commerciales entre ces deux économies contiennent des facteurs originaux souvent problématiques, mais aussi des dangers. ***En deux mots, il s'agit d'un emprunt important et à long terme accordé par la Chine aux Etats-Unis. Cet emprunt, hormis le fait qu'il engendre une forte dépendance des Etats-Unis vis-à-vis de la Chine, constitue pour eux une menace supplémentaire, puisque la Chine pourrait être tentée d'intervenir dans des décisions concernant la politique économique américaine.***

En 2009, le déficit commercial américain vis-à-vis de la Chine est estimé à 226,8 milliards de dollars<sup>4</sup>. Mais si l'on tient compte du fait que la valeur des bons du Trésor américain détenus par la Chine est estimée à 700 milliards de dollars, il ressort que l'emprunt de la Chine aux Etats-Unis s'élève à 1-1,3 trillion de dollars. D'autre part, le dollar représente à peu près 65% des réserves globales de devises dont les trois quarts se trouvent dans des mains étrangères ; or, la Chine en détient un tiers<sup>5</sup>. Comme l'a très justement fait remarquer David Walker, contrôleur général du bureau des comptes des Etats-Unis<sup>6</sup> : « Les intérêts étrangers contrôlent l'économie américaine plus que les Américains eux-mêmes dans leurs propres frontières, dans un Etat qui finalement se montre imprudent. Une part grandissante de notre dette se trouve dans les mains de pays étrangers - dont certains sont nos alliés et d'autres pas. Une part colossale de la dette du gouvernement américain, dans les mains de pays tels que la Chine ou l'Arabie Saoudite constitue une arme puissante pour ces pays qui pourraient se déclarer hostiles aux intérêts sociétaux ou diplomatiques américains ». Il est à noter que les capitaux les plus dangereux pour les Etats-Unis sont ceux qui proviennent des états souverains lesquels, outre des rendements élevés ont aussi des visées d'ordre stratégique. Et il n'est pas surprenant que la plus grande partie de ces capitaux appartienne à la Chine.

Or, les anomalies et les déséquilibres liés surtout à une répartition inégalitaire ayant dépassé le seuil critique, contrairement à la théorie dominante qui enseigne que les capitaux se dirigent

---

<sup>1</sup> Khan A.P. (1999), "Poverty in China in the period of globalization: new evidence on trend and pattern". Issues in *Development Discussion Paper* 22 and *World Bank* 2002.

<sup>2</sup> Ribao Diyi Caijing (2010), « Chine: Payer plus pour produire plus », Extrait de Shanghai reproduit dans le *Courrier International*, N° 1009, du 04-10.03.

<sup>3</sup> Avant tout les produits de haute technologie comme les PC, les appareils FAX etc.

<sup>4</sup> *The Economist*, op.cit.

<sup>5</sup> Ce déficit a beaucoup baissé en 2010, à cause de la crise, et n'est plus que de 93 300,3 dollars.

<sup>6</sup> Mentionné par Andy Ross dans son article "United States Treasuries: The Biggest Ponzi Scheme of all Time?", February 26 at 10:25 pm. Filed under New Haven, Wooster Square.

des économies évoluées vers les économies en voie de développement<sup>1</sup>, ont un autre impact sur l'économie américaine: les capitaux chinois entrent et restent aux Etats-Unis<sup>2</sup>. En effet, une partie seulement des dollars versés à l'Etat chinois, en contrepartie de ses exportations aux Etats-Unis, est dirigée vers la Chine ; la plus grande partie restant sur place à Washington. De même on voit que les Chinois les plus riches de Hong-Kong, qui détiennent une partie considérable des dollars reçus des Etats-Unis en paiement de leurs exportations, investissent dans de gros diamants (de 4 ou 5 carats), qu'ils arborent en boucles d'oreille<sup>3</sup>. On pourrait interpréter cette tendance des milliardaires chinois comme une manifestation de leur crainte de voir se répéter la douloureuse expérience de la crise asiatique de 1997-98 qui avait déclenché un exode massif des capitaux. Il est clair que pour la Chine, la sécurité de ses placements passe avant le rendement. C'est ainsi que les énormes excédents commerciaux de la Chine sont placés dans des bons du Trésor, dont le rendement baisse lorsqu'il est calculé en Renminbi. En d'autres termes, il s'agit du prix que la Chine a décidé de payer pour éviter la hausse de la valeur extérieure de sa monnaie nationale.

Mais est-ce que ce placement, à Washington, reste sans danger? Dans ce contexte, nous tenons à souligner que les dirigeants chinois semblent méfiants depuis les évolutions négatives de la crise. Et le plus grave est que l'opinion publique chinoise est de plus en plus convaincue que les Etats-Unis exploitent le privilège que leur offre la place du dollar comme réserve internationale, en vue d'usurper une partie des richesses mondiales. Notons encore que c'est à cause de l'achat massif de valeurs américaines par la Chine, - achat ininterrompu malgré la crise - que les EU ont pu maintenir leur taux d'intérêt à un niveau très bas, en dépit des lourdes pertes (jusqu'à 50%) subies par les Bourses du monde entier<sup>4</sup>. Il est clair que le comportement de la Chine a beaucoup contribué à sécuriser ses propres capitaux placés à Washington. *Il est clair aussi que des intérêts communs animent les deux superpuissances ce qui, pour le moment du moins, permet d'éviter leur explosion en tant que modèles de croissance. L'équilibre est évidemment précaire, puisqu'il relève, d'un côté, de l'extrême dépendance des Etats-Unis face aux capitaux chinois investis à Washington et de l'autre, de la peur des chinois à l'idée d'une inflation américaine*<sup>5</sup>.

## **Section II. Quel avenir pour ces deux modèles ?**

L'avenir de ces deux modèles hautement déséquilibrés est pour le moins obscur<sup>6</sup>. D'un côté, on voit que des forces poussent à la convergence, et de l'autre, d'autres forces poussent à la divergence. Ayant parfaitement conscience qu'il ne me sera guère possible d'aboutir à des conclusions absolues dans le domaine des relations commerciales futures sino-américaines, je vais néanmoins tâcher d'aborder les grandes lignes des données qui semblent pouvoir jouer un

---

<sup>1</sup> Parce que dans ces dernières le rendement marginal du capital est supposé être supérieur.

<sup>2</sup> Bienaymé A. (2010) « Économies émergentes et Pauvreté sans rivage », Rapport inédit au colloque de l'Université de Laval et du CEDIMES, 8-10.11.2010 (pour une interprétation complémentaire).

<sup>3</sup> Bradsher K. (2009), "Chinese shifting their cash overseas", *International Herald Tribune*, 03.03.

<sup>4</sup> Rosecrance R. (2010), « Bigger is Better », *Foreign Affairs*, mai/juin.

<sup>5</sup> Depuis peu on constate un renversement de cette tendance, la Chine achetant des devises européennes beaucoup plus que dans le passé.

<sup>6</sup> Albagli C., « *Les sept scénarios du nouveau monde* », L'Harmattan, 2009.

rôle dans l'avenir. Pour cela, je vais recourir à deux scénarios : le premier optimiste et le second pessimiste, voire catastrophique.

### **A. Vers une convergence**

#### *A1) Les caractéristiques - probables - du modèle futur de développement chinois :*

##### ☐ *Une Chine moins dépendante des exportations*

Il est peu probable, voire impossible, que la Chine, qui a pu se développer à un rythme annuel de plus de 10% au cours des 30 dernières années, puisse continuer ainsi dans les 30 années à venir. La Chine a cherché à canaliser en partie cette croissance rapide du passé par l'amélioration des conditions prévalentes. A ce point, on peut raisonnablement admettre que ces modifications à l'intérieur de ses frontières puissent peser, entre autres, sur son énorme excédent commercial vis-à-vis des Etats-Unis<sup>1</sup>, rendant en fin de compte plus convergents les deux modèles.

Commençons tout d'abord par certaines prévisions concernant la consommation d'après lesquelles celle-ci, qui constitue actuellement 36% du PIB de la Chine devrait grimper à 40% en 2020, tandis que l'épargne-investissement devrait baisser de 44% à 40%. Conséquence de ces changements, l'excédent courant, qui représente actuellement 6% de son PIB, devrait chuter à 2% en 2020<sup>2</sup>. ***Il va sans dire qu'une telle évolution serait le résultat d'un accroissement appréciable du niveau des salaires en Chine.***

Le fait est qu'on peut déjà constater, en Chine, des signes indéniables montrant que le gouvernement envisage sérieusement de procéder à une modification radicale du modèle de production et de croissance basé, jusqu'à présent, sur le coût excessivement bas de la main-d'œuvre. Cette décision est le résultat combiné :

- ♦ Du mécontentement grandissant des travailleurs, qui s'est récemment exprimé par des réactions souvent violentes ou même désespérées<sup>3</sup> et qui ont contraint les dirigeants chinois à accorder d'importantes augmentations de salaires, plus tôt que ce qui avait été initialement prévu. En effet, le gouvernement chinois est confronté aux suicides en série de travailleurs poussés à bout par des salaires de misère et des conditions de travail particulièrement dures, et s'est vu accusé par les sociologues de mépriser la dignité de la personne humaine. En réponse à ces accusations, le gouvernement chinois a concédé 20% d'augmentation sur le salaire moyen<sup>4</sup>, débloquant pour cela quelques 575 milliards de dollars. Notons encore qu'au cours de la dernière décennie, la Chine est parvenue réduire de 25% le nombre des sans-abris,

---

<sup>1</sup> Il faut, n'importe comment, noter que le montant des entrées et sorties des capitaux en Chine on peut seulement approximativement estimer leur montant puisque sa Banque Centrale et l'Administration Publique des Echanges Etrangères, compétentes pour les mouvements des capitaux de et vers la Chine évitent de donner des informations précises pour des diverses raisons

<sup>2</sup> <http://www.oxfordeconomics.com/free/pdfs/emwchina0710.pdf>-Oxford Economics, « China Labor Markets », 02.07.2010.

<sup>3</sup> Multiplication des grèves, suicides en série, pressions de toutes sortes : la main-d'œuvre chinoise bon marché exige une amélioration de son niveau de vie, mais aussi des conditions de travail plus humaines.

<sup>4</sup> Qui n'étaient que de 85 Euros par mois.

permettant aux plus pauvres de bénéficier de l'urbanisation<sup>1</sup>. Parallèlement à l'augmentation des salaires qui va stimuler considérablement la consommation, la Chine a aussi consacré 585 milliards de dollars pour stimuler son économie et faire face à la crise<sup>2</sup>. C'est certainement l'une des raisons pour lesquelles son rythme de croissance n'a pas été affecté par la crise.

♦ Du fait qu' hormis les pressions des travailleurs chinois, il faut encore mentionner un facteur décisif qui a persuadé les dirigeants chinois de céder à leurs revendications. Car, dans une société qui admet d'autant plus mal l'existence d'une telle classe que, face aux inégalités qui ne cessent de se creuser, les jeunes héritiers – dont le style de vie souvent ostentatoire inspire rancœurs et jalousies - sont confrontés à une haine qui est même allée jusqu'au meurtre. Afin de se faire accepter par la population (et non pour des raisons sentimentales), les jeunes héritiers vont jusqu'à offrir de somptueux cadeaux - voire extravagants - à leurs ouvriers. A titre d'exemple je rapporte l'anecdote suivante : pour le mariage, récemment, d'un de ses employés, le jeune héritier Dong Ming a mis à la disposition de celui-ci sa propre *Porsche Cayenne*, son 4 x 4 d'une valeur de quelques 166 000 euros et six voitures de luxe pour le cortège nuptial. C'est pour tenter de pallier à ce grave problème, pour « *former et éduquer* » ces riches de la deuxième génération et contenir l'hostilité générale, qu'un groupe d'héritiers vient de créer une association baptisée « Relais de Chine »<sup>3</sup>.

♦ Du fait que l'augmentation du niveau des salaires vise directement à substituer une partie des exportations à la consommation intérieure, puisque en plus du reste la crise a fait baisser les exportations. D'après les économistes du Crédit Suisse First, la Chine est en train de se transformer à un rythme très rapide en économie de consommation. Pour preuve, le groupe, qui gagne 5 000 dollars par an, se développe à un rythme de 24%.

♦ De ce qu'en même temps, le gouvernement chinois a enfin donné satisfaction aux Etats-Unis qui demandaient avec insistance une réévaluation du RMB. D'après les dirigeants américains, le RMB qui est sous-évalué de 25% au moins, est à l'origine de l'immense déficit commercial des Etats-Unis vis-à-vis de la Chine, ce qui a permis à celle-ci de devenir une grande puissance asiatique. La sous-évaluation du RMB a eu un double effet sur la Chine: elle a rendu les biens chinois artificiellement bon marché et les biens importés artificiellement chers. D'après certains calculs, une appréciation du RMB de 1% devrait amener une baisse de 1,5% de ses exportations<sup>4</sup>. Mais parce que cette politique de dévaluation de la valeur extérieure de la monnaie nationale chinoise a probablement agi comme une mesure protectionniste (décourageant les importations et subventionnant les exportations) on voit qu'en réalité les Américains se montrent plus ouverts au commerce international que les Chinois : en 2008 par exemple, le tarif moyen appliqué par les Etats-Unis était de 3,5% tandis que celui appliqué par la Chine s'élevait à 9,5%<sup>5</sup>. Si les Américains insistent tellement sur la nécessité d'évaluer la monnaie chinoise, c'est qu'ils estiment que sa sous-évaluation,

---

<sup>1</sup> Epikaira (revue grecque), 4-14.04.2010, p. 89.

<sup>2</sup> Landon Th. Jr. (2009), "G-7 brings China back into the fold of friends", *International Herald Tribune*, 16.02.

<sup>3</sup> Chuang N. (2010), "La jeunesse dorée soigne son image" extraits de Canton au *Courrier International*, N° 1025 du 24-30.06.

<sup>4</sup> *The Economist*, 10.04.2010.

<sup>5</sup> Ibidem.



hormis un déficit commercial astronomique, leur coûte en plus 350.000 emplois par an<sup>1</sup>. Cependant, cette appréciation du RMB, promise par les dirigeants chinois, ne dépassera très probablement pas 2% à la fin de l'année 2010. Nettement insuffisante, elle s'avère donc parfaitement incapable d'établir l'ordre d'assainir les échanges commerciaux sino-américains. La Chine, pour sa part, soutient que sa monnaie n'est pas sous-évaluée. Dans ce cas alors, comment peut-on expliquer le fait - indéniable - que la Chine achète chaque jour des devises d'une valeur d'environ 1 milliard de dollars, si ce n'est pour ne pas laisser évaluer sa monnaie<sup>2</sup> ? Et pourtant... Un Renminbi évalué pourrait faire baisser le prix des matières premières importées en Chine mais il pourrait aussi faire diminuer les pressions inflationnistes sur son territoire.

❑ *Vers une production plus sophistiquée*

Les économies évoluées continuent à fonctionner en se nourrissant de l'illusion que les investissements dans les pays en voie de développement sont encore centrés sur la production de biens bon marché et sur l'assemblage des pièces provenant des multinationales du Nord. Or, la situation dans ce domaine évolue silencieusement mais sûrement ; ainsi, un nombre grandissant d'entreprises du Sud sont déjà devenues de redoutables concurrentes du Nord. Les entreprises du Sud, avec la Chine en tête, réalisent des ventes qui se sont accrues de 29% par an entre 2004 et 2006 - contre 11% seulement pour les entreprises du Nord - atteignant un milliard de dollars ; parmi les 100 plus grandes entreprises du Sud, 41 sont chinoises<sup>3</sup>. Mais la croissance rapide de ces entreprises ne peut plus se baser uniquement sur la main-d'œuvre bon marché ; bien au contraire, ces entreprises ont besoin d'un marché national plus vaste et de salaires plus élevés ; elles ont aussi besoin de se développer, et cela ne peut se faire que par le biais de fusions et de rachats : 72 en 2006 contre seulement 21 en 2000<sup>4</sup>. Ces changements vont très certainement augmenter la production de la Chine, l'enrichir de biens toujours plus sophistiqués. Cependant, à l'heure actuelle, il est difficile de prévoir de quelle manière seront partagés l'accroissement et la diversification de sa production future, entre le marché national et le marché international, même s'il apparaît indéniable que la part de la Chine dans les exportations mondiales ira s'accroissant, aux dépens de celle des pays évolués. ***Il se peut même, mais ce n'est là qu'une hypothèse, que les relations commerciales entre les Etats-Unis et la Chine se normalisent, puisque la Chine devrait continuer à se développer à un rythme annuel accéléré de 8 à 10%, contre 1 à 2% pour les Etats-Unis.***

❑ *Les relations de la Chine avec les Etats-Unis et le reste du monde*

La Chine ne se sent pas encore prête à revendiquer le rôle de « leader mondial »<sup>5</sup>. Elle s'y prépare cependant, mais en donnant l'impression qu'elle a tout le temps devant elle<sup>6</sup> ; entre temps elle s'évertue à imposer ses points de vue, se montre de plus en plus arrogante<sup>7</sup>. Dans un tel contexte les relations de la Chine avec le reste du monde ont déjà acquis un rôle décisif,

---

<sup>1</sup> Pagartani-Hoïda S. (2010) "Yuan-Dollar: le duel", *Eleftherotypia*, 26.06.

<sup>2</sup> Krugman P., (2010), "A renminbi runaround", *IHT* 26.06.

<sup>3</sup> *Alternatives Economiques*, N° 266, février 2008.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Fourquet Fr., (2010), *Le Monde*, 23.02.

<sup>6</sup> Hébert P., (2010), "La Chine, un colosse aux pieds d'argile?", *Le Monde*, 27.03.

<sup>7</sup> Ibidem.

mais sans aucune mesure avec celles des Etats-Unis du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>. Car la Chine ne se soucie pas d'imposer son idéologie au reste du monde ; son ambition est plutôt de s'assurer l'énergie et les matières premières dont elle a un besoin vital. Bien sûr, ce contraste entre les deux superpuissances n'exclut guère son désir de propager, quand le temps sera venu, une civilisation nouvelle, sorte de culture extrême-orientale où viendrait se mélanger la culture occidentale, probablement libérée de ses éléments par trop matérialistes.

## *A2) Caractéristiques essentielles du futur modèle de croissance américaine*

A l'heure actuelle, il semble assez probable que les Etats-Unis décident de ne rien changer dans leurs relations avec la Chine, du moins d'ici à 2020. Un tel choix pourrait sous-entendre qu'en dépit de l'ascension économique de la Chine et d'autres pays émergents de l'Asie et de l'Amérique Latine, les Etats-Unis envisagent la Chine comme un partenaire, la considèrent sur un pied d'égalité. Cependant, on ne peut guère exclure la possibilité que la Chine ne mette sur pied un plan d'extorsion,- déguisé pour le moment -, du dollar et à travers lui du monde entier: c'est-à-dire une situation où l'Amérique serait l'otage de la Chine. Alors, on pourrait supposer que lors d'un sommet entre ces deux pays, à Washington, en 2009<sup>2</sup>, les Américains aient cherché à renverser la situation, lui tendant une main avenante, amicale mais dans un rapport surtout d'égal à égal ; d'où alors cette déclaration historique du Président Barack Obama : « La relation Etats-Unis/Chine va façonner le XXI<sup>e</sup> siècle ».

Il va sans dire que le problème majeur du maintien des capitaux chinois aux Etats-Unis existe toujours. La Chine possède le quart des réserves mondiales et tout comme d'autres pays émergents elle s'inquiète de ce que ces réserves soient exposées au milieu des finances troublées des Etats-Unis. Il ne fait par conséquent aucun doute que la Chine prêterait volontiers main forte à la Russie dans le but de réduire la suprématie internationale du dollar, mais en même temps elle craint une inflation qui amenuiserait la valeur de ses placements à Washington. C'est pourquoi elle agit indirectement dans ce sens, d'où cette suggestion de M. Zhou Xiaochuan, gouverneur de la banque centrale chinoise, il y a un an, en faveur de la création d'un *panier de devises* comprenant des droits spéciaux de tirage<sup>3</sup> c'est-à-dire un *panier de devises* qui pourrait prendre la place du dollar dans son rôle de réserve internationale. C'est ce qui a motivé d'ailleurs l'intégration de la Chine à l'Union des BRIC<sup>4</sup>. Quant aux résultats escomptés, ils se font attendre, probablement à cause du refus de l'Europe d'y entrer.

Il semble donc qu'à l'heure actuelle, la domination des Etats-Unis ne soit pas sérieusement menacée. Et pourtant, comme le système prévalent dans les relations économiques sino-américaines est loin d'être orthodoxe, il pourrait cacher de sérieux dangers d'effondrement, surtout dans le cas où la Chine déciderait de retirer cette énorme liquidité laissée à la disposition de l'Amérique. On a ainsi pu voir se dessiner une telle éventualité lors du différend de l'Union Européenne avec la Chine, en raison de l'augmentation de 35% des taxes sur les pneus exportés par la Chine aux Etats-Unis. Pour la première fois on a vu la Chine

---

<sup>1</sup> Kaplan R., (2010), "The Geography of Chinese Power", *Foreign Affairs*, mai/juin, pp. 22-41.

<sup>2</sup> 64 à la fin du mois de juillet 2009.

<sup>3</sup> Dolan M. (2010), "Finding alternative to the dollar", *International Herald Tribune*, 03.06.

<sup>4</sup> Union des pays émergents (Brésil, Russie, Inde et Chine).

menacer les Etats-Unis de les amener devant l'OMG<sup>1</sup>. Il est peu probable que de telles menaces puissent modifier sensiblement l'équilibre - même précaire - entre les deux puissances internationales. Toutefois, cette perspective paraît beaucoup plus probable après 2025.

### ***B. Vers un scénario de divergence dans les relations sino-américaines***

En cas de divergence, toutes sortes de catastrophes sont possibles. A commencer par l'éclatement d'une guerre, d'abord entre les deux superpuissances et qui s'étendrait à l'ensemble de la planète, et puis un retour au protectionnisme, qui mettrait fin au libre-échange. Cette dernière alternative est plus probable, je dirais qu'elle est même déjà présente. Quoi qu'il en soit, l'analyse d'un tel scénario fera le thème d'un prochain rapport.

### **Conclusion**

Dans ce rapport j'ai tâché de mettre en évidence une interprétation différente de celle habituellement admise. Les désastres économiques sans précédent qui se manifestent par des déséquilibres persistants et aboutissent à des crises du système, entravent de plus en plus le fonctionnement normal de l'économie mondiale, la poussent dans l'impasse par des disparités flagrantes. Il n'est pas ici question de tenter une nouvelle explication du chaos économique dans lequel nous sommes actuellement plongés, il s'agit plutôt de proposer un ensemble de raisonnements théoriques essentiels, de ceux que les néolibéraux ont tendance à oublier ou tout simplement qu'ils s'obstinent à ne pas prendre en considération. J'entends les dangers encourus si la productivité du travail reste invariablement supérieure à la rémunération de la main-d'œuvre, si la demande ne suffit pas à absorber la production, si les richesses cessent d'être dirigées vers l'économie réelle, si la spéculation se substitue aux propensions économiques de base. La crise économique actuelle, le surendettement des ménages et des Etats, les bulles boursières de plus en plus fréquentes, les déséquilibres de toutes sortes, les tensions sociales et toute évolution menaçant l'économie réelle trouvent leur origine dans les distorsions cumulatives de la répartition du revenu et des richesses.

Il s'avère que le fanatisme néolibéral, en minimisant méthodiquement le pouvoir d'achat des travailleurs est à l'origine d'un environnement extrêmement dangereux dans lequel toute connexion entre l'économie réelle et l'économie monétaire est supprimée. C'est ainsi que de 1992 à 2007, l'importance du marché financier s'est accrue 150 fois<sup>2</sup>. C'est ainsi que le *papier* a remplacé la production, et que les rendements démesurés des bulles ont remplacé le profit des entrepreneurs. L'économie transformée en *casino* s'est si profondément implantée qu'on en a presque oublié la mission primordiale de l'économie comme *machine de production*: c'est pourquoi les dirigeants du monde se réjouissent dès que Wall Street est en hausse ; c'est pourquoi on s'empresse d'annoncer la fin de la crise, sur la base des seuls indices monétaires, malgré un taux de chômage à deux chiffres. Les profits boursiers se déconnectent de plus en plus des investissements productifs. Pour exemple, les Bourses de Shanghai et de Hong-Kong ont grimpé respectivement de 60% et de 72% en pleine crise, réalisant d'énormes profits sans

---

<sup>1</sup> Saft J. (2009), "Trade spat won't lead to a real brawl", *International Herald Tribune*, 16.09.

<sup>2</sup> *Manière de voir*, No 102, "Le krach du libéralisme », décembre 2008-janvier 2009.

pour autant servir les investissements, mais servant l'achat de valeurs financières<sup>1</sup>. Les modèles de croissance des Etats-Unis et de la Chine, tous deux fortement déséquilibrés, sont des parfaits spécimens de cette politique nefaste qui est aveuglément poursuivie depuis les années 1980.

Tandis que les transformations de la Chine promettent une plus grande convergence des relations commerciales sino-américaines, les transformations opérées par les Etats-Unis semblent pousser à une divergence grandissante ou, dans le meilleur des cas, ne rien changer du tout. Ces arguments conclusifs sont renforcés par les prévisions de l'émergence de la classe moyenne chinoise. Selon les conclusions d'un Document de travail de l'OCDE, le développement des classes moyennes aura lieu, avant tout, en Asie. La classe moyenne mondiale compte actuellement 1,8 milliards de personnes et leur nombre devrait atteindre 5 milliards d'ici à 2030. La part de la classe moyenne en Asie augmente et devrait passer de 28% de sa population totale actuelle à 66% d'ici à 2030 ; au contraire, la part des Européens et des Nord-Américains va chuter de 54% à 21%. De ce fait, il devient clair qu'en 2030 la Chine sera le premier marché mondial<sup>2</sup> et sera de fait beaucoup moins dépendante de ses exportations qu'aujourd'hui.

## **Bibliographie**

Albagli C (2009), *Les sept scénarios du nouveau monde*, Paris L'Harmattan.

\*\*\**Alternatives Economiques*, N° 266, 273.

Andrews E. (2009), « Wealth rise in US was an illusion FED reports », *International Herald Tribune*, 14-15.02.

Artus P., Virard M.P. (2008), *Globalisation, le pire est à venir*, Paris, La Découverte.

Bienaymé A. (2010) « Économies émergentes et Pauvreté sans rivage », Rapport inédit au colloque de l'Université de Laval et du CEDIMES, 8-10.11.2010.

Bradsher, K., (2009), « Chinese shifting their cash overseas », *International Herald Tribune*, 03.02.

Brooks, D., (2010), « Worst-case scenario, *International Herald Tribune*.

\*\*\*Bureau des consultants Oliver Wyman.

\*\*\**Consumer Report*, mai 2009.

Chuang N. (2010), « La jeunesse dorée soigne son image » extrait de Canton au Courrier International, N° 1025 du 24-30.06.

Dolan M. (2010), « Finding alternative to the dollar », *International Herald Tribune*, 03.06. Epikaira (revue grecque) du 4 au 14.04.2010, p. 89.

\*\*\**Financial Times*, 17.09.2007.

\*\*\*FMI (mars 2008).

\*\*\**Forbes*.

Fourquet Fr. (2010), *Le Monde*, 23.02.

Giannone J. (2010), Reuters, « Millionaires thrive even in recession », *International Herald Tribune*, 24.06.

Goodman P. (2008), « A tragedy rooted in a frenzy of consumerism », *International Herald Tribune*, 01.12.

Halimi S. (2006), « Wal-Mart à l'assaut du monde », *Le Monde Diplomatique*, 1

Hébert P. (2010), « La Chine, un colosse aux pieds d'argile? », *Le Monde*, 27.03.

\*\*\*<http://www.fao.org/NEWS/1998/981103-htm>

---

<sup>1</sup> Margiolis K. (2009), « Inquiétude pour la création d'une nouvelle bulle », *To Vima*, 15.11.

<sup>2</sup> Document de Travail de OCDE, rédigé par Homi Kharas, économiste au Wolfensohn Center for Development-<http://donneesbanquemonddiale.org/indicateur>

- \*\*\*<http://www.oxfordeconomics.com/free/pdfs/emwchina0710.pdf>-Oxford Economics, « China Labor Markets », 02.07.2010.
- Kaplan R. (2010), "The Geography of Chinese Power", *Foreign Affairs*, Mai/Juin p.22-41.
- Kemp H. (2007), *Comment les riches détruisent la planète*, Paris, Editions du Seuil.
- Khan A.P. (1999), "Poverty in China in the period of globalization: new evidence on trend and pattern", Issues in *Development Discussion Paper* 22.
- Kharas H., « Document de Travail de l'OCDE », au Wolfensohn Center for Development-<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur>
- Krugman, P., (2010), "A renminbi runaround", IHT 26.06.
- Landon Th. Jr. (2009), "G-7 brings China back into the fold of friends", *International Herald Tribune*, 16.02.
- \*\*\* (2009), « Le Caddie de supermarché, ce baromètre de confiance », Newsweek-New York, *Le Courrier International*, N° 970, 4-10 juin.
- \*\*\*« Le krach du libéralisme », *Manière de voir*, N° 102, décembre 2008-janvier 2009.
- Macfarquhar (2009), « Feeding a hungrier world gets harder, even with all the tools », *International Herald Tribune*, 22.10.
- Margiolis K. (2009), « Inquiétude sur la création d'une nouvelle bulle », *To Vima*, 15.11.
- Negreponti-Delivanis M. (2010), *La crise meurtrière et la tragédie grecque*, éditions Fondation Delivanis et Livanis, Athènes (en grec).
- \*\*\*OCDE.
- Pagartani-Hoïda S. (2010) "Yuan-Dollar: Le duel", *Eleftherotypia*, 26.06.
- Ribao Diyi Caijing (2010), « Chine : Payer plus pour produire plus », Extrait de Shanghai reproduit dans *le Courrier International*, N° 1009, du 04-10.03.
- Rosecrance R. (2010), « Bigger is Better », *Foreign Affairs*, mai/juin.
- Ross A., dans son article "United States Treasuries : The Biggest Ponzi Scheme of all Time ?" February 26 at 10:25 p.m. Filed under *New Haven*, Wooster Square.
- Saft J. (2009), "Trade spat won't lead to a real brawl", *International Herald Tribune*, 16.09.
- Sapir J. (2008), « Global Finance in Crisis » in *Crash*, éd. par E. Fullbrock.
- \*\*\**The Economist*, 09.01.2010, 10.04.2010.
- \*\*\* (2001), "The World Economy, A Millennial Perspective" OECD, Tableaux 1-1, 1-2 et 1-3.
- Veblen Th. (1970), *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard coll., « Tel » Paris et F. Modigliani *Fluctuations in the Saving-Income*.
- \*\*\* (2002), "Ratio: A Problem in the Saving-Income Ratio: A Problem in Economic Forecasting", Studies in *Income and Wealth*, XI, New York: National Bureau of Economic Research, World Bank.



## **The Innovation Strategy of Industrial Transformation Evidence from Pearl River Delta in China**

**Yu YONGDA, Wang HAO**  
*Tsinghua University, China*  
Yu.Yongda@tsinghua.edu.cn

### **Abstract**

*With Reform and Opening-up and under the guide of scientific development, the Pearl River Delta Region achieved tremendous development. Entering a new stage, the Pearl River Delta region urgently needs to accelerate the pace of economic and social transformation, innovates development thought and model, follow market principles and law of value more reasonably, and carry out scientific adjustment and strategic shift towards industries and labors. With the guidance of the thought of scientific development, this paper aims to draw lessons from the development experience of Pearl River Delta, and study the possible path for future transformation. Based on these and the framework of Advantages Integration, the paper proposes policy suggestions about how Pearl River Delta could avoid “Comparative Advantage Trap”, and how it should promote development by exploring, operating, integrating and accumulating internal and external advantages.*

### **Key words**

*Pearl River Delta, industrial transformation, integration.*

### **Résumé**

*Avec la réforme et l'ouverture au développement scientifique, la région du delta de Pearl River a réalisé le développement énorme. Écrivant une nouvelle étape, la région du delta de Pearl River a un besoin urgent d'accélérer le pas de la transformation économique et sociale, elle innove la pensée du développement et le modèle, suit plus raisonnablement les principes du marché et la loi de la valeur et effectue l'ajustement scientifique et le décalage stratégique vers des industries et des travaux. Avec les conseils de la pensée du développement scientifique. Avec les conseils de la pensée du développement scientifique ce document vise à tirer des leçons de l'expérience de développement du delta de Pearl River, et étudie le chemin possible pour la future transformation, le papier propose des suggestions de politique au sujet de la façon dont le delta de Pearl River pourrait éviter « le piège d'avantage comparatif », et de la façon dont il devrait favoriser le développement en explorant, actionnant, intégrant et accumulant des avantages internes et externes*

### **Mots-clés**

*le delta de Pearl River, transformation industrielle, intégration.*

### **Classification JEL**

*D 2.*

## **1. Introduction**

With the help of reform and opening up policy and scientific concept of development, the Pearl River Delta region (hereinafter referred to as „PRD”), pioneered in the reform process, realized historical leap in the society and economic development, and has made significant

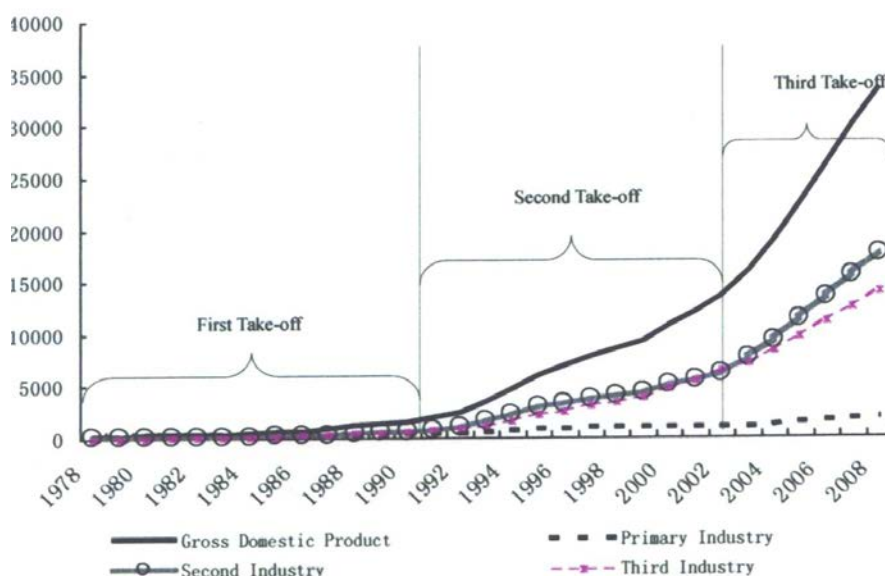
contributions to China's modernization. After the international financial crisis, the traditional development model in PRD is facing many great challenges, such as constraints of natural resources and energy, conflict between environment and development, increasing uncertainty of the world economic trend, pressure of inter-regional competitions, continuous rising labor cost, and so on. These new situations remind us that PRD urgently needs to accelerate the pace of economic and social transformation, innovates development thought and model, follow market principles and law of value more reasonably, and carry out scientific adjustment and strategic shift towards industries and labors.

## 2. The urgency and necessity of industry transformation of PRD

The traditional development model of PRD mainly depends on processing and compensation trade so that become a processing base, learning and absorbing advanced technology to upgrade industry, and lower cost compared with developed countries. PRD's growth shows extensive economic growth pattern. The core of this development model is emphasizing the using of nature endowments and comparative advantages. It is a rational choice for promoting economic growth when the PRD is in an early stage of development and internationalization is not strong enough (See figure 1).

Nowadays, however, it might not be acceptable to continue this growth pattern. Because the core of comparative advantage strategy is that advanced player exerts high-end advantages and relatively backward player exerts low-end advantages, the result will be larger gap between them. Over on comparative advantage strategy bring lots of problem to China, for instance, environment destruction, over exploitation of natural resources, destroyed ecological balance, and backward industrial structure, over centralized cities and social problems. The comparative advantage strategy will not lead PRD to achieve the economic targets of "Intermediate Developed".

*Figure 1. The economic take-off in Guangdong Province (1978-2008)*





Compared with the developed countries, the comparative advantages in PRD mainly derive from lower costs in labor, management, environmental, natural resources and land. Before, PRD used to participate in international competition by these lower costs. After entering 21st century, this model is facing great challenges and tremendous impacts.

From the internal environment aspect, comparative advantage strategy brings PRD a series of problems. The strategy caused low speed transformation of laborintensive industries. 2008, Guangdong's population approximates 1 billion, and there were nearly 3,000 million floating population live in less than 20 million square kilometers (see Figure 2). Since less than 2% of the total land area carries the more than 7% of population, the huge population not only dilutes the development achievement, but also brought many social problems: Education, employment, social security, medical care, housing in Guangdong has become more and more difficult to solve in face of huge population migration.

Nowadays, lots of fundamental factors supporting economic high growth of PRD have changed, some of which are not existed, other of which are changing to the new forms. Accordingly, the growth model simply based on the comparative advantage is facing great transformation pressure. First, Labor cost and land costs are continue rising. Affected by the New Labor Law, the skilled labor wages are rapidly improving, traditional durable migrant worker source is shrinking. Second, PRD is suffering the shortage of land resources. Per capita of land resources in PRD is only equivalent to 1/3 of that of national average, far less than the United Nations accepted alarm level. Consequently, the land price of bidding is rising and weakens the low-cost comparative advantage, which will further bring severe industrial restructuring, and overall growth rate will be slower.

*Figure 2. Consider the demographic factors of the Guangdong Provincial Economic Indicators*



Third, energy and other important resources become significant constraints. The extensive form of growth displays as lags in transformation of natural resources oriented and environment unfriendly enterprises. These enterprises often focus on high inputs and high investment, consuming huge energy, lacking of industrial pollution treatment, and having high

external effects. As a result, the resources and environment of Guangdong province and PRD are not able to be sustainable to support these enterprises. (see figure 3). The water quality and air quality of Guangdong is not in satisfaction and still deteriorating. Therefore, it is urgent to restructure the industry to improve the living environment, and establish the sustainable economic growth model comply with the resources constraints.

Fourth, the new economic growth points are rare in Guangdong province. Heave demands for housing and vehicle have been released these years, burst of economic growth triggered by which is difficult to continue. By nearly 20 years of the housing reform, people's living demand is met in a large extent. Promoted by stimulating domestic automobile industry policy, many cars have been consumed these years and demand for car consumption now has trend of reduction.

From external environment aspect, Guangdong province is important beneficiaries of economic globalization. Two international industrial transfers caused by globalization made Guangdong province become a major acceptance place which helped Guangdong achieve high economic growth. However, in the past 30 years, Guangdong was mainly passively drawn into globalization and mainly undertook low-end production in the international industrial chain. (See figure 4). First, the comparative advantage Guangdong exerted was still relatively low, relying on the labor cost advantage, one important root of which is low RMB exchange rate. In the short-term, this advantage could be effective in promoting economic growth and improve industrial efficiency. However, in the long-term, on one hand, Guangdong province might be subject to „technology lock“ of foreign capital; on the other hand, the capability of facing external risk and fluctuations will be reduced, which will impose adverse effect on the long-term benefit. Second, comparative advantage strategy cannot realize innovative economic growth, and the gap between PRD and regions in developed countries will be larger. Therefore, growth strategy must be changed and Advantages integration Strategy should be considered to apply.

*Figure 3. The main energy consumption statistics of Guangdong Province-daily average*

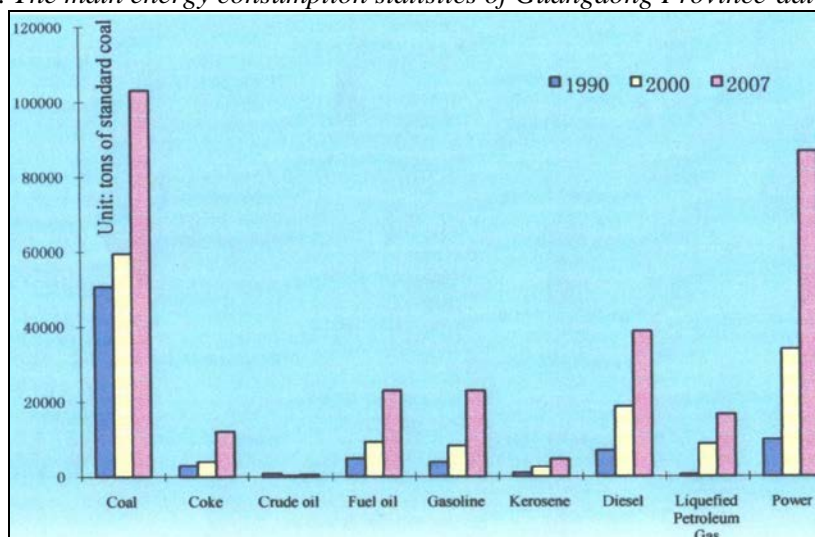
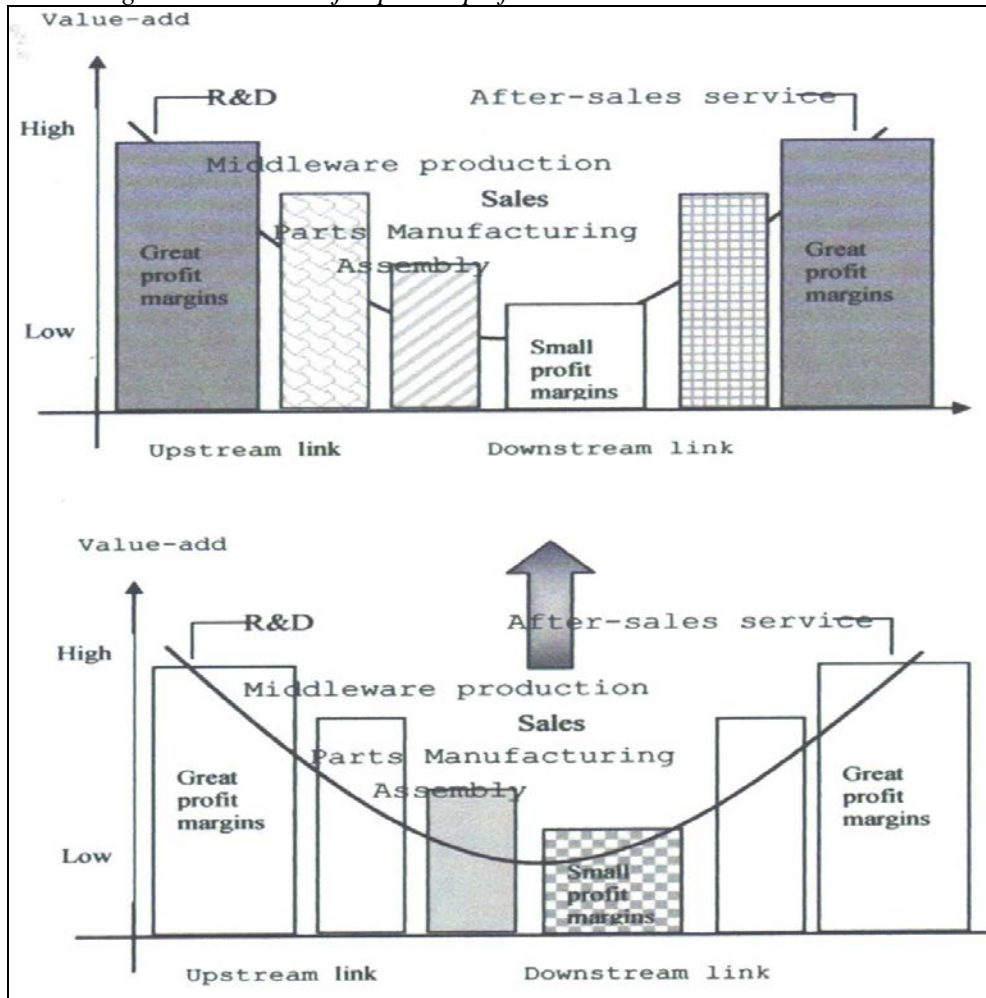


Figure 4. The value jumped map of the international industrial chain



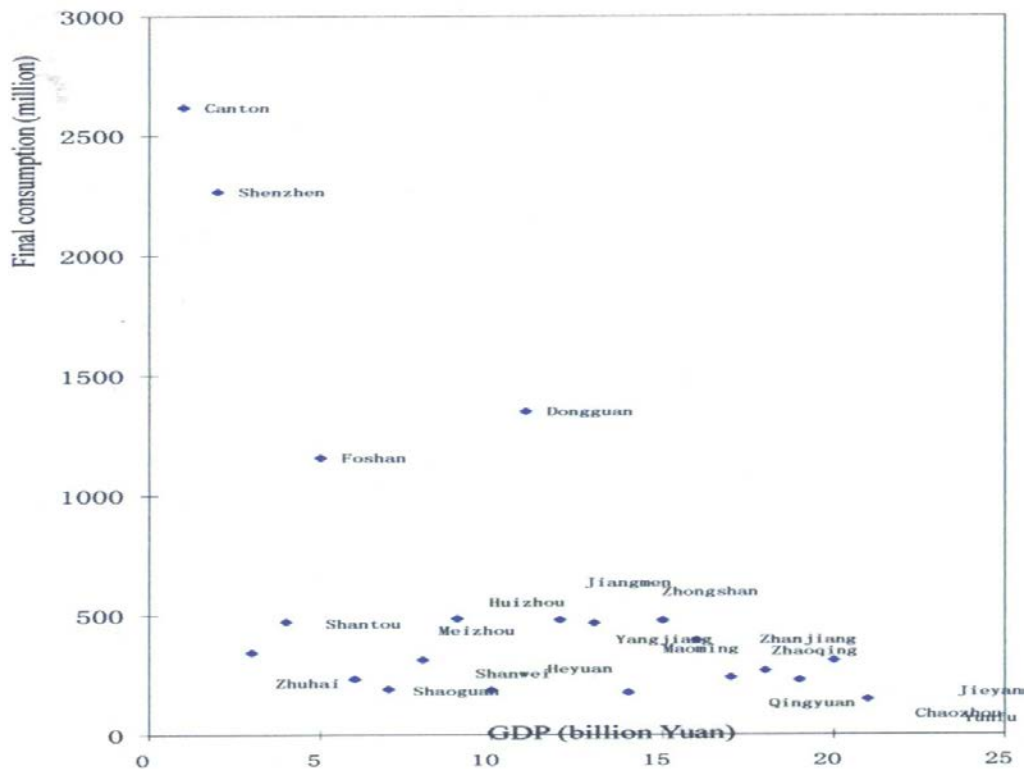
### 3. The golden opportunity and strategic choices of PRD's Advantages Integration

The Pearl River Delta is at a golden stage of the economic and social development. In 2003, President HuJintao visited Guangdong and proposed scientific concept of development, asked Guangdong to accelerate, lead and coordinate the development. Nowadays, the Pearl River Delta, regarding as forefront of China's economic development, have resources and ability to implement Advantages integration Strategy, promote industry restructuring and enhance the capability of independent innovation.

First, the PRD's Reform and Development Plan becomes a good guide for future development. Lots of existing international industry clusters retains influential centre cities and core industries. Guangdong occupies significant regional advantage in PRD but failed to provide obvious positive radiation effect, resulting in a certain degree of regional difference (see Figure 5). Centre government pays high attention to Guangdong issues, and the National Development and Reform Commission issued „the pearl river delta region reform and

development plan (2008-2020) in December 2008, which clearly pointed that Pearl River delta area is forefront area of China's Reform and Opening and is China's important economy center. The can be viewed as a long-term strategy to promote the innovation advantage of PRD and exert its leading role influence to the whole China's economic development. Therefore, Guangdong must seize the opportunity by effective implementation of this plan, setting up a soft platform in southern China to implement Advantages integration Strategy, constructing information, traffic and energy infrastructure, stimulating the formation of industry cluster consists of low carbon industry, electric automobile industry, biological technology industry and opto-electrical industry.

Figure 5. The Scatter indicators of the regional economic differences in Guangdong Province



Second, it is more possible to integrate international advanced industrial resources under financial crisis. With the global financial crisis sweeping through the world, traditional economy power such as United States and United Kingdom were greatly impacted. The financial crisis also impacts the China's economy, and as the forefront of the domestic economy, PRD faces great pressure for development. However, the financial crisis also brings rare opportunities. Firstly, it is good for attracting international human resources. One direct consequence of financial crisis is large-scale layoffs in developed countries which provide PRD great opportunity to get high-end talents in financial sectors with lower cost. PRD provides good living conditions and flexible favorable policy for domestic and foreign financial talents, especially for those Chinese who used to work in top financial firms and were laid off due to financial crisis. Secondly, financial crisis promote PRD to efficiently gather overseas financial capital. The financial crisis caused great impact on capital market in

developed countries, sharply reduced the return of investment, while many financial institutions facing great loss and considering where capital should to be transferred. Compared with other economy entities, China still retains significant growth rate and have relatively reasonable institutional design. It is possible for PRD to strengthen credibility of capital safe and absorb overseas overflow capital. Thirdly, the spread of aging trends and increasing environment pressure of developed countries, combined with gradually improved investment environment of developing countries, pushes the developed countries deliver high value part of industry chain to developing countries. It is possible that the new international economic environment offering the Pearl River Delta great opportunity gathering international advanced industrial resources for further development.

Third, The Asian Games stimulate the Integration of PRD regional economy. The 2010 Asiagames not only provide the catalyst for Guangzhou development but also for the regional economic integration of PRD, which will benefits people in PRD and Guangdong province. Guangzhou Asian Games give more than glory itself, furthermore, it will also promote the economy fusion between Guangzhou and PRD. In Asian Game, boxing will be held in Foshan, weight lifting in Dongguan, yachting in Shanwei, plus University Games in Shenzhen at 2011, all brings new opportunities for metropolitan development in PRD. More importantly, the correlations and economy interactions among urban agglomeration will be further strengthened. “Asian Games economy” is expected to stimulate the development of Guangdong and south china region.

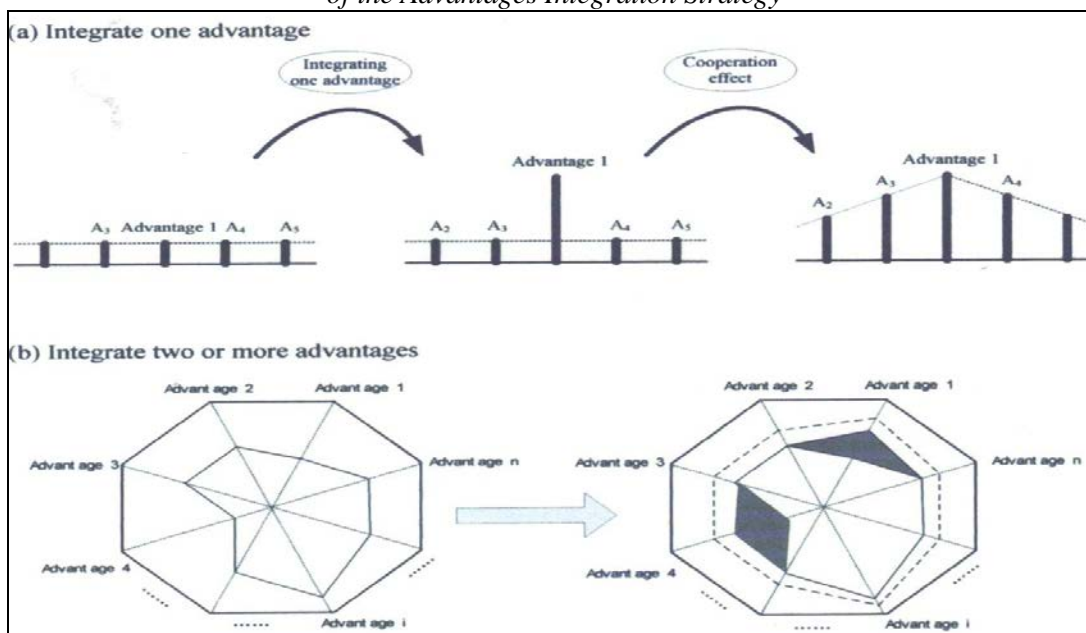
Fourth, the ideological liberation enhances the soft power for PRD Advantages integration. Guangdong is the pioneer of China's reform and opening up, and a hometown of China's theoretical innovation. Since the China's reform and opening up, many landmark theory innovations were put forward for the first time in Guangdong. Under the guidance of these theories, Guangdong led the reform and development in China and realizes the historical great leap. Currently, Guangdong has arrived at a crucial period for scientific economic and social development in the future.

The “ideological liberation” provides strong support for implementing Advantages integration Strategy. Firstly, integration of “thought advantage”. The new ideological liberation emphasizes that Guangdong province should learn the experience and practice from other provinces and other countries with broad mind and open vision. This will help to integrate the advantage of thought, break thought routine, and have mind of activeness and sense of responsibility. Secondly, integration of institution advantage. The new round of ideological liberation activity promotes all kinds of work. As the forefront of China's economy, PRD could implement advantages integration Strategy, becoming a pilot project in transformation of regional economic growth. Thirdly, integration of culture advantage. “Ideological liberation” explicitly pointed out that it is important to use the view of scientific development and build harmonious culture, which will be good for integrate culture advantage. By introducing and learning advanced culture, influencing every sector in the society, educating the entrepreneurs and government officials, cultivate people with good moral sentiment, the social development and economic transformation could be speeded up.

#### 4. The guiding principles for implementing Advantages integration Strategy in PRD

The advantages integration of Pearl River Delta means: Under the guidance of a developmental objective and strategy, PRD makes effective use of its resource endowment and improves its soft factors such as institutions and leadership, so as to improve its integration capability and create an attraction effect for external resources; then, through the connection of geography, information, investment and trade, the economy explores, operates, and integrates the internal and external Developmental Factors Advantages (DFA) from all over the world through different methods, while gradually accumulating crucial advantages and promoting the realization of the coordination effect of advantages. Through this process, the PRD and its cooperative partners improve its competitive capacity to realize high-quality and high-speed development.

Figure 6. Analysis framework and the evolution process of the Advantages Integration Strategy



Normally, the process of advantages integration is: First, excite the inner core of integration (composed of resources endowment, institution, strategy and leadership), build up economic field effect, to achieve inner attraction to global developmental factor advantages. Second, overcome the barrier of resource utilization and achieve integration creation by artificial integration. Third, promoted by market power, initially improved advantages (financial advantage, for example) will pull other advantages to achieve integration increment. If the pulling-up effects of advantages are strong enough, the nation can even obtain continuous power for development.

On the other hand, however, if the effects are not so strong, the nation must take active and continuous actions to excite the inner core, and carry out new rounds of advantages integration (see fig.6). We think that scientific development is not simply exploiting its own comparative advantage, but integrate advantages actively from worldwide. Although the



initial resource endowment does have effect on economic development, this is not dominant. In the case of Pearl River Delta, the main method for advantages integration is shown in fig.7. First, upgrade leadership of advantages integration; Second, formulate the strategy and plans; Third, mobilize main economic powers to implement advantage integration; Fourth, seek for the optimal partner; Fifth, build evaluation indexes of advantage integration; Sixth, carry out whole-society advantages integration process.

*Table 1. The dominant industries in the Pearl River Delta Region (2008)*

Industry	Area	Industry	Area
Coal mining and coal industry		Chemical materials and chemical products industry	Guangzhou Huizhou
Oil and gas exploration industry	Shenzhen	Pharmaceutical manufacturing	Zhuhai
Ferrous metal industry	Zhaoqing	Chemical fiber manufacturing industry	Zhuhai, Jiangmen
Non-ferrous metals industry	Zhaoqing	The rubber products industry	
Non-metallic industries	Jiangmen, Zhaoqing	Plastic products industry	
Other mining industry		Non-metallic mineral products industry	Foshan
Agricultural and sideline products processing industry		Ferrous metal smelting and rolling processing industry	
The food industry	Guangzhou, Jiangmen	Non-ferrous metal smelting and rolling processing industry	Foshan, Zhaoqing
Beverage manufacturing	Canton	Fabricated metal products	Jiangmen, Zhaoqing
Tobacco industry	Canton	General equipment manufacturing	
Textile	Jiangmen	Special equipment manufacturing industry	
Textile and garment, shoes, hat manufacturing	Zhongshan	Transportation equipment manufacturing	Canton
Leather, fur, feathers (down) and its products	Zhaoqing	Electrical machinery and equipment manufacturing industry	Zhuhai, Foshan
Wood processing and wood, bamboo, rattan, palm, grass	Zhaoqing	Communications equipment, computers and other electronic equipment	Shenzhen, Huizhou
Furniture manufacturing	Dongguan	Instrumentation and culture, office machinery	Zhongshan
Paper and paper products industry	Dongguan, Zhaoqing	Crafts and other manufacturing	
Printing and reproduction of recorded media		Waste of resources and waste material recycling industry	Jiangmen, Zhaoqing
Cultural and educational sporting goods manufacturing	Dongguan, Zhongshan	Electricity, heat production and supply industry	
Oil processing, coking and nuclear fuel processing industry		Gas production and supply industry	Zhuhai
		Water production and supply industry	

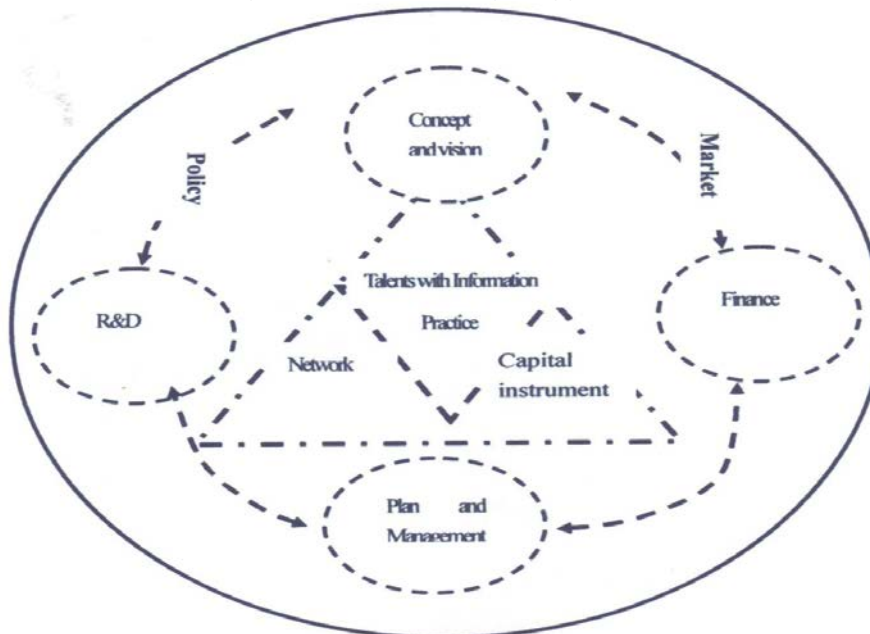
Source: Guangdong Provincial Bureau of Statistics website. <http://www.gdstats.gov.cn/>

In the future, the advantages integration in PRD should follow principals below. First, „advantage”rule. The advantages integration in Pearl River Delta must focus on high-end advanced resources, instead of common or low-end resources.Second, integration effect. By Advantages Integration, PRD should ultimately build up an advantage structure which is much more superior to original comparative advantage. Third, multi-winning and sustainable development.

The advantages integration of Pearl River Delta must not rely on predatory and blind competition, but should rely on bidirectional and multidirectional integration which are based on cooperation and multi-winning. While PRD utilizes others' advantage resources, the others should also integrate PRD's advantage resources, just like the two sides of a coin. For example, when PRD integrates high-tech from the world's top 500 companies, it can also

create huge economic profit to these companies, accelerating their development and realize mutual benefit. Fourth, comprehensive „integration”. Since PRD is a complete economic and social system, it is crucial to integrate advantages in every aspects of the development.

*Figure 7. The schematic diagram oh the advantages agglomeration in Pearl River Delta*



## 5. Conclusions and Suggestions

These new situations require us to implement the view of Scientific Development, government report and PRD reform and development plan, and build a world-class metropolitan region, so that inject new vitality and power to PRD's development. According to the principle of Advantage Integration, this article suggests that PRD should form a platform to absorb international resources, establish independent innovation system, promote core cities to become important international windows, such as Guangzhou, Shenzhen and Foshan, build multi-level industries group, and try to become a leading powerful engine for the whole national economic development.

For the aspect of integrating advanced industrial resources, firstly, PRD should give priority on the modern service industry, supporting the deeply cooperation of modern service industry among regions of PRD, Hong Kong and Macao, focusing on exhibition industry, logistics industry, IT industry, business services industry, outsourcing services industry, cultural and creative industries, headquarters economy and tourism industry. Government should support Guangzhou and Shenzhen to construct regional financial center and multi-level capital market system. Secondly government should speed up the advanced manufacturing industry. Take advantage of the existing infrastructure and port condition, the PRD should focus on modern equipment, automobile, steel, petrochemical and shipbuilding industries, and go along a road of new industrialization. Establish large-scale petrochemical industry base, general-purpose aircraft industry, new energy industry, fine chemical industry and pharmaceutical industry to



form new economic growth points. Third, coordinate the development of old and new industries. On one hand, it is important to develop independent innovative industry, establish important high-tech industry cluster in the world, and guide the resources to the advantage region and industry bases; on the other hand, it is also very crucial to upgrade the traditional advantage industry. The value of export products should be improved and the proportion of self-brand products should be enlarged. We should also accelerate low-end and high resource and energy consumption industries to quit from the market by raising entrance threshold. It's also quite important to develop modern agriculture industry. According to the requirement of high-yield, high-quality, high-efficiency, ecology and safety, speed up the transformation of agriculture development mode, optimize agriculture structure, and build urban and export oriented and agriculture system.

In summary, according to regional development characteristics, the following five Advantages Integration actions must be done:

- First, integrate advanced industrial resources. We should put priority on the growth quality and efficiency. Since Guangzhou and Shenzhen have significant competitive advantage, these two cities should integrate the advanced industries (advanced manufacturing and modern service industry) from developed counties, by which upgrade traditional advantage industries, transform the backward industries and enhance the international competitiveness. Integrate international financial advantage and develop small and medium-sized enterprises, promote the upgrading of the industrial structure. Change the passive development minds to more active and innovative minds, try to innovate development mode. Strive to build resource- conserving and environment friendly society, achieve the requirements of clean, safety and sustainability.

- Second, integrate the best technology resources. Science and technology is the first productive force. Advantage Integration Strategy emphasizes independent innovation and technology transfer, and put technology as a prior position for development. PRD should integrate the most advanced technology resources, integrate the universities and colleges resources, and promote university-industry cooperation, employee education, distance learning and various kinds of innovation.

- Third, integrate the best international resources. We should integrate resources from overseas, implement internationalization strategy, improve the degree of opening up, promote the coordination domestic and international economy, and enhance the effectiveness of "bringing in" and "going out" strategy with a global vision. PRD should integrate resources of the multinational companies, provide attracting policy for their headquarter and R&D centers, further strengthen cooperation with Macao, Hong Kong, ASEAN Free Trade Area, focus on value distribution of international industry and undertake the high value-added industries' shift, such as software industry.

- Fourth, integrate the best optimal environment conserving resources. PRD should develop high quality real-estate industry, and promote high-tech environmental industry. For example, PRD should promote suitable residential projects, such as "Pearl River New City", "Travel City" and "Orient Charming City", attract external resources and foster green energy industry and cycle industry, promote natural ecological environment system, and improve sustainable development ability.

- Fifth, integrate the best culture resources. PRD should promote southern culture industry, guide healthy consumption and entertainment habit, pay more attention on the social development, strengthen the social management and social interest coordination, care people's life, safeguard social fairness and justice, carry forward the national spirit, promote extension

of spiritual civilization activities, and improve the urban civilization. Keep stability of the society, and build a PRD of “Rich, Fair, Active, and Safe”.

Nowadays, PRD has entered a new era to transform the economic growth mode. With the right guidance of CPC and government, PRD should get rid of Comparative Advantage Strategy and implement the Advantage Integration Strategy, seeking for high-level partners, introducing top multinationals, developing high-end projects, absorbing high quality human resources, cultivating high-level self-brands, finally realize scientific development, harmonious development, and high-quality-speed development.

## References

- Bingyang Lu, Yongda Yu (2008), “Factor accumulation, technological progress or efficiency?”, *Economic Science*, N° 1, pp.16-26.
- Fei Rong, Yongda Yu (2006), “Stepping across the comparative advantages and competitive advantages: the country’s advantage integration strategy”, *National Business (Research on Economic Theory)*, N° 6, pp.3-7.
- Ping Liu, Zhuang Jun, Xiaolian Zhou (2004), “Transnational retail enterprises operating in China for Strategic Studies”, *Management World*, N° 8, pp. 96-107.
- Shantong Li, Yongzhi Hou (1999), “Looking back two decades of China's economic development (2)”, *Northern Economy*, N° 7, pp.30-32.
- Xijie Shi, Yuhua Wu (2004), “Enterprise's core competitiveness of three-dimensional evaluation model and empirical research”, *China Management Science*, N° 3, pp.103-107.
- Xinmin Hu (2008), “The study about comparative advantages trap in the developing countries”, *Accounting Monthly*, N° 8, pp.69-70.
- Xinhua Yang (2008), “The rational thinking of Comparative advantage of China's labor force”, *Northern economy*, N° 2, pp. 22-23.
- Yongda Yu, Biao Jin (2007), “WTO five years, we have chosen the advantages of clustering development strategies”, *Chinese Society*, N° 1, pp.16-17.
- Yongda Yu, Fei Rong (2009), “Industrial upgrading and Advantages Integration under open condition”, *Economic Survey*, N° 1, pp.26-29.
- Yongda Yu, Lin Chen (2008), “The research about Industrial cluster governance mechanisms”, *Modern management science*, N° 8, pp.3-5.
- Zhuang Jun, Youlian Zhou (2002), “Power, conflict and cooperation: China's industrial and commercial enterprises to channel behavior between the empirical research”, *Management World*, N° 3, pp.117-124.

## **Réforme et internationalisation des entreprises chinoises : Parallélisme ou antagonisme ?**

**Adel ARAB**

*Université Paris Est Créteil, France*

*adel.arab@u-pec.fr*

### **Résumé**

*Cet article étudie la relation entre la réforme des entreprises chinoises et leur internationalisation. L'ensemble des études qui ont été réalisées n'a traité que séparément les deux aspects. Pour s'introduire mondialement le gouvernement a émis de nombreuses règles et réglementation, un arsenal institutionnel qui vise à fournir un environnement stable et favorable à la construction d'une stratégie mondiale axée sur les investissements à l'étranger. Les interactions entre institutions et entreprises en Chine constituent ainsi un champ de recherche original dont lequel nous nous inscrivons. Nous avons opté pour l'approche institutionnelle du commerce international, un nouveau paradigme qui permet d'établir un parallèle entre les moyens et les objectifs des réformes d'un côté et l'internationalisation d'un autre côté. Nous montrons la complexité des liens existant entre le déploiement sur l'international et l'engagement réformiste de telle sorte qu'elle nous paraît opaque la relation entre les réformes des entreprises au niveau interne et les spécificités d'internationalisation des firmes chinoises. Les déficits chroniques dont souffrent les entreprises publiques, les limites des réformes engagées et le dualisme en termes de performance poussent à prédire que l'internationalisation soit conditionnée par un soutien institutionnel. Par ailleurs, le caractère même de la stratégie chinoise à l'international laisse à prétendre l'existence d'une machine à réformer à double vitesses.*

### **Mots-clés**

*réformes économiques, entreprises chinoises, stratégie à l'international, paradigme institutionnel.*

### **Abstract**

*This paper examines the relationship between the reform of Chinese firms and their internationalization. The previous works were whether internationalization or only reforms. In order of building an international strategy, the government has issued many rules and regulations. In that capacity, the institutional aspect aims to provide favorable terms to the firms and therefore establish global strategy focused on foreign investments. The feed-back between institutions and enterprises in China is therefore an original research field. We have opted for an Institution Based View of Strategy, a new paradigm that is allowing to draw a parallel between means and targets of the reforms and internationalization. We see that the complexity is to establish a link between the international market as a target and Chinese reforms. In fact, the relationship between the intern reforms and the specific internationalization of Chinese firms seems to be opaque. Public Owned Firms suffer from many disadvantages. The reforms and dualism limits in terms of performance suggest that the international success is setting behind the institutional support. In addition, the Chinese global strategy found out the existence of a double speed machine of reform.*

### **Key words**

*Economic reforms, Chinese firms, Go Global, Institution Based View of Strategy.*

*Classification JEL*

F21, F23, P21

## **1. Introduction**

L'économie de la Chine a toujours été à l'origine de diverses curiosités scientifiques. On émet de l'étonnement, de l'admiration ; on expose des scénarii, parfois on soulève même des inquiétudes. La Chine est toujours qualifiée d'une économie en transition. Cependant elle est considérée comme une puissance mondiale. La grandeur de l'empire du milieu rend parfois imprécises les explications afférentes à son développement. On ne peut tirer des conclusions sur l'évolution des entreprises exerçant sur le territoire, à titre d'exemple, ou sur celle des inégalités. Justement, c'est aux entreprises que nous consacrons cette contribution.

Depuis le lancement des réformes économiques, la mise à niveau de l'appareil productif est inscrite dans une logique de stratégie nationale. Permettre aux entreprises de produire à base d'avantages comparatifs constituait alors un enjeu primordial. On a ainsi voulu rendre ses vertus au marché et se soustraire du jeu du plan<sup>1</sup>. En se mesurant aux grandes puissances économiques du monde, la Chine voudrait se doter de ses propres grandes entreprises, ses firmes multinationales. Cet aspect soulève un ensemble de questionnement.

Pour s'introduire mondialement les dirigeants chinois ont émis de nombreuses règles et réglementations. Le but principal de cet arsenal institutionnel est de fournir un environnement stable et favorable pour les entreprises nationales afin qu'elles puissent concentrer leurs stratégies mondiales sur les fusions et acquisitions [F&A] (Saul et Meyer, 2009).

Outre les dirigeants du Parti unique, les économistes soulignent la nécessité pour la Chine de se doter de véritables firmes multinationales. Cependant, les producteurs chinois sont faiblement préparés à ce déficit. Les grandes entreprises chinoises restent pénalisées sur les marchés internationaux, entre autre, par le faible ratio travail qualifié sur coût total du travail (Filatotchev et *al.*, 2009). Cette faiblesse en production intensive en technologie se traduit, jusqu'à présent, par la timide présence de marques internationalement reconnues. Ce constat conditionne le développement des investissements chinois par un soutien institutionnel.

A travers cette étude nous montrons la complexité des liens existant entre le déploiement sur l'international et l'engagement réformiste en Chine. L'ensemble des études qui ont été réalisées ne traite que de l'un des deux derniers aspects, à savoir les réformes ou les FMN. Jusqu'alors, elle nous paraît opaque la relation entre les réformes des entreprises au niveau interne et les spécificités d'internationalisation des firmes chinoises. Les déficits chroniques dont souffrent les entreprises publiques, les limites des réformes engagées (sur plusieurs phases) et le dualisme en termes de performance poussent à prédire que l'internationalisation soit hypothéquée.

---

<sup>1</sup> Pour plus de détail, voir les travaux de Justin Yifu Lin sur l'ensemble des réformes entamées depuis 1978.

Nous souhaitons découvrir quelle est la position de la stratégie à l'international dans l'architecture des réformes. Notre étude s'articule autour de trois points. Premièrement, nous présenterons les outils des réformes à portée mondialiste, et discutons de leur évolution (1). Deuxièmement, nous analysons les actions des entreprises chinoises au niveau des IDE sortant et des modes d'entrée (2). Et enfin, nous concluons (3).

## **1. Le Go-Global : greffe sur reforme !**

Etudier la stratégie à l'international des acteurs chinois ouvre une fenêtre sur le GO GLOBAL. L'objet de cette section est de démontrer en deux points l'esprit graduel des réformes engagées (1.1) et d'étayer les principes de l'IBVS (Institutional Based View of Strategy) (1.2) nouveau moyen d'analyser l'internationalisation des entreprises émergentes.

### ***1.1. Vers une nouvelle route de la soie***

La politique du GO GLOBAL a posé ses fondations en 1995 et évolue progressivement sur plusieurs niveaux d'incitations. Même si les assouplissements visant l'incitation à investir hors frontières ont donné leurs premiers signaux en 1985 avec un acte permettant aux entreprises d'activer outre-mer en s'alliant à des partenaires étrangers par le moyen des Joint-ventures. Le gouvernement chinois a dévoilé en 1999 le *ZOUCHUQU* «Going Global Strategy» (Hong et Sun, 2006) qui cristallise l'objectif de «l'international». Cette stratégie a été élevée au rang de politique nationale et inscrite dans le 10<sup>ème</sup> plan quinquennal (2001-2005). Il est important de signaler que le Go Global n'est pas cerné par un ensemble d'articles prédéfinis, ses objectifs, ses outils et ses moyens sont difficilement identifiables. Nous pouvons en revanche développer les deux principales dispositions qu'il vise.

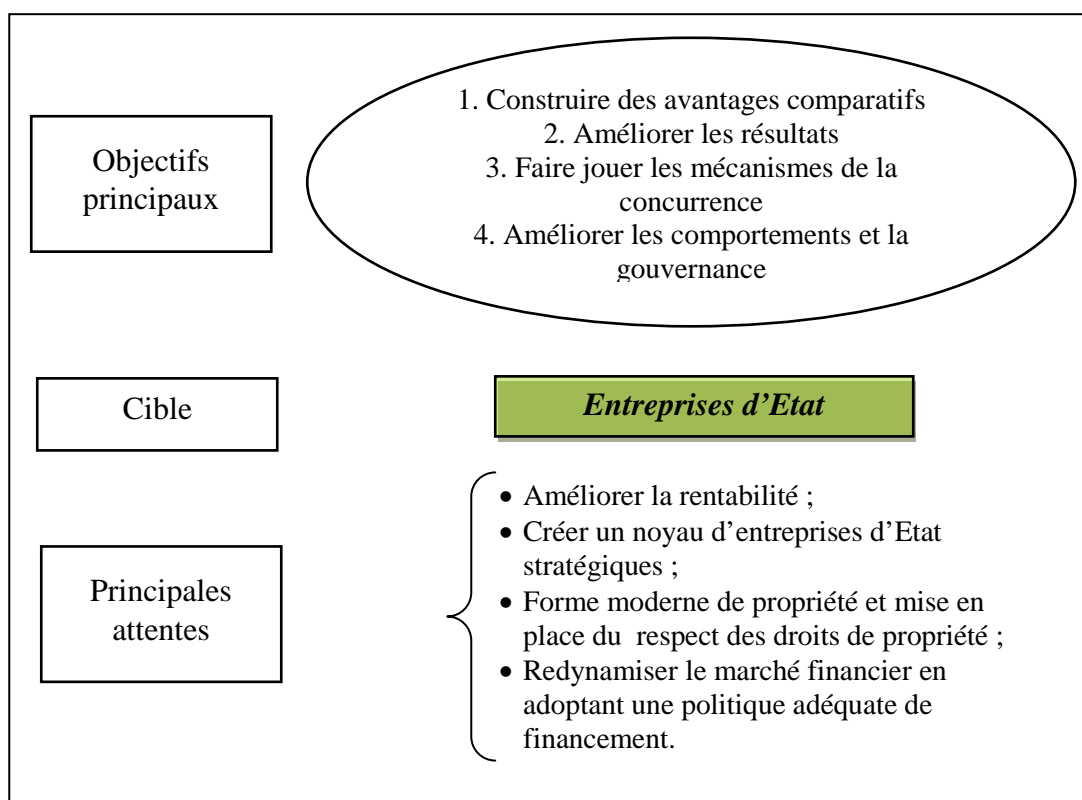
La première est un axe qui vise, à partir de 2001, l'assouplissement des contrôles sur les IDES (Investissement Directs Etrangers Sortants) qui requièrent l'approbation du ministère chinois du Commerce et de celle de l'Administration Etatique des Changes (*SAFE, en Anglais*). En 2002, l'autorisation *SAFE* a été décentralisée pour les projets de moins de 1 million \$. Ensuite, la décentralisation s'est poursuivie en 2005 à toutes les provinces, les municipalités, et aux régions autonomes en portant le seuil des montant engagés à l'étranger à 10 millions \$. La deuxième comporte le soutien direct des institutions publiques pour les entreprises ayant des projets à l'international. Il s'agit d'un soutien informationnel qui permet aux acteurs de dépasser les contraintes bureaucratiques et de maîtriser les règles de l'investissement à l'étranger. En Juillet 2004, le ministère du commerce avec le ministère des affaires étrangères ont établi une liste «Pilote» des industries qui devraient être privilégiées pour les investissements à l'étranger (Ping, 2009). Dans la même optique, en octobre 2004, le comité de la restructuration et du développement national [*National Development and Restructuring Committee*] soutenu par l'Export-Import Bank of China a publié une note visant à promouvoir particulièrement l'investissement étranger sous la forme de F&A. Pour cela, un traitement préférentiel est appliqué sous forme de subventions, de crédits bonifiés, d'avantages fiscaux, d'accès aux devises etc.

Ce qui nous semble peu nébuleux est la façon dont les réformes des entreprises s'effectuent. D'un point de vue global, on a tendance à comprendre que l'Etat se désengage dans les affaires économiques des entreprises. Toutefois, nous constatons que la Chine, à travers le Go

Global, ne semble pas moins interventionniste. Ce qui nous fait dire que la machine des réformes tourne à une vitesse double. La figure 1 tente de résumer, grâce à la littérature, les lignes directrices des réformes des entreprises de l'Etat où nous pouvons constater que l'internationalisation n'y figure pas, du moins pas dans les objectifs ni parmi les attentes principales.

Les études consacrées au déroulement de la réforme des entreprises affichent une dose de scepticisme. En effet, on évoque que le processus est encore loin de sa phase finale (OCDE, 2005). L'international serait encore une fois l'outil permettant de pallier les difficultés dont souffrent les firmes chinoises. Cela laisse prétendre que la primauté de l'Etat sur les affaires économiques subsistera tant que le processus de la réforme ne soit pas achevé.

*Figure 1. Esquisse transversale de la réforme*

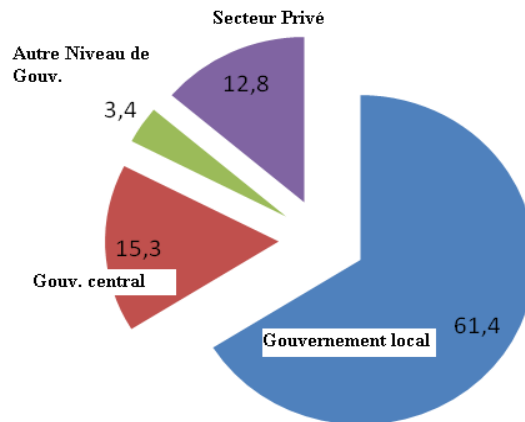


Source : Auteur.

Ce n'est pas uniquement au gouvernement central de s'immiscer dans les affaires stratégiques des entreprises, mais différents niveaux peuvent être impliqués. Les réformes lancées depuis 78 ont permis le déplacement de certains pouvoirs vers les autorités provinciales et municipalités. Ces interactions entre acteurs brouillent les limites de la propriété et rend la distinction entre le gouvernement et la propriété privée floue (Antkiewicz et Whalley, 2007). Certes, le poids des entreprises de l'Etat est descendant dans la production industrielle (passant de 78% en 1980 à 23% en 2008), les domaines stratégiques demeurent sous son contrôle. La figure 2 montre *à priori* que le pouvoir des autorités publiques sur les entreprises

cotées en bourses est très significatif. Dans la même vision, (Yeung et Zhao, 2008) estiment que 65,9% du total des actions des entreprises cotées sur les deux grandes bourses du pays sont la propriété des organismes gouvernementaux ou de leurs annexes.

*Figure 2. Niveau de contrôle des entreprises cotées en Chine en %*



*Source : Etabli à partir de Gu et Reed 2010.*

Le développement des F&A a été très impressionnant (Schüler-zhou, Yun et Schüller, Margot 2009). Cependant, peu de travaux, concernant le cas chinois, ont traité de leurs fondamentaux et déterminants théoriques (Ping D, 2009, Estrin et Meyer 2009, Dunning et Lundan, 2008). Les opérations de F&A menées sur les marchés des pays développés rajoutées aux investissements opérés dans les économies en voie de développement sont considérées comme des instruments stratégiques du gouvernement pour assurer l'acquisition d'actifs stratégiques, l'approvisionnement en énergie et autres ressources naturelles, et l'accès aux nouvelles technologies. Aucune discussion concernant une opération de F&A n'est matérialisée sans une intervention de la part du gouvernement (Ping, 2007; Huaichuan et George, 2008; Yeung et Zhao, 2008). Par conséquent, la relation entre les institutions et les entreprises témoigne d'une complexité marquante.

La Chine a intégré le processus productif international grâce à la réforme de son économie et à ses dotations factorielles. En revanche, l'étude actuelle des actions effectuées par des acteurs chinois sur le marché mondial soulève le besoin de construire un nouveau paradigme. Quels sont les piliers théoriques qui sont derrière le lancement à l'international des entreprises chinoises ?

### ***1.2. Quelle approche pour comprendre le Go-Global ?***

Les efforts institutionnels que la Chine a fournis dans le but de réaliser une transition vers une économie de marché sont perceptibles à plusieurs niveaux. Les entreprises nationales sont appelées à répondre au plan de développement du gouvernement en construisant (ou en acquérant) des actifs stratégiques (Hitt et al. 2004). Dans le monde de l'entreprise, détenir un actif stratégique est au même titre pour une nation de se doter d'un avantage comparatif. Les actifs stratégiques peuvent être construits à travers l'expérience cumulée de l'entreprise selon le principe du « Learning by doing », ou peut être acquis sur le marché. Les IDE en général et

les F&A en particulier sont le canal le plus efficace pour les entreprises d'accéder à ce type de ressources. En cas de réussite d'une opération de F&A, l'entreprise construirait entre autre une image et un prestige. Les F&A permettent en outre d'améliorer l'architecture organisationnelle et favorisent un apprentissage technologique, donc l'obtention d'un avantage concurrentiel (Vermeulen et Barkema 2001).

L'intégration du cadre institutionnel s'avère, alors, nécessaire dans l'analyse des multinationales émergentes (Buckley et al 2007). Cela est particulièrement révélé en Chine où l'approbation du gouvernement est essentielle à toute opération d'investissement étranger. Le développement institutionnel et les stratégies poursuivies par les entreprises sont interdépendants. Prise individuellement, il apparaît pour une entreprise que les institutions peuvent être une variable exogène peu influente. Cependant, l'ensemble des entreprises sur un territoire donné est dans l'obligation de répondre à des mesures institutionnelles. Ces dernières peuvent avoir comme origine des pressions politiques, sociales ou culturelles (Meyer, 2005).

La perspective institutionnelle semble être l'une des lignes de théorisation qui peuvent apporter des éléments de réponse à l'évolution des multinationales chinoises. Certes ces dernières années, l'application de la théorie institutionnelle au commerce international a progressé de façon spectaculaire elle n'a pas encore touché de façon approfondie les modes d'internationalisation des entreprises chinoise (Ping, 2009).

Traditionnellement pour expliquer les motivations d'une stratégie commerciale sur le plan international (*Strategy in international business IB*) et détecter ce qui détermine le succès ou l'échec d'une firme dans le monde, deux perspectives se présentent. La première développée par Porter, se basant sur une vision industrielle (*An industry-based view*), qui soutient que les conditions au sein d'une industrie déterminent la stratégie à suivre et la performance de l'entreprise. La deuxième illustrée par Barney (1991), connue sous le nom de (*resource-based view*), suggère que ce sont les spécificités individuelles des firmes qui pilotent et dictent la stratégie et les performances. Peng (2008) affirme que ces deux perspectives sont séparément élaborées or que le commerce international (IB) et la gestion stratégique sont étroitement liés. En outre il reproche à ces travaux théoriques le fait d'ignorer largement le poids des institutions formelles et informelles dans la création des performances chez les entreprises<sup>1</sup>.

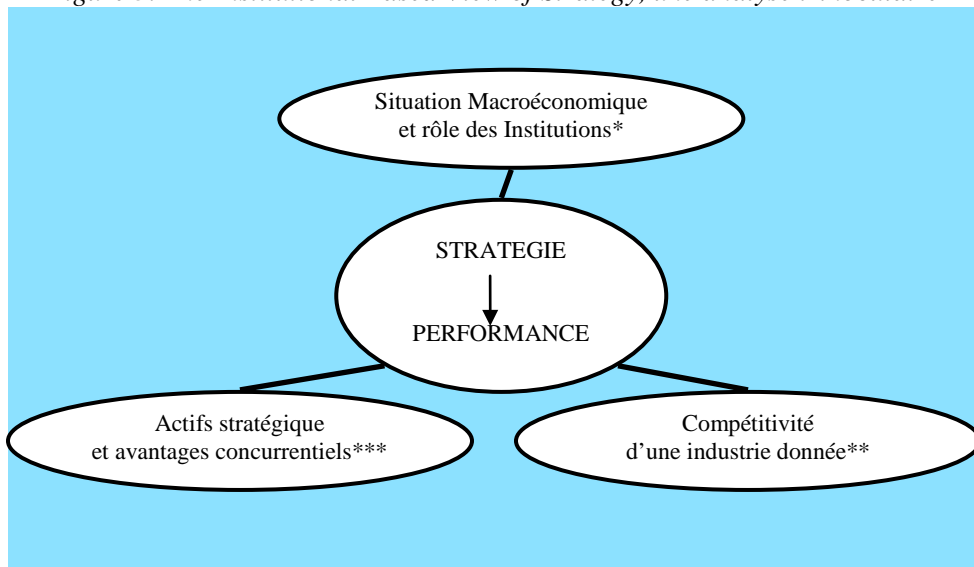
L'influence de l'environnement institutionnel sur la prise de décision, comme l'internationalisation, au niveau des entreprises émergentes est significative. North (1990) évoque l'existence des « règles du jeu » (*rules of the game*) qui sont le reflet des institutions qui affectent sensiblement la forme de la stratégie et les performances des entreprises. En somme, l'ensemble des travaux théoriques relatifs aux stratégies d'internationalisation des entreprises émergentes plaide fortement à l'intégration du contexte institutionnel. La figure 3 illustre les trois principaux piliers de la performance, une figure qui s'avère explicative dans le cas de la mise en place du Go Global.

---

<sup>1</sup> L'intérêt d'étudier les relations entre les institutions et les performances des entreprises est devenu considérable grâce à la vague de travaux théoriques de [Peng (2001, 2008), Buckley (2007), Meyer (2005), Mathews (2006), Ping (2009), Scott (2001), Dunning et Lundan (2008), Zhou et Yeung (2007), Child et Rogriguez (2005), North (1990)]



Figure 3. The Institutional Based View of Strategy, une analyse trinoculaire



Source : Auteur

L'approche IBVS est décrite comme une stratégie *Trépieds* où le troisième pied concerne les conditions institutionnelles en période de transition (\*: *Institutional conditions and transitions*). Les deux autres piliers sont les capacités concurrentielles de l'industrie (\*\*: *Industry-base competition*) et les ressources spécifiques ainsi que les compétences individuelles des entreprises (\*\*\*: *Firm-specific resources and capabilities*). La mission des institutions dans ce modèle est principalement l'incitation des entreprises à créer (ou à acquérir) des intrants des autres pieds, c'est-à-dire des actifs spécifiques et des ressources qui permettent d'être concurrentielle. Nous comprenons pourquoi l'un des moyens largement utilisé par les firmes chinoises reste le lancement dans des opérations de F&A au sein des économies développées. Ce mode d'introduction, fortement conseillé, voir imposé par les autorités, est rendu possible grâce à une situation macroéconomique confortable.

Le lancement du Go Global n'était pas fortuit. Il est lié aux capacités économiques du pays, un des piliers du diagramme ci-dessus. Si la Chine souhaite conquérir l'international, qu'en est-il réellement des investissements réalisés ? A quel stade de maturité ses FMN sont-elles arrivées ? C'est l'objet de la section suivante.

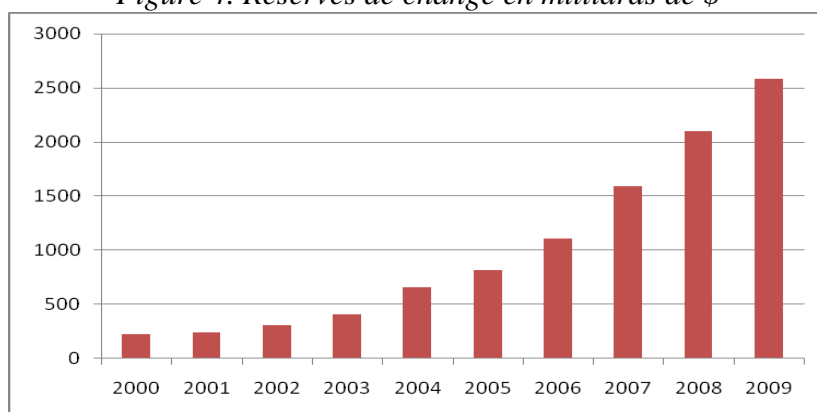
## 2. L'international : un objectif enclenché

L'émergence de l'économie chinoise sur la scène mondiale est devenue un fait économique aux alentours habituels. Désormais, non seulement les Chinois eux même croient à leur renaissance, tous les observateurs accordent à l'ascension de cette économie une sérieuse croyance. Dans cette section, nous allons premièrement voir comment l'ouverture sur le marché mondial est devenue source d'internationalisation (2.1) et deuxièmement, nous tentons de détecter les spécificités de la stratégie à l'international des firmes chinoises (2.2).

## **2.1. Les origines macroéconomiques**

Evoquer l'investissement à l'étranger en Chine renvoie par péché aux investissements entrants. L'ouverture de la Chine sur le marché mondial lui a permis entre autre de se forger une place dans la division internationale du travail et de devenir l'usine du monde. Les entreprises étant localisées sur son territoire depuis la libéralisation de la façade maritime avaient comme débouché le marché mondial en entraînant avec elles leurs partenaires locaux. La croissance économique est alors soutenue par les exportations. L'accès à l'OMC, en 2001, a renforcé la puissance commerciale du pays en engendrant d'exceptionnelles entrées en devises. La figure 4 affiche la progression fulgurante des réserves de change cumulées depuis 2000, elles ont dépassé le seuil de 2500 milliard de \$ en 2009.

*Figure 4. Réserves de change en milliards de \$*



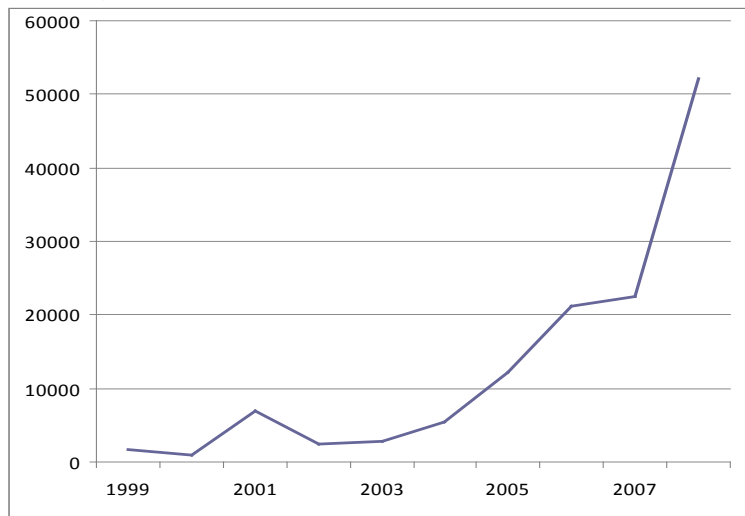
*Source : Etabli à partir des données du FMI.*

Il est clair que la formation de la richesse en Chine soit soutenue par les exportations. A titre d'illustration, la production des 500 plus grandes entreprises nationales est principalement tournée vers le marché mondial (MINEFI, 2009). Cette situation *a priori* ne favorise pas la création des flux d'investissement dans le sens inverse. C'est-à-dire la formation des flux sortants. La raison réside au premier rang dans le retard technologique dont souffrent les entreprises locales (*le taux le plus élevé en Chine que le secteur de l'électronique alloue à la R&D est de 3,8%. Le même taux se situe pour les entreprises américaines les plus puissantes au niveau mondial à 20%*) (Joseph et September, 2009). La question qui s'impose est alors de savoir comment un pays au demeurant dépendant de l'international arrive à conquérir le marché mondial.

Les investissements en provenance de Chine ont marqué un point d'inflexion au début des années 2000. En espace de 6 ans, entre 2002 et 2008 les flux sortants ont été multipliés par 20 (fig.5).

La progression des flux sortants coïncide avec celle des réserves de change et accompagne le lancement de la politique du Go Global. Derrière les ambitions institutionnelles se trouve une grande puissance financière. Autrement, l'empire du milieu a les moyens de ses ambitions. Les directives encourageant le lancement sur le mode de F&A sont transformées en des actions.

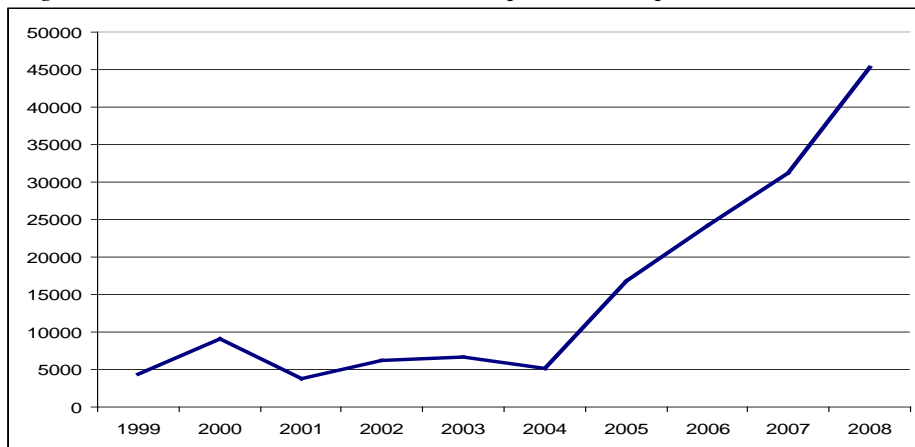
Figure 5. IDE sortants en millions de \$. (1999-2008)



Source : Etabli à partir de CNUCED.

La figure 6 témoigne en effet du lancement des entreprises chinoises sur les fusions et acquisitions comme moyen d'introduction des marchés étrangers. Le point le plus marquant est l'an 2004. Entre 1999 et cette dernière la courbe est plus ou moins plate, désormais elle enregistre en revanche une pente significative. C'est en cette année de 2004 que le *National Development and Restructuring Committee* soutenu par l'Export-Import Bank of China a édité une liste pilote des industries cibles à conquérir à l'international en privilégiant le mode des F&A. L'adoption d'une approche conférant une place au pouvoir institutionnel en Chine dans l'étude des entreprises qui s'internationalisent se renforce *de facto*.

Figure 6. F&A à l'international réalisées par les entreprises en millions de \$



Source : Etabli à partir des données de CNUCED.

La progression des IDE sortants ne signifie par pour autant la baisse des IDE entrants. Les capitaux étrangers ont passés de 73 milliards de \$ en 2006 à 84 en 2007 puis à 92 en 2008. Cependant, l'accélération parallèle des IDE sortant réduisant par conséquent le rapport IDE

entrant / IDE sortants, passant ainsi de 6 en 2005 à 2,1 en 2008 (CNUCED). Ce rythme décrit une situation inédite en matière d'IDE. Le pays demeure à présent dépendant des capitaux étrangers afin d'assurer un rythme de croissance à deux chiffres à travers son extraversion, et en face, il devient désormais un exportateur de capitaux. Nous tentons de décrire dans le schéma 1 les liens entre ouverture, cumul de réserve de change et investissement à l'étranger.

Le tableau 1 montre l'évolution des opérations de F&A réalisées par 98 entreprises chinoises entre 1994 et octobre 2008<sup>1</sup>.

*Tableau 1. Rythme annuel de F&A réalisées  
par des entreprises chinoises sur des cibles étrangères.*

ANNEE	NOMBRE DES OPERATIONS	MONTANT DES OPERATIONS	
		En millions de \$	Données disponibles
1994	1	98,94	1/1
1995	1	1,34	1/1
1996	3	482,06	2/3
1997	6	706,80	5/6
1998	8	503,16	7/8
1999	5	45,86	3/5
2000	7	75,88	5/7
2001	8	68,68	5/8
<b>Inscription du Go Global dans le 10<sup>ème</sup> plan 2001-2005</b>			
2002	15	2221,67	14/15
2003	12	2342,86	10/12
2004	17	2267,86	9/17
<b>Le comité de la restructuration et du développement national privilégie les F&amp;A</b>			
2005	8	4243,59	6/8
2006	15	8812,72	10/15
2007	24	1907,58	14/24
2008	15	824,82	7/15
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>24603,4</b>	<b>99/145</b>

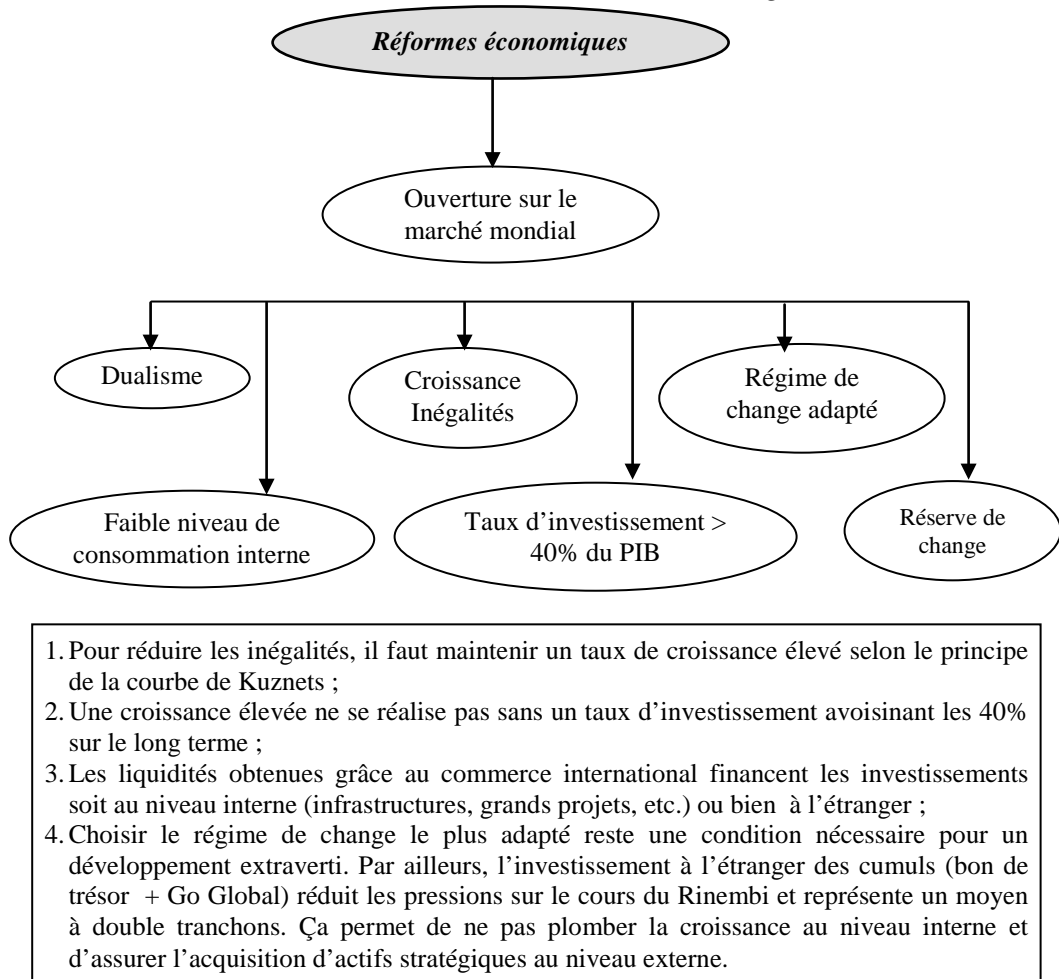
*Source : Chiffres du MINEFI et Gu et Reed 2010.*

Il est à noter également que les montants des F&A ont remarquablement changé d'échelle, passant de 68 millions en 2001 à 2221 millions en 2002. Ainsi, si nous transposons les données du tableau 1 sur l'échelle historique des réformes nous nous apercevons que 2001-2002 constitue une plateforme d'une nouvelle vague de F&A. Cela traduit les intentions de la Chine de se lancer sur l'international en étant soutenue par un pouvoir institutionnel. En outre, la décision de privilégier les F&A outre-mer à travers la banque « import-export » s'est soldée

<sup>1</sup> Ces données sont extraites d'une base de données (Gu et Reed, 2010) qui couvre 145 opérations à l'international enclenchées sur une période de 14 ans compilées avec celle du MINEFI. Certes, elles ne concernent que les transactions réalisées sur les marchés boursiers, excluant les autres modes, elles contiennent des éclairages relatifs à l'évolution du trend des F&A. Nous constatons qu'à partir de 2001-2002, les opérations s'intensifient. L'ensemble des transactions réalisées sur 8 ans (entre 1994 et 2001) est égal en seulement deux années (2002-2003).

par davantage d'incitation à partir de 2004. Par ailleurs, la dernière crise mondiale semble affecter la dynamique de ces F&A car depuis 2006, l'année la plus fructueuse avec une moyenne de 881 millions de dollars par opération, la moyenne des transactions enregistrées est tombée respectivement pour 2007 et 2008 à 136 et 117 millions de dollars.

*Schéma 1. L'investissement, élément d'une stratégie nationale*



*Source : Auteur.*

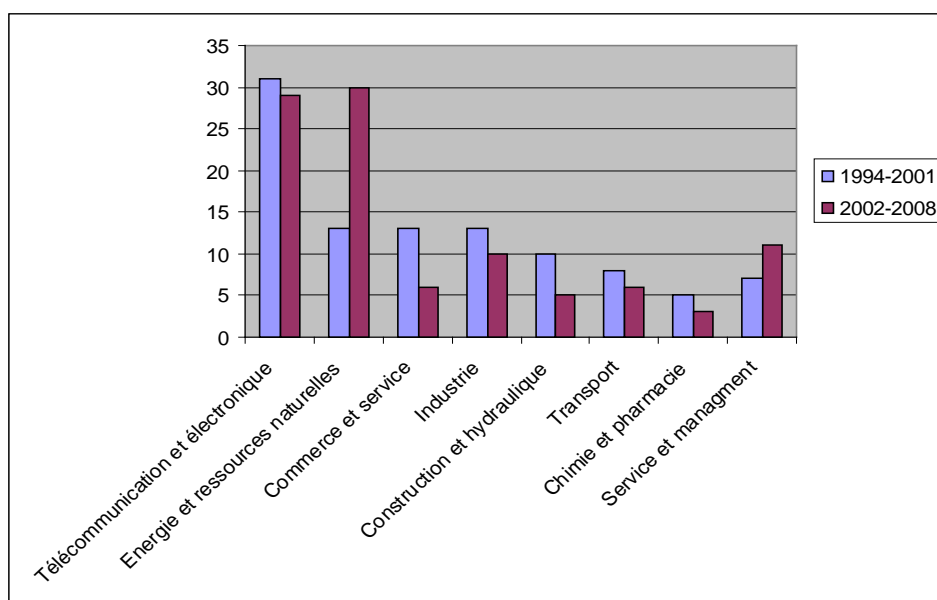
Au niveau macroéconomique l'intensification des IDE sortant est incontestablement un fait annonciateur d'une nouvelle phase transitoire de l'économie chinoise. Il semble que le pragmatisme habituel continue à débroussailler le trend de l'international. Les domaines d'investissement à l'étranger obéissent à cette logique. Dans la section 2.2. nous exposons cela.

## ***2.2. Les actifs stratégiques, cœur de cible***

L'émersion spectaculaire de la Chine nourrit des curiosités. A quel point le Go-Global, comme instrument institutionnel, permet-il de façonner une architecture d'investissement à l'étranger ? Ce n'est pas aisé d'établir une analyse limpide où la relation de cause à effet sera

visible. Cependant, il est important de relever que depuis le lancement du Go Global en 2001, deux domaines d'investissement constituent près de 60% de l'ensemble des opérations de F&A réalisées à l'étranger. Il s'agit de « Télécommunication et électronique » et *Energie et ressources naturelles*. Ce dernier est passé de 13% entre 1994 et 2001 à 30% entre 2002 et 2008. Le management, un autre domaine qui constitue une cible pour les entreprises chinoises, évolue avec une croissance des opérations de près de 80% sur la période 2002-2008 relativement à 1994-2001. Ces tendances permettent de prévoir la nature des actifs recherchés par ce mode d'introduction. L'appétit énergétivore de l'empire du milieu l'oblige entre autre à inscrire les ressources naturelles dans une optique stratégique, comme son retard technologique le pousse à investir dans le tertiaire.

Figure 7. F&A réalisées à l'étranger en volume et en % des secteurs d'activité 1994-2008



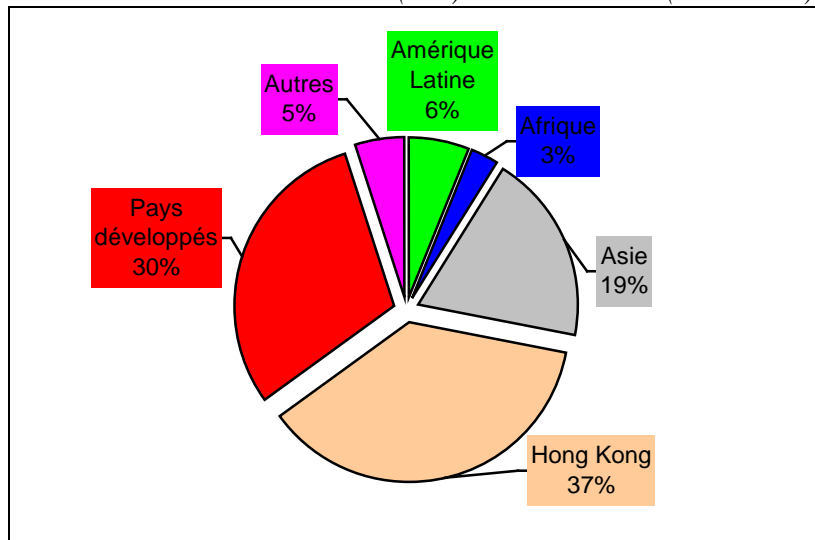
Source : Etabli à partir des données du CNUCED et WRI 2009.

Concernant la localisation de l'investissement à l'étranger, elle est *a priori* liée aux actifs stratégiques recherchés. L'essentiel des investissements se fait dans les pays développés ayant des entreprises disposants d'actifs stratégiques de pointe tels les réseaux de distribution et les fournisseurs, les techniques de gestion, les segments de marché, les noms de marques... etc. (Kumar et Chadha 2008). La figure 8 montre que 67% des opérations de F&A enclenchées à l'étranger se sont déroulées sur des bourses de régions développées. Par ailleurs, les investissements visant des ressources naturelles seront en revanche réalisés dans des zones qui en disposent. Il est à souligner également que la proximité géographique constitue une variable dans le choix de la localisation de l'investissement. Ainsi, les acteurs chinois pour investir optent à hauteur de 56% pour l'Asie entre 2002 et 2008.

A l'heure actuelle il est difficile de se prononcer sur les retombées des opérations d'investissement à l'étranger des entreprises chinoises et d'inventorier leurs traits stratégiques. Mais, en se basant sur l'un des indicateurs de l'économie de la connaissance, nous pouvons au moins témoigner de la progression réalisée dans le domaine de l'innovation. Les firmes qui

s'inscrivent dans le champ du rattrapage technologique intensifient principalement leurs dépenses en matière de Recherche et Développement. Nous constatons (fig. 9) que depuis 1999 le rythme de dépôt des demandes de brevetage de la part des firmes chinoises présentes sur le territoire américain ne cesse de progresser<sup>1</sup>. Le nombre de ses dernières est passé de 262 en 1999 à 1 080 en 2003 puis à 3 900 en 2007<sup>2</sup>.

*Figure 8. Distribution géographique des F&A réalisées à l'étranger par les entreprises chinoises en % du nombre total (145) des transactions (2002-2008)*



Source : CNUCED et nos calculs.

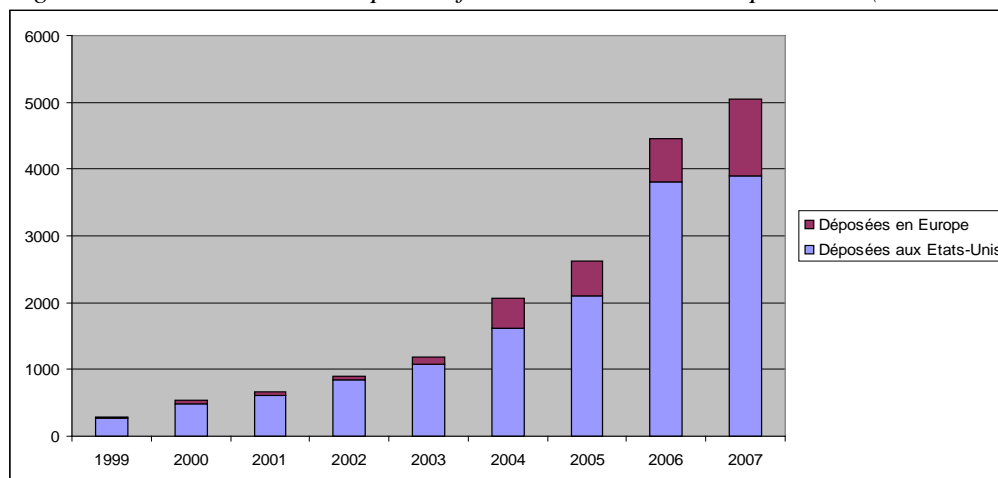
Si nous retraçons la mutation du système productif chinois et plus particulièrement sur l'internationalisation de firmes, nous nous apercevons que les résultats actuels sont la conséquence d'un long processus. L'internationalisation a connu des phases différentes. Au début des réformes en 1978 le rôle des firmes opérant à l'étranger se résume en l'application d'engagements internationaux signés par l'Etat. En suite, l'ouverture sur l'international a permis aux acteurs locaux de se lancer selon le principe du « learning by doing » à travers les vagues d'IDE entrants. Les capitaux étrangers joints aux efforts institutionnels ont ainsi participé à la transformation des droits de propriétés de telle sorte que les entreprises nationales arrivent à créer des avantages concurrentiels. C'est sur ce type d'entreprises que l'Etat s'appuie afin de se lancer sur l'international.

---

<sup>1</sup> En 2007 *Huawei Technologies*, un groupe d'équipement de télécommunication originaire de Shenzhen, arrive en tête des déposants de brevet d'invention devant *Panasonic Corp* et *Philips*. Après une alliance avec *Intel* et *Samsung* afin de développer un système de droits de propriété intellectuelle pour lancer à grande échelle la technologie WiMAX (*Worldwide Interoperability for Microwave Access*) *Huawei Technologies*, en Août 2010, dévoile l'invention d'un nouveau téléviseur unique au monde ayant des connexions à haut débit par voie hertzienne en se passant de toute connexion filaire (New York Times, août 2010).

<sup>2</sup> En Europe, même si l'évolution est moins accentuée, elle est ascendante depuis 2004. Cela ne voudra pas dire pour autant que les entreprises localisées en Europe soient moins innovatrices. En revanche, les spécificités du marché américain incitent les acteurs à faire des demandes de brevetage (Milleli et al. 2009).

*Figure 9. Demande de brevets par les firmes chinoises en Europe et E-U (en nombre)*



*Source : Etabli à partir des données des Nations Unies, 2008.*

### 3. Conclusion

Les réformes ont été lancées depuis trois décennies, elles demeurent un chantier en pleine expansion où l'internationalisation n'occupe pas une place claire et centrale. Ceci ne voudra pas dire que les autorités chinoises délaissent l'international. Au contraire, depuis le milieu des années 90, des piliers visant l'accès au marché mondial se sont érigés. Nous soutenons l'idée selon laquelle le Go-Global est une greffe sur réforme qui vise deux objectifs principaux : Premièrement, il se sert des résultats de l'extraversion de l'économie nationale pour conquérir l'international à travers une stratégie où le rôle de l'Etat est important. Un rôle qui se manifeste selon plusieurs forces institutionnelles (Intelligence économique, Incitations économiques etc.) Deuxièmement, il permet de soutenir un rythme de croissance nécessaire à la progression du PIB/tête, concrètement à celle du niveau du développement.

L'intensification des opérations d'investissement sortant est fortement liée à celle des réserves de change qui sont à leur tour le fruit de la force exportatrice du pays. C'est pourquoi nous soupçonnons que l'encouragement des investissements à l'étranger par des facilités financières et autres instruments institutionnels est un moyen de maintenir des équilibres macroéconomiques indispensable à la réussite de la transition. Grâce à l'accumulation des réserves de change, les autorités chinoises ont mis en place en 2007 un fonds de placement public «*China Investment Corp.*» pour effectuer des placements tant dans l'économie nationale, à travers notamment la recapitalisation des grandes banques publiques, qu'à l'étranger sous la dénomination de fonds souverains. Deux composantes sont à observer dans l'évolution des agrégats : le niveau de la consommation interne et le régime de change. De cet angle là, nous comprenons que la taille de l'empire du milieu le rend exclusivement différent des autres expériences asiatiques.

Certes la Chine poursuit une trajectoire d'internationalisation comparable à celles de ses voisins comme la Corée du Sud et le Japon, elle reste néanmoins différente. Cette différence



se traduit par la façon dont les entreprises chinoises rattrapent leurs retards, notamment technologique. Le mode des F&A est favorisé par les autorités publiques et visent principalement l'acquisition d'actifs stratégiques. Par ailleurs, l'internationalisation semble guidée par plusieurs forces. Outre le rôle de l'Etat, nous avons constaté que la proximité géographique des NPI fait de ces derniers des récepteurs de capitaux chinois. Cela laisse à penser que les pressions concurrentielles au niveau interne incitent les entreprises chinoises à investir à l'étranger.

Sur le plan méthodologique, l'adoption de l'IBVS (*The Institutional Based View of Strategy*) dans l'analyse des déterminants de la stratégie à l'international de la Chine devient de plus en plus soutenue. En effet, le niveau de développement, les équilibres macroéconomiques, et le rôle des institutions imposent un nouveau cadre. Le déroulement de la réforme des entreprises témoigne de la complexité des moyens et objectifs des entreprises qui s'internationalisent. Une chose est certaine, c'est que l'internationalisation des entreprises chinoises obéit à une machine à réformer à double vitesse, régime interne et régime externe.

### **Bibliographie**

- Antkiewicz Avir et Whalley James (2007), « Recent Chinese Buyout Activity and the Implications for Wider Global Investment Rules », *Canadian Public Policy*, Vol. 33, No. 2, pp. 207-226.
- Athreye Suma et Kapur Sandeep (2009), « The internationalization of Chinese and Indian firms: Trends, motivations and strategy », *Industrial and corporate change*, Volume 18, Number 2, pp. 210-235.
- Buckley P. J., Clegg J., Cross A. R., Liu X., Voss H. et Zheng P. (2007), « The determinants of Chinese outward foreign direct investment », *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp. 499-518.
- Bai Chong-En et alii, (2008), « How does privatization work in China? », *Journal of Comparative Economics*, doi:10.1016/j.jce.2008.09.006.
- Childe John et Rodrigues Suzana, (2006), « The internationalization of Chinese firms: A case of theoretical Extension? », *Management and Organization Review*, 1:3, pp. 381-410.
- Dunnig John H. et Lundan Sarianna (2008), « Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise », *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 25, Number 4, pp. 573-593.
- Estrain Saul et Meyer Klaus (2009), « Brownfield Acquisitions: A Reconceptualisation and Extension », *Working Paper August 2009*, téléchargé sur: [www.klausmeyer.co.uk](http://www.klausmeyer.co.uk) (cité sous autorisation).
- Filatotchev Igor, Liu Xiaohui, Buck, Trevor, Wright Mike (2009), « The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs », *Journal of International Business Studies*, Volume 40, Number 6, August, pp. 1005-1021(17).
- Gu Lulu et Reed Robert (2010), « Chinese overseas m&a performance and the go global policy ». *Working Paper*, N° 25, New Zealand, Department of economics and finance, University of Canterbury.
- Gunasekarage A., Hess K. and Hu A. (2007), « The Influence of the Degree of State Ownership and the Ownership Concentration on the Performance of Listed Chinese Companies », *International Business and Finance*, Vol. 21, No. 3 (2007), pp. 379-395.
- Hitt A., Ahlstrom D., Dacin M. T., Levitas E. et Svobodina L. (2004), « The institutional effects on strategic alliance partner selection transition economies: China vs. Russia », *Organization Science*, 15(2), pp. 173-185.
- Hong Eunsuk et Sun Laixiang (2006), « Dynamics of internationalization and outward investment: Chinese Corporations' Strategies », *The China Quarterly*, pp. 610-635.
- Howitt Peter et Mayer Foulkes (2005), « R&D, Implementation, and Stagnation: A Schumpeterian Theory of Convergence Clubs », *Journal of Money, Credit and Banking*, 37(1), pp. 147-177.

- Joseph P.H. et September Fan (2009), « Institutions and Foreign Direct Investment: China versus the Rest of the World », *World Development*, September.
- Kumar Nagesh et Chadha Alka (2008), « Indias's Outward Foreign Direct Investments in Steel Industry in a Chinese Comparative Perspective », *UNU-MERT Working Paper*, Series 2008-053.
- Liu et Tian (2008), «The internationalization of Chinese enterprises: the analysis of the UK case », *International Journal of Technology and Globalisation* 4(1).
- Li Zhanxiang, Lu Xin (2003), « Comment les entreprises chinoises développent les avantages comparatifs en matière de gestion transnationale ? », *Economic management*, n° 6, pp. 18 - 23.
- Li Hovey et Naughton Theodore (2003), « The Relationship Between Valuation and Ownership of Listed Firms in China », *Corporate Governance*, Vol. 11, No. 2 (2003), pp. 112-122.
- Majumdar K. Sumit (2009), «Technology transfer by foreign firms and the utilization of competencies within Indian industry », *The Journal of Technology Transfer*, Volume 34, Number 1 / février.
- Mathews John A (2006), « Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. Asia Pacific », *Journal of Management* 23, pp. 5-27.
- Meyer Klaus et Sinani Evis (2009), « When and where does foreign direct investment generate positive spillovers? A meta-analysis », *Journal of International Business Studies*, Volume 40, Number 7, pp. 1075-1094(20).
- Meyer Klaus (2006), « Asian management research needs more self confidence », *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2), pp. 115-137.
- Meyer Klaus (2005), « Foreign Investment Strategies and sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam », *Journal of Managements Studies*, Volume 42 (01), pp. 63-93.
- Milelli Christian, Hay Françoise et Yunnan Shi (2009), « L'implantation des firmes chinoises et indiennes en europe dernieres tendances », Document du MINEFI.
- Peng Mike (2001), « Cultures, Institution, and Strategic Choices: Toward an Institutional Perspective Business Strategy », in Gannon M. & Newman K. eds, *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Oxford, Blackwell, pp. 52-66.
- Peng Mike et al. (2008), « An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies », *Journal of International Business Studies* 39, pp. 920-936.
- Ping Deng (2009), « Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? », *Journal of World Business*, Volume 44, Issue 1, January, pp. 74-84.
- Schüller-Zhou Yun et Schüller Margot (2009), «The internationalization of Chinese companies: What do official statistics tell us about Chinese outward foreign direct investment? », *Chinese Management Studies*, Volume 3, Number 1, pp. 25-42(18).
- Tsui A. S., Schoonhoven C. B., Meyer M. W., Lau C. M. et Milkovich G. T. (2004), « Organization and management in the midst of societal transformation: The People's Republic of China », *Organization Science*, 15(2), pp. 133-144.
- Vermeulen Freek et Barkema Hary (2001), «Learning through acquisitions», *Academy of Management Journal*, 44, pp. 457-476.
- Wei Xie et Zhang Su (2005), « Ownership Structure and Firm Value in China's Privatized Firms: 1991-2001 », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 40, No. 1, pp. 87-108.
- Yeung et Zhao (2008), « Perspectives on China's Outward Foreign Direct Investment », *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 3, pp. 337-350.

### **Ressources électroniques**

- Nations Unies (2008), "World Investment Report 2008: Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge", New York, *United Nations Conference on Trade and Development*, URL: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2008\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf).
- Nations Unies (2007), Base de données: World Intellectual Property Organization.
- Richet Xavier, (2008), « Ilan Alon et John R. McIntyre (éd.), Globalization of Chinese Enterprises », Perspectives chinoises [En ligne], 2008/4 | 2008, mis en ligne le 01 octobre 2008. URL : <http://perspectiveschinoises.revues.org/5163>
- World Investemnt Report, (2007): <http://www.scribd.com/doc/2539169/World-Investment-Report-2007>  
[www.cnuceid.org](http://www.cnuceid.org) (base de données sur les IDE)



## **Contextualisation des méthodes de recherche en gestion : comment conduire des entretiens avec les managers chinois ?**

**Huiyi GAO**

*Université de Lyon, France*

hgao@univ-catholyon.fr

### **Résumé**

*Malgré une quantité croissante de recherches en économie et en sciences de gestion se focalisant sur la Chine, relativement peu d'entre elles se concentrent sur l'application ou l'intégration des méthodes de recherche dans le contexte chinois. Ce dernier a des diversités culturelles par rapport aux cultures « occidentales » dans lesquelles ces méthodes sont nées et se sont développées. Nous traitons alors dans cette communication la question de la mise en œuvre des méthodes de recherche dans le contexte chinois. Via la mise en valeur d'entretiens semi-structurés avec des managers chinois réalisés lors d'une recherche doctorale, l'objectif de cette communication est de fournir des conseils, sous la forme de propositions, pour les futures recherches qui se dérouleront dans le contexte chinois et dans des pays ayant des cultures similaires, qui sont de plus en plus fréquentés en sciences de gestion.*

*Nous rappelons d'abord les grands traits des diversités culturelles dans la société chinoise par rapport aux autres. Puis, nous montrerons les points spécifiques influencés par ces diversités culturelles au cours de notre enquête, ainsi que nos réactions et nos mesures contextuelles. Nous concluons cette communication par des propositions opérationnelles.*

### **Mots-clés**

*méthode de recherche en gestion, Chine, entretien, diversité culturelle.*

### **Abstract**

*Despite an ever-increasing amount of research in economics and management focusing on China, only a relatively small amount of it focuses on the application or integration of research methods in the Chinese context. This context has a wide cultural divergence from western societies that developed and refined these research methods. This is why in this paper we deal with the specific problem of implementing the adaptation process in the Chinese context.*

*By exploiting semi-structured interviews with Chinese managers conducted within the framework of a doctoral thesis, the purpose of this paper is to provide advice, presented as operational proposals, to be used for future research that will be undertaken in a Chinese context. This advice can be extended to other East-Asian countries, increasingly studied lately, that have similar cultural elements.*

*We begin by reminding the major elements that distinguish the Chinese society from others. Then we demonstrate the specific influence this cultural divergence had on our interviews, as well as our reactions and the contextual measures he had to take. We conclude this paper by formalizing operational proposals.*

### **Key words**

*management research methods, China, interviews, cultural divergence.*

### **Classification JEL**

*M1*

## 1. Introduction

Il ne fait aucun doute que la littérature en stratégie, en organisation et en business international est dominée par les recherches occidentales (principalement américaines) de la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle (March, 2005). Les recherches en gestion n'ont pris en compte le contexte chinois que très récemment par rapport à la longue histoire des sciences sociales (Peng, 2001).

Sous hypothèse du management chinois est à l'image de la société, l'étude de Goxe et Gao (2010) pose la question sur l'actualisation et les perspectives du « management chinois » dans son contexte socioculturel hybride à son origine des trois influences (philosophies traditionnelles, idéologie communiste, tendance à l'occidentalisation) qui coexistent de façon particulièrement complexe (Egri et Ralston, 2004). Les deux premiers aspects sont radicalement différents des valeurs occidentales tandis que le troisième occupe une partie importante dans la vie des Chinois. Les autres soulignent que les questions managériales en Chine ne peuvent rentrer dans les « modèles » présumés par les chercheurs spécialisés fondés sur des concepts relatifs à des identités et des cultures ethno-centrées « traditionnelles ». Ils concluent que sur le plan empirique, les pratiques managériales en Chine évoluent sans rupture mais brutalement et rapidement. L'état actuel dans les entreprises est la coexistence des différents managers et « cadres de référence ». Sur le plan théorique, c'est le moment historique où les chercheurs sont confrontés au choix entre « la théorie chinoise du management » et « la théorie du management chinois » (Barney, 2009). Or, quel que soit le chemin, les chercheurs en gestion doivent se confronter aux grands défis méthodologiques (Manion, 1994 ; Child, 2009). La distinction entre l'approche « *outside in* » et « *inside out* » de Tsui (2006) est intéressante : elle propose à la fois une solution d'adaptation des méthodes existantes aux particularités du contexte pour l'approche « *outside in* » et une solution de la création de nouvelles méthodes notamment pour l'approche « *inside out* ». Néanmoins, nous trouvons peu de propositions opérationnelles qui se focalisent sur les démarches de la mise en œuvre.

Cette communication relance la question de l'utilisation des méthodes de recherche en gestion dans le contexte chinois, c'est-à-dire la mise en place de l'approche « *outside in* ». A l'aide des analyses de la mise en valeur d'entretiens semi-structurés avec les managers chinois réalisés lors d'une recherche **doctorale**<sup>1</sup>, nous essayons de chercher une « solution pratique » entre « *l'ingéniosité de l'adaptation des méthodes standards distinctement aux conditions non standards comme le cas en RPC.* » (Manion, 1994 : 741) et l'application ou l'intégration rigoureuse des méthodes de recherche (Roy et al., 2001). L'objectif final de cette communication est de fournir des conseils, sous la forme de propositions, pour les « *research designs* » qui traitent les phénomènes managériaux en Chine, les questionnements de plus en plus fréquents en sciences de gestion. Lorsqu'un chercheur collecte des données dans un pays où « *“yes” doesn't always mean “yes”, and “no” doesn't always mean “no”... everything is difficult, but everything is possible* », qu'est-ce qu'il devrait faire ? Voici la question que nous nous sommes posés tout au long de cette communication. Nous rappelons d'abord le contexte

---

<sup>1</sup> Guy McLeod, le Président de l'Airbus China, dans le livre *China CEO : Voices of Experience from 20 International Business Leaders*, Juan Antonio Fernandez, Laurie Underwood, John Wiley & Sons Pte Ltd., New York, 2006, 301p.

socioculturel : les grands traits des diversités culturelles. Puis, nous montrerons les points spécifiques influencés par ces diversités culturelles au cours de notre enquête sur le terrain, ainsi que nos réactions afin de trouver un « degré acceptable » de l'adaptation des méthodes « standards ». Nous concluons cette communication par des propositions qui pourront aider les chercheurs ayant le projet de « aventure » dans le contexte chinois et dans des pays ayant des cultures similaires.

## **2. Diversités culturelles sino-occidentales : un bref rappel<sup>1</sup>**

De nombreuses recherches constatent que les Chinois peuvent avoir, sur la même échelle de valeur, leurs propres interprétations différentes de celles d'autres cultures. Ils peuvent aussi avoir d'autres dimensions de valeur non exploitées dans les listes de valeurs culturelles dites « occidentales ». Pour nous, l'expression « diversité culturelle sino-occidentale » signifie les caractères ou spécificités propres de la culture chinoise qui pourraient influencer les pratiques managériales des entreprises par rapport aux cultures occidentales dans lesquelles les sciences en gestion sont nées et se développent (Gao, 2009a).

### **2.1. Diversité cognitive des Chinois : une logique de pensée holistique et concrète**

Radicalement, la vision que les Chinois ont du monde est définie par une cognition holistique qui leur permet d'observer une « grande image » de l'ensemble des problèmes. Il est difficile et inutile de distinguer les liens directs de cause à effet de façon linéaire. De plus, cette « grande image » est dynamique, changeable et peu stéréotypée (Perter, 2002), située dans un univers qui se développe sans cesse dans deux forces abstraites (*Yin* et *Yang*) à la fois corrélatives, antagonistes et complémentaires.

Dominée par cette globalité cognitive, « *l'efficacité naît du processus et de la capacité d'adaptation à la réalité* » (Chieng, 2006, p. 180). Autrement dit, elle ne dépend pas uniquement de l'initiative individuelle mais aussi des facteurs favorables propres à une situation et sur lesquels on peut s'appuyer pour réussir (Jullien, 1997).

Cette vision holistique munit également les Chinois d'une logique de pensée essentiellement synthétisée et pragmatique (De Miribel *et al.*, 1997), tournée vers les interprétations, de toutes sortes, des « réalités » existantes et concrètes. Puisque rien n'est alors purement et simplement d'une seule forme, la seule façon d'arriver à atteindre « une vérité » est de la suggérer (Lin, 1997). La question fondamentale est alors de trouver une forme parmi les nombreuses représentations possibles. L'absence de l'esprit de « définition » chez les penseurs chinois est surprenante pour des occidentaux (Chieng, 2006). Ce qui intéresse les Chinois n'est pas le « pourquoi » des êtres et des choses mais le « comment » du fonctionnement de l'univers dans lequel l'Homme est inclus. Le but est de parvenir à une meilleure maîtrise de l'ensemble et de faire progresser l'Homme, dit une philosophie pragmatiste.

---

<sup>1</sup> Notre distinction en quatre dimensions est inspirée et construite à partir du *framework* de Li et Scullion (2006) dans leur étude sur la transformation des connaissances dans les entreprises multinationales.

Puisque la vérité complexe et changeante présente finalement peu d'intérêt et ne peut être ni définie ni vérifiée (Liang, 2000), l'intérêt des Chinois est tourné directement vers le résultat et vers le fond de leurs suggestions. La forme et le processus pour arriver au but peuvent être ignorés car cela ne constitue pas une valeur ajoutée. Par un examen minutieux des forces favorables en présence<sup>1</sup>, les Chinois commencent par chercher d'où découlera la victoire. C'est dans ce passage de la sensibilisation des forces en présence au potentiel qui s'en dégage que tout se joue : ce potentiel consiste à déterminer le circonstanciel en fonction du profit.

## ***2.2. Diversité attitudinale des individus chinois : rapport du pouvoir et responsabilité***

Pour les Chinois, les distances du pouvoir sont distinguées en deux dimensions (Child et Warner, 2003). Verticalement, un sens fort de distance du pouvoir détermine la préférence pour une communication hiérarchique pendant la résolution des problèmes inter-unité. La prise de décisions chez des Chinois est traditionnellement fondée sur une approche autoritaire qui a une forte distance du pouvoir, un respect de la hiérarchie et une concentration du pouvoir au sommet (Littrell, 2007). Le contrôle du management est assuré soit par la présence physique du directeur (Lee, 1991), soit par le contrôle des informations et la limitation du partage d'information (Chen, 1995) avec un échange de faveur pour la loyauté (Hwang, 1987). Horizontalement, la communication interpersonnelle est caractérisée par la recherche du consensus et de l'intérêt commun. Ils ont tendance à adapter le type de management en cherchant l'harmonie pour l'ensemble de l'entreprise (Hung, 2004). Les Chinois s'attendent à ce que le pouvoir soit inégalement reparté et ils se reportent naturellement à ceux qu'ils perçoivent comme étant leurs supérieurs et attendent d'eux qu'ils soient bienveillants, qu'ils traitent tous les employés équitablement et qu'ils fournissent de la stabilité, de la supervision étroite et des règles explicites (Pun, 2001).

Une conséquence intéressante de cette hiérarchisation est l'existence de différents types de pouvoirs et de responsabilités (Perter, 2002). Plus un individu s'élève dans l'échelle sociale, plus il est respecté et omniscient, et moins il a des responsabilités réelles, c'est-à-dire opérationnelles. La deuxième conséquence remarquable de cette hiérarchisation est qu'une partie de la notion « responsabilité » est remplacée par un fort sens du « devoir ». Imprégnés aussi par ce fort sens du devoir vers la hiérarchie, un Chinois va se projeter dans le contexte des autres et comprendre la nécessité des réciprocités et des obligations.

## ***2.3. Diversité psychologique sociale : construction des jeux sociaux***

Les relations sociales chinoises sont ainsi présentées comme marquées par une forte orientation collective, tournées à la fois vers le groupe auquel chacun ne cesse de se référer (House *et al.*, 2004) et sur la famille, considérée comme unité de base de la société (Liang, 2000). Chaque membre du groupe doit ainsi faire son devoir en fonction d'une position clairement définie socialement sous peine de perdre ladite position, alors que le chef (de famille et, par extension, d'équipe) est considéré comme une figure paternelle qui doit prendre soin de ses subordonnés. Cette orientation collective définit la mesure selon laquelle les individus doivent activement s'entraider (Hurley et Hult, 1998), faire passer le « nous » avant le « moi », sans cependant que le « moi » soit nié, s'il respecte la règle du « nous ».

---

<sup>1</sup> En fonction de 5 critères de base : le moral, les conditions météorologiques (le ciel), les conditions topographiques (la terre), les commandements et le système d'organisation.

Dans la société chinoise, les multiples niveaux de hiérarchie, imposés notamment par la séniorité due à l'âge, sont considérés comme une « nature des choses » (De Miribel *et al.*, 1997), car la sagesse vient de l'accumulation des expériences (Huon de Kermadec, 1989). Le respect de la séniorité et de la hiérarchie permet ainsi de préserver une « harmonie sociale » (*shehui hexie* 社会和谐), précepte confucéen opportunément remis à l'ordre du jour lors du 16<sup>ème</sup> Congrès du PC Chinois en 2006. Quel que soit le contexte, les Chinois ne doivent dévoiler leurs véritables forces intérieures devant les autres afin de ne pas menacer l'équilibre et de maintenir l'harmonie sociale. Pour cela, ils se placent en position d'infériorité par rapport à l'interlocuteur en faisant preuve de respect et d'écoute à son égard, ce qui peut être considéré comme le fait d'avoir du tact ou une forme de politesse (Huon de Kermadec, 1989).

Le principe de *guanxi* joue un rôle majeur dans la société chinoise parce qu'il définit la façon de participer à la vie collective, à l'ensemble des rapports sociaux<sup>1</sup>. Au milieu du paradoxe entre la croissance « formelle » de l'économie et le dysfonctionnement « informel » de la bureaucratie (Luo, 2008), les *guanxi* constituent ainsi encore, dans un grand nombre de situations d'ordre économique ou social, une méthode plus efficace que le recours à la loi (d'Iribarne, 2009).

Le concept de « face » a un impact fondamental dans la façon de vivre « théâtrale » des Chinois, comme mécanisme moral d'autorégulation (Lin, 1997) ou comportement scénique (*front stage behavior*) au sens de Goffman (1967). La perte de cette « face », c'est-à-dire la détruire aux yeux du public l'image d'un individu revient à détruire, à nier son rôle sur la scène publique, son prestige social, ce qui revient pratiquement à détruire la personne qui « perd également toute crédibilité et ne peut donc plus prétendre jouir d'une position honorable dans la société » (Vorapheth, 1997). La « face » d'un individu correspond ainsi à sa position sociale ou prestige, gagné en remplissant un ou plusieurs rôles sociaux spécifiques reconnus par les autres (Hu, 1944) et, comme le remarque Hwang (1987), cette « face » implique un important travail (*face work*) de projection d'une image de soi-même et une gestion des impressions des autres.

## **2.4. Diversité ethnographique sociale : évolution et combinaison**

Dans l'histoire contemporaine chinoise (*i.e.* de la période post-dynastique Qing débutant en 1912), beaucoup de changements ont été délibérément conçus pour remodeler les croyances et les attitudes, ceci pouvant logiquement avoir une influence sur les valeurs des Chinois et en particulier sur celles des managers (Liu, 2003). Le contexte socioculturel actuel en Chine présente une culture hybride, construite de façon particulièrement complexe (Lang 1998 ; Gao, 2009a), et tirant son origine de trois influences principales qui coexistent et varient selon les périodes :

- les philosophies traditionnelles nées avant J. C., et, parmi celles-ci, le confucianisme. Il existe toujours des influences profondes de la culture traditionnelle au sein des entreprises en Chine (Peng *et al.*, 2001).

---

<sup>1</sup> Cf. Dictionnaire chinois « *xinhua zi dian* ». L'expression chinois *guanxi* se compose de deux caractères : Guan signifiant « concerner, intéresser, avoir rapport à » ; Xi ayant le sens de « système » ou de « série » d'éléments en rapport entre eux.



- la culture collectiviste, imposée pendant des décennies par le Parti Communiste Chinois (PCC), nourrie d'une idéologie communiste à caractère chinois mêlant marxisme, léninisme et maoïsme. « L'héritage de l'idéologie marxiste a laissé une empreinte importante sur les valeurs mises à jour par les managers locaux », (Steensma *et al.*, 2000, p. 832).
- la tendance à l'occidentalisation du fait de 30 années de réformes et d'ouvertures. La croissance des diplômes MBA en Chine est le meilleur indicateur pour comprendre le changement d'esprit en termes de management (Tsui, 2004). Les managers sont plus individualistes, plus indépendants, et prennent des risques dans leur recherche du profit. Ils suivent des règles différentes pour s'attribuer des récompenses à la fois matérialistes et socio-affectives (Chen, 1995).

### **3. Mise en oeuvre de l'instrument de recherche aux diversités culturelles**

Dans la cadre d'une recherche doctorale<sup>1</sup> entre 2005-2008, nous avons réalisé une enquête qualitative par entretiens semi-structurés (45 interlocuteurs, dont 13 français et 32 chinois) au sein des filiales chinoises de quatre multinationales d'origine française. D'abord, ce choix méthodologique est cohérent à notre positionnement épistémologique. Puisque ce travail s'inscrit dans le paradigme constructiviste, nous avons une forte volonté de réaliser une enquête progressive au niveau de la compréhension, de l'interprétation et de la réflexion à partir de l'expérience de praticiens (Avenier, 2007). Par conséquent, la nature de notre connaissance produite est subjective et contextuelle (Avenier, 1997), afin de construire une « action collective » (Hatchuel, 2007) par le chercheur et par les acteurs sur le terrain.

Ensuite au niveau opérationnel, les entretiens face-à-face sont également préférables pour notre projet s'inscrivant dans le contexte interculturel et mené dans une économie émergente, car ils génèrent plus d'informations valables sur les points particuliers (Hoskisson *et al.*, 2000). Ils se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine, afin d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés, tels que leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

En suivant le guide de l'enquête de terrain (Beaud et Weber, 1998), nous précisons nos démarches spécifiques en trois étapes : avant-pendant-après. Comme nous n'avons pas eu d'exemple à suivre à cette époque là, disons « *traverser la rivière en marchant à tâtons sur les pierres* »<sup>2</sup>. Nous analysons parallèlement les interactions avec les interviewés chinois, sous les influences de leurs diversités culturelles expliquées ci-dessus.

#### **3.1. Avant : préparation du guide d'entretien**

##### *3.1.1. Design de la recherche*

---

<sup>1</sup> Thèse doctorale en sciences de gestion, intitulée « Pratiques de la planification stratégique et effets du contexte culturel – cas des entreprises multinationales françaises en Chine », 2009.

<sup>2</sup> Proverbe chinois, réutilisé par Deng Xiaoping dans son approche des réformes et l'ouverture de l'économie chinoise depuis 1978.

Nous avons privilégié les entretiens semi-structurés qui ne sont ni entièrement ouverts, ni canalisés par un grand nombre de questions précises (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Cette caractéristique nous permet au départ d'avoir une démarche d'adaptation à une certaine culture, particulièrement aux cultures de pays comme le Japon, la Corée du Sud et la Chine (Yu et *al.*, 1993).

La nature de cette recherche exploratoire nous a obligés à construire un cadre de réflexion avant d'aller sur le terrain. Cette étape de préparation « théorique » nous a permis de formuler une série d'« hypothèses de travail » sous la forme de « suppositions ». Ces dernières étaient différentes de la définition des « hypothèses à valider » dans l'approche classique « hypothético-déductive » du paradigme positiviste (Avenier et Gavard-Perret, 2009). Ces suppositions ont été transformées aux questions ouvertes, étant le guide d'entretien.

Différent de la plupart d'étude exploratoire privilégiant les entretiens ouverts, ce choix semi-structuré nous a permis d'un côté de confirmer nos suppositions et d'un autre côté de faire émerger d'autres idées intéressantes non listées dans le guide pendant les conversations et aussi pendant les comparaisons des différents entretiens. Ce processus inductif a pour but par la suite de mettre en avant de nouvelles variables et ses effets non identifiés dans notre cadrage théorique provisoire.

### *3.1.2. Elaboration d'un guide d'entretien*

Nous avons projeté, comme un des rares cas en gestion, de conduire les entretiens en langue maternelle des interlocuteurs afin de réduire les biais linguistiques souvent rencontrés dans le cadre international et de comparer leurs réponses sur des questions identiques dans un contexte donné. Deux versions de guide d'entretien ont été établies : une version originale en français pour les interviewés français et une version traduite en chinois pour les interviewés chinois qui sont en majorité non francophones. Lorsque nous utilisons un instrument de recherche « *outside in* », l'un des problèmes principaux est l'équivalence des mesures, telle que la question linguistique et l'interprétation des concepts clés. (Malhotra et *al.*, 1996). De plus, ce problème est aggravé par la difficulté à assurer la comparabilité des concepts lors de la traduction du français en chinois qui est très différentes des langues européennes (Roy et *al.*, 2001). Cette difficulté touche une question fondamentale dans toute recherche interculturelle à savoir si les concepts utilisés ont un sens similaire à travers les unités sociales étudiées (Lim et Firkola, 2000). Ce problème de l'équivalence conceptuelle est assez fréquent dans les recherches sur les comportements et les pratiques de gestion (Child, 2009). Au vu de ceci, nous avons mis en avant deux démarches spécifiques.

Premièrement, nous avons classifié nos questions dans le guide en deux niveaux :

- compréhension personnelle des facteurs culturels définis par la littérature, car les mêmes facteurs peuvent effectivement avoir différentes significations en fonction des cultures ou des individus (Erramilli, 1996).
- les effets dans le cadre du développement en Chine de leur entreprise.

Deuxièmement, afin de vérifier si nos messages d'origine en français pourront passer aux interviewés chinois avec un minimum d'écarts et de confusion, nous avons ajouté deux étapes de test pour la version chinoise de notre guide. Nous avons d'abord demandé à trois étudiants en gestion franco-chinois des retraductions de la version chinoise en français selon leur

compréhension. Puis, la version chinoise du guide a été testée sur cinq managers chinois (choisis aléatoirement) non francophones en Chine afin de vérifier la bonne utilisation des termes, des noms de concepts, et la bonne compréhension des expressions et des phrases.

Suites aux retours obtenus de ces deux tests, trois types d'ajustements ont été mis en œuvre :

- Une modification « linguistique » de certaines questions afin qu'elles soient tournées sous une forme de communication plus « chinoise », à savoir moins directes, plus implicites, introduites par une autre phrase qui présente la même idée.
- Une reformulation « technique » de certaines questions de façon plus descriptive en les changeant comme des propositions, en raison des Chinois ayant des problèmes culturels pour répondre aux questions hypothétiques.
- Une remise de plusieurs synonymes en parallèle dans la traduction afin d'éviter des malentendus qui pouvaient naître non seulement du fait de certaines non équivalences entre ces deux langues mais aussi des possibilités de l'ambiguïté de la langue chinoise.

### ***3.2. Pendant : conduite des entretiens en face d'un interlocuteur chinois***

#### ***3.2.1. Echantillons***

Les entretiens ont été effectués entre 2006 et 2007. Les durées des entretiens étaient très variées (entre 30 minutes et deux heures) selon les interlocuteurs. Nous avons identifié les interviewés selon trois dimensions :

- leur origine : 32 managers chinois (de nationalité ou d'origine déclarée) travaillant à l'international, identifiés par l'indication [CN] ; 13 expatriés français, identifiés par [FR] ;
- leur position organisationnelle : 6 top managers professionnels [TM], 21 chefs de département/usine [CD] et 18 middle managers/cadres [MC] ;
- à la date d'entretien, leurs expérience en nombre d'années de travail en Chine pour les Français ; en nombre d'années travaillées dans le contexte international (travail à l'étranger ou en Chine, dans une entreprise étrangère ou gérée par des étrangers) pour les Chinois.

Les lieux des entretiens étaient très divers dans plusieurs sites d'activités de quatre MNC françaises étudiées en Chine : les sièges en Chine<sup>1</sup> ; les sites de production ; les sites de commerce ; les sites de R&D, etc. La plupart des conversations se sont réalisées de façon « formelle » dans le bureau des interviewés tandis qu'un quart des entretiens se sont déroulés « non officiellement » dans un café ou un restaurant, dans une ambiance « amicale ». Bien que certains interviewés ont limité leur coopération (par exemple, presque 50% des interviewés chinois ne nous ont pas autorisés à enregistrer ou ont arrêté l'enregistrement de l'entretien au milieu de la conversation en utilisant « mille » façons bien polies et gentilles de refuser), la plupart des interviewés ont pu répondre à nos questions et exprimer leur point de vue librement en évitant les sujets sensibles.

#### ***3.2.2. Interactions entre chercheur et acteurs sur le terrain***

Nous avons remarqué que les rapports entre chercheur et les acteurs du terrain étaient particuliers dans la construction des « jeux sociaux » expliqués ci-dessus. Autrement dit, le

---

<sup>1</sup> Etant le centre du management, il a un rôle comme la maison mère de toutes les activités en Chine ou en Asie.

déroulement de notre enquête est simultanément facilité et rendu difficile par la diversité psychologie-sociale des individus chinois. Par exemple, le statut et le parcours du chercheur influencent directement le déroulement des démarches méthodologiques. Comme l'intervieweur est une chercheuse d'origine chinoise qui fait ce travail en France, d'un côté elle a eu le double avantage de la langue et de la culture et, de l'autre côté, elle était éloignée automatiquement de ces deux groupes nationaux. Elle était incluse réellement dans aucun groupe, elle restait à la limite de ces deux groupes en attirant leur méfiance (Xiao et Tsui, 2007).

- Pour les managers chinois, elle n'était plus une chinoise car elle est venue d'une université française et elle était introduite dans l'entreprise par les expatriés français. Elle n'était plus alors considérée comme étant dans le « groupe d'intérêts » des Chinois.
- Pour les expatriés français, elle était toujours une chinoise qui représentait la culture chinoise ! Certains expatriés français utilisaient l'expression « *eux les Chinois* » dans les entretiens tandis que la plupart utilisaient quand même « *vous, les Chinois* ».

Puisque la culture chinoise est orientée vers le groupe, le partage des informations et des connaissances est limité dans le groupe concerné. Pour cette raison, l'accès au terrain et surtout l'échange de points de vue avec les Chinois était un peu limité sur le « fond », alors que sur la « forme », la chercheuse était toujours accueillie « chaleureusement » en raison du respect hiérarchique et de la politesse envers les expatriés français.

Nous avons profité la diversité psychologie-sociale en ayant les premiers contacts de la « *façon de faire des Chinois* », c'est-à-dire que nous avons compté sur les relations personnelles, par exemple la politesse des managers chinois de ne pas refuser quelqu'un directement, ainsi que leur « *jeu de donner la face* » de la part de leurs collègues français. Ceci nous permettait d'avoir l'accessibilité au terrain et de développer les entretiens dans les divers niveaux organisationnels au sein de l'entreprise. Néanmoins, la plus grande difficulté que nous avons rencontrée dans l'enquête est de « faire parler » et de « faire parler librement » nos interlocuteurs chinois.

### *3.2.3. Faire s'exprimer ?*

Comme ce que nous avons souligné dans la première partie qui concerne les diversités cognitives, les Chinois ont essayé d'éviter de prendre des mesures extrêmes ou d'indiquer des positions extrêmes. Ils ne voulaient laisser aucune trace de la discussion, ni écriture ni enregistrement.

Nous avons observé également l'effet des diversités attitudinales et psychologie-sociales sur le fait qu'ils évitent aussi les critiques directes et les commentaires négatifs et exprimaient leur point de vue de manière implicite ou détournée. Comme les interviewés chinois étaient très sensibles à leur environnement social aux niveaux macro et micro et à tous les types de relations autour d'eux, nous avons ajouté les démarches suivantes. Au début de chaque séance nous avons bien précisé notre position extérieure de leurs « relations interpersonnelles », c'est-à-dire nous ne participions ni au « jeu social » ni au transfert des informations au sein de leur organisation. Nous expliquions également les grands principes de la méthode d'entretien dans les recherches sociales, aspects bien évidents pour leurs « collègues français » mais non-

traditionnels pour les Chinois<sup>1</sup>. De plus, la conversation était toujours individuelle basée sur une bonne relation ou ambiance dite « amicale ».

Malgré ceci, les interlocuteurs ont commencé par des réponses les plus simples possibles en plein de doute, c'est-à-dire, ils avaient toujours envie de connaître comment leurs réponses allaient être utilisées et si celles-ci pouvaient leur permettre d'avoir des avantages et/ou des inconvénients par rapport à leurs relations interpersonnelles. Pour cela, il a fallu rappeler à nos interviewés chinois notre position neutre par rapport à leurs réseaux afin de réduire leurs « craintes » et les encourager ainsi à s'exprimer, tout dans le but de les informer indirectement et discrètement : aucune de leurs opinions ne sera communiquée et transformée à leurs collègues, ni utilisée comme les arguments « contre lui » plus tard.

### *3.2.4. Quand donnent-ils leurs avis et de quelle manière ?*

Grâce à ces entretiens face-à-face, nous avons pu observer et noter un certain nombre de signes très intéressants, non-verbaux ou autres observations, largement utilisés dans les communications. Par exemple, un interlocuteur chinois faisait souvent leurs principaux discours et « vrais » commentaires à la fin de la conversation dès qu'un climat de confiance psychologique était créé entre lui et l'intervieweur. De plus, beaucoup d'informations importantes et sensées ont été captées après l'entretien et avant de se dire « au revoir », dans une atmosphère informelle, devant la porte, dans le couloir, devant l'ascenseur etc. Nous avons aussi observé que les interviewés chinois ont préféré répondre à nos questions en utilisant une position collective, c'est-à-dire qu'ils ont utilisé le titre de leur groupe comme référence plutôt que de parler en leur nom propre, sans savoir qui composait dans ce « groupe ». Ainsi, au lieu de dire « *je pense que...* », ils ont choisi des expressions comme « *nous trouvons que...* ; *pour nous....* » etc.

L'acquiescement social est un autre domaine auquel nous avons bien fait attention lors de notre travail sur le terrain. Comme la notion de « face » joue un rôle remarquable dans la vie sociale des Chinois, des effets culturels liés à cette notion se sont retrouvés aussi dans les interactions avec les interviewés chinois. Par exemple, en répondant à nos questions, les interviewés chinois se sont intéressés au souci d'« avoir la face », et non pas au fait de fournir des commentaires précis, ni se baser sur la réalité. Comme « perdre la face » est une chose à éviter si possible, nous avons fait en sorte que les répondants puissent, lors de la collecte des données, améliorer ou sauver non seulement leur propre face, mais aussi celle d'autrui, tels que leurs collègues, leur équipe de travail, leurs supérieurs, leur entreprise, quiconque. Afin de maintenir la « face », ils pouvaient prétendre en savoir plus sur un sujet que ce n'était le cas dans la réalité.

De même manière, les interlocuteurs chinois ont tendance à répondre de la manière, qui, selon eux, est souhaitée par le chercheur plutôt que de prendre en compte leur sensibilité ou leurs points de vue. Autrement dit, certains interviewés chinois nous ont donné une réponse qu'ils supposaient comme un moyen de renforcer la face de l'intervieweur, parce qu'ils pensaient que nous avions souhaité entendre cette réponse. Ceci, nous l'appelons « faire plaisir aux

---

<sup>1</sup> Si l'on interprète cette partie de façon plus comique, en faisant ces 32 entretiens avec les managers chinois, l'intervieweur a fini par connaître par cœur certains paragraphes des manuels en méthodologie.

chercheurs ». Pour remédier aux biais créés par ces réponses, nous avons mis en place trois démarches supplémentaires :

- Demander la confirmation de la réponse à l'interviewé dès que le chercheur se rendait compte du phénomène ;
- Reposer le même type de questions pour vérifier, un peu plus tard pendant l'entretien et sous une autre forme, tout en gardant bien la « face » de l'interviewé ;
- Identifier ce type de biais grâce au croisement des entretiens. Puis, une vérification a été mise en œuvre par téléphone ou par e-mail. Cette opération a duré pendant tout le processus de collecte, de traitement et d'analyse des données.

### ***3.3. Après : Vérification des données recueillies***

La démarche de vérification des données collectées sur le terrain nous a paru nécessaire avant de commencer à les analyser. Or cette mesure ne pouvait se réaliser que par téléphone ou par e-mail dans notre cas. Ce retour au terrain a duré pendant tout le processus de collecte et de traitement des données. Les demandes de vérifications et de précisions ont porté sur les points suivants :

- Les problèmes d'incohérences, soit entre les interlocuteurs, soit entre les paroles d'un même interlocuteur.
- Les problèmes d'ambiguïté des discours, des phrases, des expressions et des mots employés, dont la plupart de cas étaient liés aux certaines difficultés linguistiques provenant de la langue chinoise.
- Le besoin des informations supplémentaires. En outre, cette démarche nous a permis, comme nous l'avons mentionné préalablement, de demander des précisions sur certaines notes prises lors des entretiens non enregistrés.

En revanche, la relecture des transcriptions n'a été ni désirée ni demandée par les interviewés. Malgré cela, la première version de descriptions de chaque cas a été renvoyée sur le terrain afin qu'elle soit vérifiée et, éventuellement, que certaines remarques soient rajoutées.

## **4. Discussions et conclusion**

Si l'on ne peut jamais mettre en place mécaniquement des pratiques managériales de façon universelle (Newman et *al.*, 1996), il est évident que les démarches méthodologiques doivent se confronter aux diversités du contexte employé<sup>1</sup>. Nombreux discours (ex. Tsui, 2006 ; Child, 2009 ; Roy, 2001) évoquent qu'un des grands défis actuels pour les chercheurs en sciences de gestion est l'utilisation (ou plutôt la contextualisation locale) des méthodes de recherche dans la société chinoise. Or, peu d'exemple, à notre connaissance, montrent les démarches opérationnelles dans la mise en œuvre de cette proposition de la contextualisation.

Etant premier essai, nous prenons la considération des diversités culturelles dans l'adaptation contextuelle des méthodes de recherche. Si les diversités culturelles sino-occidentales doivent être considérées comme faisant parties des « énergies » qui alimentent les pratiques

---

<sup>1</sup> Cf. la mise en dialogue entre l'investigation théorique et l'enquête du terrain au sens de Romme (2003).

managériales des entreprises et non pas comme des obstacles (Gao, 2009a), ces diversités devraient également nourrir les méthodes de recherche utilisées. En mettant en question certaines difficultés et problèmes rencontrés provenant des effets culturels, nous avons montrés nos réactions et nos mesures afin de les adapter au contexte où notre enquête se déroulait. Nous tirons les enseignements suivants sous la forme de propositions afin de partager notre expérience et d'aider d'autres chercheurs à emmener leurs projets de recherche dans le contexte chinois et dans des pays qui ont des cultures similaires.

Premièrement dans la phase de la préparation, nous proposons de saisir deux points clés :

- Profiter des réseaux sociaux pour démarrer l'enquête et pour l'avancer ensuite. Il nous paraît impossible d'entrer dans une entreprise en Chine sans connaître un manager dans la direction, ou au moins quelqu'un qui est dans les réseaux des managers de l'entreprise. Nous les appelons « personnel d'introduction ».

- Travailler minutieusement sur le guide d'entretien, chaque question et chaque mot, au niveau du fond et de la forme, non seulement en raison de la traduction linguistique mais aussi des différentes de compréhensions ou de définitions des concepts selon les interlocuteurs qui ont des cultures diverses.

Deuxièmement dans la phase de communiquer sur le terrain avec les managers chinois, nous proposons de passer du temps à comprendre les trois grands principes suivantes : patience, confiance et détours.

- Soyez patient avec les interlocuteurs chinois. Prenez le temps de les expliquer et laissez-leur le temps de s'habituer. N'oubliez pas que les démarches méthodologiques n'ont jamais été considérées comme une tradition ou comme une habitude pour les Chinois dans leur production des connaissances.

- Créez la confiance entre chercheur et interviewés. Il s'agit d'une confiance entre les individus à partir d'une ambiance amicale. Par ailleurs, une observation participante est souhaitable comme la méthode complémentaire<sup>1</sup>, surtout dans un contexte culturel expliqué ci-dessus. La méthode d'observation participante est nécessaire non seulement parce qu'elle porte sur les comportements des acteurs en tant qu'ils manifestent des systèmes de relations sociales ainsi que sur les fondements culturels et idéologiques qui les sous-tendent (Quivy et Van Campenhoudt, 1995) ; mais aussi la participation à la vie de l'entreprise permet au chercheur d'établir la confiance avec les managers sur le terrain.

- N'ayez pas peur de communiquer de façon détournée et indirecte. Préparez bien en avant les « jeux psychologiques » avec interlocuteurs chinois afin de « faire parler », de « faire parler librement » et de capturer le « sens » caché derrière de leur discours.

Troisièmement avant de commencer l'analyse des données, nous proposons qu'il soit nécessaire d'insister sur la vérification rigoureuse et l'interprétation soigneuse des informations collectées. Sachez que les démarches des vérifications auprès des interlocuteurs chinois sont « énervantes » : les ambiguïtés liées au caractère de la langue chinoise, à la provocation intentionnelle d'interlocuteurs, à la référence diverse des valeurs, etc. Soyez « pragmatiste » et restez diplomate si possible et utilisez les trois principes clés proposés ci-dessus.

---

<sup>1</sup> Une des limites de notre projet est que nous n'avons pas pu réaliser d'observation participante au sein des entreprises étudiées.

**Bibliographie**

- Avenier Marie-José (1997), « L'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence », in *La stratégie « chemin faisant*, Paris, Economica.
- Avenier Marie-José (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », Chapitre 6 in *La construction de savoir pour l'action*, Avenier M.-J. (ed.), Paris, L'Harmattan, 245p.
- Beaud Stéphane, Weber Florence (1998), *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 328p.
- Bond M. H., Hwang K. K. (1986), "The social psychology of Chinese people", in Bond M.H. (ed.) *The Psychology of the Chinese People*, Hong Kong, Oxford Univ. Press.
- Chen M. (1995), *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*. London, International Thomson Business Press.
- Chen Ming-Jer (2002), "Transcending Paradox: the Chinese Middle Way perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, pp. 179-199.
- Chieng A. (2006), *La pratique de la Chine - en compagnie de François Jullien*, Paris, Grasset, 304p.
- Child John, Warner M. (2003), "Culture and management in China" in Warner M. (ed.), *Culture and management in Asia*, Routledge, Curzon.
- Clegg R. Stewart (2003), "Guest editor's introduction to special forum: constituting management in China", *Asia Pacific Journal of Management*, vol.20, pp. 299-306.
- Egri Carolyn P., Ralston David A. (2004), "Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States", *Organization Science*, 2004, vol. 15(2), pp.210-220.
- Erramilli M. (1996), "Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, vol.26, pp. 225-48.
- Fang T. (1999), *Chinese business negotiating style*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Faure Sophie (2003), *Manager à l'école de Confucius*, Paris, Editions d'organisation.
- Fernandez Juan Antonio, Underwood Laurie (2006), *China CEO: Voices of Experience from 20 International Business Leaders*, New York, John Wile & Sons Pte Ltd., 301p.
- Gao Huiyi (2009a), « Pratiques de la planification stratégique et effets du contexte culturel - cas des entreprises multinationales françaises en Chine », Thèse, Sciences de Gestion, Lyon 3, 401p.
- Gao Huiyi (2009b), « Diversités sous-culturelles dans la gestion des ressources humaines des filiales multinationales en Chine », *XX° Congrès annuel de l'AGRH*, 9-11 septembre 2009, à l'Université Toulouse 1.
- Gao Huiyi, Goxe François (2010), « À l'Est, du Nouveau ? Évolution des pratiques managériales chinoises après 30 ans d'ouverture », *XXI° Congrès AGRH*, 17-19 novembre 2010, Rennes.
- Hall E. T. (1984), *La Danse de la Vie, Temps Culturel, Temps Vécu*. Paris, Le Seuil.
- Hatchuel Armand (2007), « La nature des sciences de gestion », Chapitre 3 in *Sciences du management : épistémique, pragmatique et éthique*, (coord.) Martinet A.C., FNEGE, Paris, Vuibert, 310p.
- Hoskisson R., Eden L., Lau, C-M., Wright, M. (2000), "Strategy in emerging economies", *Academy of Management Journal*, vol.43, pp. 249-67.
- House Robert J., Hanges Paul. J., Javidan Mansour, Dorfman Peter W., Gupta V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Hui C.H., Triandis H. C. "Measurement in cross-cultural psychology: A review and comparison of strategies", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1985, 16(2), pp. 131-152.
- Hwang K. K. (1987), "Face and favour: The Chinese power game", *American Journal of Sociology*, vol. 92(4), pp. 944-974.
- Lang N. S. (1998), *International Management in China: Strategies of Sino-European and Sino-Japanese Joint Ventures*, Wiesbaden, Deutscher Universitäts Verlag.
- Lee Jean S. K. (1991), "Managerial work in Chinese organizations in Singapore", *Human Organization*, vol. 50(2), pp. 188-193.



- Li Shenxue, Scullion Hugh (2006), "Bridging the distance: managing cross-broder knowledge holders", *Asia Pacific Journal Management*, vol. 23(1), pp. 71-92.
- Lim Lrong, Firkola Peter (2000), "Methodological issues in cross-cultural management research: Problems, solutions, and proposals", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 17, pp. 133-154.
- Lin Yutang. (1997), *La Chine et les chinois*, Paris, Payot, 14.
- Littrell F. Romie (2007), "Influences on employee preferences for empowerment practices by the « ideal manager » in China", *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 31, pp. 87-110.
- Malhotra N., Agarwal J., Peterson M. (1996), "Methodological issues in cross-cultural marketing research", *International Marketing Review*, vol. 13(5), pp. 7– 43.
- Manion M. (1994), "Survey research in the study of contemporary culture China: learning from local sampled", *China Quarterly*, vol.(September) 131, pp. 741–65.
- March J. (2005), "Parochialism in the evolution of a research community: The case of organization studies", *Management and Organization Review*, vol.1, pp. 5–22.
- Möller Kristian, Svahn Senja (2004), "Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, pp. 219-228.
- Newman Karen L., Nollen Stanley D. (1996), "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, pp. 753-779.
- Nisbett R. E. (2003), *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently and why*, New York, The Free Press.
- Peng W. Mike (2003), "Institutional transitions and strategic choices", *Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 275–296.
- Peng W. Mike (2005), "From China strategy to global strategy", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 22, pp. 123–141.
- Peng W. Mike, Lu Yuan, Shenkar Oded, Wang Y. L. Denis (2001), "Treasures in the China house - a review of management and organizational research on Greater China", *Journal of Business Research*, vol. 52, pp. 95-110.
- Perter Jean-Claude (2002), *Comment échouer en Chine - vingt-sept conseils infaillibles pour échouer en Chine*, Paris, L'Harmattan.
- Pun Kit-Fai (2001), « Cultural influences on total quality management adoption in Chinese enterprises: An empirical study », *Total Quality Management*, vol. 12(3), pp. 323–342.
- Quivy Raymond, Van Campenhoudt Luc. (2006), *Manuel de recherche en Sciences sociales*, Paris, Dunod, nouvelle édition.
- Romme Georges (2003), "Making a difference: organization as design", *Organization Science*, vol. 14 (5), pp. 558-573. 1
- Roy Abhik, Walters Peter G. P., Luk Sherriff T. K. (2001), "Chinese puzzles and paradoxes conducting business research", *China Journal of Business research*, vol. 52, pp. 203-210.
- Tan J., Litschert R. (1994), "Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 1–20.
- Tsui Anne S. (2004), "Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 21, pp. 491–513.
- Tsui Anne S. (2006), "Contextualization in Chinese Management Research", *Management and Organization Review*, vol. 2(1), pp. 1-13.
- Tsui Anne S., Bian Y., Child J., Galaskiewicz J., Luo Y., Meyer M., Morris M. (2005), "Management and organizations in China: Expanding the frontier of global knowledge", *Management and Organization Review*, vol. 1, pp. 1–4.
- Tung R. L. (1981), "Patterns of motivation in Chinese enterprises", *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 481–490.
- Tung R. L. (2005), "New era, new realities: Musings on a new research agenda . . . from an old timer", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 22, pp. 143–157.
- Vorapheth K. (1997), *Chine, le monde des affaires*, Paris, Harmattan.
- Xiao Zhixing, Tsui Anne S. (2007), "When Brokers may not work: the cultural contingency of social capital in Chinese High-tech Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, pp. 1-31.

Yu J. H., Keown C.F., Jacobs L.W. (1993), "Attitude scale methodology: cross-cultural implications", *Journal of International Consumer Marketing*, 6(2), pp. 45-64.

## **The Entrepreneurship Model in Taiwan: Past and Present**

**Pang-Hsiang YU, Ching-Ping CHIU**  
National ChengChi University, Taiwan  
Pang-Hsiang.YU@nccu.edu.tw

### **Abstract**

*In this study we discuss Taiwan's economic record from the past thirty years to the present. Taiwan's economic growth over the last thirty years is of particular interest from a global standpoint, as Taiwan has steadily increased as a strong economic force. This report will also address the ways in which Taiwan's economic positions have changed since China's opening and reform in 1980. This research is based on the perspectives of Taiwanese entrepreneurs, who have played a large role in Taiwan's recent economic agenda. To that end, we interviewed 13 entrepreneurs in 1996 and 9 entrepreneurs and managers in 2006. Our findings indicate that the individual efforts of entrepreneurs will form the new economic network and expand new industries. However, Taiwanese labor cost is routinely higher than in China, causing Taiwan to look for a niche position and ways of implementing new technology to present their new economic contributions to the global marketplace. This research is based on interviews that were conducted to discover how and why Taiwanese entrepreneurs began making a global impact in 1950 to now. The results present insight into how these entrepreneurs began their start-ups and the reactive actions they took at different stages of their business development; these findings are thus presented in the context of Taiwanese socio-economic culture. The contributions from these entrepreneurs have demonstrated the importance of human capital and the necessity of strong management skills. Furthermore, their ability to stretch and leverage internal resources to develop a new business was also important in terms of maintaining the growth of their organization. These findings can provide a potential management apparatus for new and emerging economies, especially when considering that many scholars believe private ownership could explain the recent economic growth in China.*

### **Key words**

*Taiwan, past, present.*

### **Résumé**

*Dans cette étude nous discutons le cycle économique de Taïwan des trente dernières années ; cela est d'intérêt particulier d'un point de vue global, à mesure que Taïwan a solidement augmenté à mesure qu'une force économique forte. Cet article envisagera également les manières dont les positions économiques de Taïwan ont changé depuis l'ouverture de la Chine et ses réformes en 1980. Cette recherche est basée sur les perspectives des entrepreneurs taiwanaises, qui ont joué un grand rôle dans l'ordre du jour économique récent du de Taïwan. À cet effet, nous avons interviewé 13 entrepreneurs en 1996 et 9 entrepreneurs et directeurs en 2006. Nos résultats indiquent que les différents efforts des entrepreneurs formeront le nouveau réseau économique et augmenteront de nouvelles industries. Cependant, le coût de la main-d'œuvre taiwanaise est plus haut qu'en Chine, faisant rechercher pour Taïwan une position des créneaux et des manières de mettre en application la nouvelle technologie pour présenter leurs nouvelles contributions économiques au marché global. Cette recherche est basée sur les entrevues qui ont été conduites pour découvrir comment et pourquoi les entrepreneurs taiwanais*

*ont commencé à faire un impact global en 1950. Les résultats présentent l'analyse de la façon dont ces entrepreneurs ont commencé leurs démarrages et les actions réactives qu'ils ont prises à différentes étapes du développement de leurs affaires ; ces résultats sont ainsi présentés dans le cadre de la culture socio-économique taiwanaise. Les contributions de ces entrepreneurs ont démontré l'importance du capital humain et la nécessité de fortes qualifications en gestion. En outre, leur capacité de s'attirer des ressources internes pour développer des affaires nouvelles étaient également importantes en termes de maintien de la croissance de leur organisation. Ces résultats peuvent fournir un appareillage potentiel de gestion pour des économies d'émergence, particulièrement quand on considère que beaucoup de chercheurs croient que la propriété privée pourrait expliquer la croissance économique récente de Chine.*

**Mots-clés**

*Taiwan, passé, présent.*

**Classification JEL**

*A1.*

**1. Introduction**

Since the 1950s, Taiwan's economic index has continually improved from being considered a poor nation to a rich nation. For example, in the 1950s, children's pants in Taiwan were made of the flour bags the United States left behind after WWII, now there are many children's apparel brands produced in Taiwan. The national income per person, per year, has increased from less than 100 USD in 1949 to 16,390 USD in 2009, and is now ranked 24th in the world. These economic achievements have attracted worldwide attention, as scholars are eager to explain the phenomenon. This study provides some individual perspectives to explain how Taiwanese entrepreneurs and managers have created these economic results for the nation.

**1.1. What is the Taiwan economic miracle?**

At the end of World War II, only one-quarter of Taiwan's manufacturing industry survived (Little, 1979). At the same time, army troops and civilians began emigrating from mainland China. This new population was added to the Taiwanese population of two-million people, and soon equaled 33% of the population (Kuznets, 1979). So, in the early 1950s, the forecast for Taiwan's economic situation was difficult and there was no base for development. For example, there were no industrial bases, as there were in Germany and Japan, and no natural resources as in Russia. Besides this structural weakness, the cost of the war, the high population density, the high dependency on international trading (Kao & Lee, 1991) added to the possibility of a bleak economic future for Taiwan.

However, in the years 1963 to 1972, Taiwan's GNP (gross national product) remained at 10.6% every year. Even during the age of economic crisis (1973-1982), the GNP was 7.5% (Myer, 1984). Currently, the average income of the population is 24th in the world. In 1980, even Taiwan through the diplomatic break and the world oil crisis, Taiwan rebuilt its economy to become a developed country; Taiwan became one of the NICs newly industrialized countries (McMullen, 1982) and one of the "Asian four dragons" in the world trading market (Balassa, 1981; Lee, 1981). Other indexes have indicated an improvement of quality of life, a low unemployed rate, a disparity between the rich and poor (Liu, 1992). Thus, the booming

period which evolved out of the post-World War II economic crisis is called “Taiwan’s economic miracle.” In summary, some of the explanations of Taiwan’s economic miracle are the result of the following components working together: the market, government, culture, and foreign aids.

## ***1.2. Explanations of Taiwan’s economic miracle***

### ***1.2.1. The free market***

Adam Smith (1776) claimed that the operation of the free market is the main resource of economic growth. Chandler (1977) implies that the market is the invisible hand, when it is without any limit to present all of its functions, the economy will growth naturally. Williamson (1985) proposes that decreasing the cost of transactions will increase total economic growth. In the free market, the efficiency of resources will lead directly to lower costs, so the easier it is for resources to be reached, the more economic results will be improved.

When these perspectives are applied to Taiwan’s economic condition, it can be said that through the market mechanism of the invisible hand, based on self-interest, individuals and firms have worked within the structure of free competition to stimulate innovations to improve productivity and decrease costs of resources and prices to consumers. These components have led Taiwan to continual increases in levels of economic prosperity (Lin, 1994). Therefore, when the free market was applied to Taiwan’s dense population, the market achieved the best use of resources to reduce transaction costs. However, the free market position does not meet Taiwan’s economic structure with respect to numerous small and medium enterprises. Specifically, if the free market is full of competition and reducing transaction costs, it will inevitably lead to organizational functional integration and subsequently enlarge the organization scale (Chandler, 1977). Therefore, free market mechanisms alone cannot explain why there are many small- and medium- scale enterprises in Taiwan.

### ***1.2.2. Neo-classic economic explanation***

Neo-classical economists base their perspective on the “limited role of government” to make up for the free market view of economics. These scholars believe that economic growth comes from limited government intervention; that government is there to provide the infrastructure and education, but that the government must also respect the market price mechanism. Therefore, Taiwan’s economic miracle is explained as follows: on the one hand, the government respects the market mechanism, non-intervention in the private sector. This, in turn, let the financial capital, resources, and labor create the most value for products, which transferred to higher profits. On the other hand, government in the export-oriented stage of industrialization provided a stable system of incentives, a strong, capable labor market, and reliable private capital (Balassa, 1981), so producing Taiwan’s economic miracle.

The Neo-classical school of economics ignores the external dynamics of the East Asian regional economic impact of Taiwan; further, they do not explain how limited government functions for Taiwan (in terms of the dilemma of political democratization and national unity) to promote growth during an economic downturn (So & Chiu, 1995).

### *1.2.3. State government school*

The government should have an active role in economic development; this is the perspective held primarily by the most respected political economists in Taiwan (Wang Tso-yung, 1989). Views on the proper government leadership, often called “paternalism” or “paternal domination” (Pye, 1988), is a strategy of government leaders that can be summarized as “state-led, outward looking growth” (Wade, 1988). This was a model encouraged among these newly industrialized countries, known as the “Four Asian Tigers with a Dragon Head” (Castells, 1992).

This faction advocates a planned development process of the economy. In this scenario, the government makes timely property regulations and policies, intervenes in economic activities, and makes economic development decisions based on the government’s established plan. The government integrates a variety of beneficial resources into the right objective, such as loans, subsidies, tax cuts, import control, technology transfers, and so forth, to guide private industrial development. In the 1960s, the Taiwanese government announced a “19 items to encourage investment” program, which included the executive bodies making a series of economic reforms (Lin, 1973). Thus, labor-intensive, export-processing industry led to rapid development. In 1971, Taiwan was forced to withdraw from the UN, and the government began actively promoting the “10 building projects” to develop capital-intensive and technology-intensive industries. This is a series of policies implemented by the government to enable Taiwan to survive economic crises, economic recession, and to set a solid foundation for the economic miracle of the 1980s (Blassa, 1981; Chen, 1979; Ho, 1978).

The national school was criticized as national protectionism and government intervention that led to a downward economic spiral. However, these criticisms did not take into account regional political factors and economic dynamics, as well as ignoring the harsh labor conditions, human rights violations, environmental destruction, and conflicts regarding cooperation with foreign countries; these weaknesses, more likely, led to an economic crisis (So & Chiu, 1995).

### *1.2.4. Cultural school*

Kahn (1979) first used this school of thought to explain economic development by East Asian Confucian ethics. He thought that in the Confucian model, people would implement some common cultural traits into their economic practices. For example, they will utilize the organization to get the economic success. Berger (1999) has proposed that the root of Asia’s modernization is based on Confucian ethics, leading to the emergence of Taiwan’s economic miracle. Secular Confucian ethics include the forming of identity groups, emphasis on class, achievement motivation and other key features. Sung (1993) strongly emphasized the cultural motivation behind Taiwan’s economic growth, noting that individuals promoted their economic reputation to demonstrate the fortitude of their family and parents. Furthermore, he combined this concept with traditional economic development to explain Taiwan’s economic miracle.

A criticism of the cultural school is: Why now and why here? For the achievement motivation, if there is no higher level of motivation in Taiwan (Chang, 1990), then how does the Confucian ethic affect economic performance? There is no more deeper mechanism to explain this relationship. Finally, if the Confucian cultural ethic has a long history in Asia, why in the past two decades has it been applied to the economic aspect of Taiwanese culture? Besides, countries like Malaysia and Thailand live without the Confucian ethic, yet they have still industrialized successfully (Cheng, 1995).

#### *1.2.5. Dependency theory*

The dependency view is derived from Marxist theory, namely that he proposed the economic development of developing countries follows external influences of imperialist countries; this view it is often used to explain the economic development of Latin America. In the case of Taiwan, scholars have stressed that the positive contributions to the economic miracle of Taiwan occurred largely due to “U.S. aid” as there was an initial lack of available foreign exchange, capital and technology resources in Taiwan’s development (Jacoby, 1966; Gold, 1986; Chen, 1979). Jacoby (1966) emphasized that the early growth of Taiwan’s GNP was because U.S. aid made up for gaps in Taiwan’s foreign exchange, investment capabilities and savings. He also cited a “No-Aid Growth model” to show the contribution of “U.S. aid” to Taiwan’s growth. Yet Gold (1986) analyzed Taiwan’s dependence on U.S. aid only on the basis of official assistance rather than private capital; he further proposed a trilateral model of joint funds (foreign, overseas Chinese and Japanese) to explain Taiwan’s dependency.

The major criticism of the dependenc theory is the fact that only South Korea and Taiwan reached high lvl of economic growth, yet U.S. aid was provided to most countries in East Asia (Sung, 1993). Second, if Taiwan grew out of dependenc on U.S. aid, wh does Taiwan not exist under the trading and technological control of international/U.S.-based corporations, as does Latin America? Latin America is deeply dependent on international capital and technolog, which in turn decreases the development potential of local capital, and impedes on industrial upgrading and economic autonomy. This is not case in Taiwan. Chen (1992) udes the case study of Taiwan’s economic growth, provided a “neo dependent theory”, excluded external factors and the generality of the dependency theory. In his statement, the development of dependency is not only controlled by the external aid, but also accounts for the interactions of the local country in economic, social and political dimensions.

#### *1.2.6. Summary*

In the above sections, these schools of thought all intended to explain Taiwan’s economic achievement by a single factor: like free market, government influence, culture, and foreign aid. These perspectives ignore the interaction among these structural factors, and the actions of individuals. So, in this study, we try to link structural factors and personal actions to show how they create a favorable economic performance for a nation. In the following section, we discuss the view of social psychologists.

#### *1.2.7. Social psychology*

Based on the previously mentioned structural explanations, the individual plays an important role in implementation. The free market needs firms and people to provide and consume

goods/services; the government needs people to understand and obey established policies to make them effective; the Confucian ethical culture needs people to demonstrate diligent work behavior. Yet, the contribution of individuals to economic development is more than the role of actors in cultural, policy and market economy carriers (Cheng & Lin, 1999). Some scholars even state that the actions of individuals can account for 25% of economic performance (Liu, 1992).

### *1.3. The entrepreneurs*

From an economics standpoint, the entrepreneur is one who takes a risk; they create a different performance and different outcome with the same resources. Classic economics thought that institutions and individuals were interchangeable, in regard to Taiwan's economic situation. A better explanation is that entrepreneurs are not only a response to the environmental change, but also actors in creating the change (Casson, 1992). Entrepreneurs actively control their relationship with both the government and industrial partners, which in turn has let them strive for more external support. Such support has been deemed as "active interaction with the environment, and [has] even change[d] the external environment" (Peng, 1989).

#### *1.3.1. Entrepreneur and economic development*

Schumpeter (1934) raised economic growth through innovative entrepreneurial activities. The contributions of the entrepreneur to economic development include the following: technological or other functional innovations to increase productivity; creation of job positions; transfer of technology among industries (Baumol, 1988; Kim, 1988; Turpin, 1988; Peterson & Weiermair, 1988; Stevenson, 1988). Entrepreneurs also strategically use the market position, new products, and new inventions (Tiffin & Osotimehin, 1988; Kim, 1988; McMullan, 1988). New business often reduces the rigidity of social organization and creates shifts in the concentration of social power. Entrepreneurial behavior brings energy to large enterprises and public institutions, and increases market efficiency, promoting economic reconstruction and transformation (Peterson & Weiermair, 1988; Stevenson, 1988; Nafziger, 1988; Sathé, 1988; Adams & Brock, 1988). Through hard work and technological innovation, entrepreneurs can increase the overall wealth of society (Kilby, 1988; Peterson & Weiermair, 1988; Stevenson, 1988; Ayal & Chulasai, 1988; Turpin, 1988).

Therefore, policy scholars (Ray, 1988) believe that encouraging entrepreneurship is an efficient policy to stimulate economic growth for the following four reasons. First, entrepreneurs are those who take risks. In the market, they bear the cost and risk of opportunities so they are very sensitive to market risks. This sensitivity is often lacking in large public enterprises. Therefore, a country's economic efficiency could benefit from entrepreneurs' efficiency. Second, the efficiency of entrepreneurs could link the gap between current available resources and market niches. Third, at the start-up stage, they are only based on the diligent efforts and overtime work of entrepreneurs and their staff or volunteers (often their families and friends) to compete with existing large enterprises. Through the process of adding extra effort and paid labor, as an entrepreneurial business succeeds, the surrounding community can improve their wealth as well. Finally, entrepreneurs take advantage of familiar support groups to co-work and decrease management expenses.

### *1.3.2. Entrepreneurs in Taiwan*

In Taiwan's overall economic structure, small and medium enterprises (SME) account for 97.81% of all enterprises. SMEs contribute to increase overall economic productivity, job creation, and the advancement of export value. Taiwan's SMEs survival rate is lower than people imaged. The survival rate of all businesses is 63% for the first three years; however, in the electronic manufacturing industry the rate is only 39.75% (Su, 1996). SMEs that are withdrawn each year account for 98% of all total enterprises (SME Year Report, 1997). Therefore, the industrial structure in Taiwan is dynamically composited, renewable, and most firms are SMEs. This is due to the fact that the economy is continuously adding new start-up firms, but at such a low survival rate, to maintain the overall industrial structure of SMEs in a high proportion. Every year there are 60,000 to 70,000 new companies set up in Taiwan (SME Year report, 1998). Even during an economic downturn in 1990, in which 137 registrations were revoked every day, still more than 200 companies registered as establishments. This figure shows the strong presence of entrepreneurship in Taiwan's economy.

The labor force is such that every one in four is "self-employed" in Taiwan. The reasons for the high rate of entrepreneurship could be explained by the network-based production structure (Hsuang & Huang, 1992). The network-based production structure provides low barriers for entrepreneurs to enter. At the same time, the export-oriented and competitive will lead to eliminate the logistical barriers and inefficient organization that often lead to early termination. So, the entrepreneurial drive and easy-entry environment create healthy competition among SMEs.

### *1.4. Main questions and importance of this research*

#### *1.4.1. Main questions*

A main question of this research is how does the entrepreneur apply their resources and make decisions that continue to create a strong economic performance? At the start-up stage, the entrepreneur is poor in resources, and they must provide innovation and exploration of their affordable resources; but after they are the CEO of an established company, how do they allocate these resources?

In terms of international market competition, the network-type production system is essentially a price-oriented (price-led) alliance relationship (Druker, 1985). In the case of establishing a fixed price, a manufacturer's profit is the difference between costs and prices. Thus, if a firm cannot lower the costs, they may be replaced by other OEM units. The network node manufacturer becomes very important because he must be balanced with the external production network. They should respond to market price and timely reduction costs to raise profits. The entrepreneur of the node points will increase efficiency any way possible (Hsia & Cheng, 1990).

Taiwan's entrepreneurial spirit equates to "use of limited resources to create endless possibilities" (Shieh, 1989; 1992). Entrepreneurs have to tighten costs, and implement other methods for production, like including family members as the factory workers (Hsung & Huang, 1992), using outsource points and family labor to manufacture products (Hsia &



Cheng, 1989). As Schumpeter mentioned, the entrepreneur who combines new resources with initial equilibrium breaks down when a minority of innovators challenges some of these routines. This study is based on the resource-based view and on managers' logic in discussing how entrepreneurs could utilize limited resource to create a better economic result. Further, managers explain their various views on resources and labor during the different stages of establishing a company.

#### *1.4.2. The importance of this research*

##### *1.4.2.1 The theoretical importance*

This research links structural factors together, rather than viewing them as disparate entities. The study provides an individual-level explanation to connect the current structural perspective. In order to understand the assumption and mechanism of the interactions between structural-individual factors, we will transfer Taiwan's economic miracle to other countries or recreate the new Taiwan's economic miracle. In regard to linking entrepreneurship and economic performance, Schumpeter (1934) mentioned that entrepreneurs could capture profits from innovation. Unlike Japan and Germany, Taiwan's expertise is not in technology. Therefore, profits that are made up from Taiwan's entrepreneurship should be different from the West and Japan. Resource-based view and manager decision logic: From the business administrative theory, this research aims to dialog with a resource-based view and the logic behind managers' decisions. The study will explore the different stages of a company's set up, and examine how the resources and decision making processes are different.

##### *1.4.2.2. The practical importance*

After the success of Taiwan's economic development, many nations want to transfer the Taiwanese experience to their economies. Yet there are many differences among countries, and this needs to be considered when applying the core concepts to different socio-economic relationships. How to improve the performance of current entrepreneurs? Entrepreneurs need to respond to changes in their environment and create active plans to build towards the next step in their business model. The interviews included in this study provide useful information garnered from experienced entrepreneurs, some of which even include failure on a scale of millions of dollars.

## **2. Research Method**

In this research, we used several cases to extract a model of how entrepreneurs start up and develop their new business internally, in order to continue growth and compete in the dynamically changing environment of Taiwan. Since this is an exploratory study, which mainly attempts to develop a conceptual framework, case study methodology is more appropriate to explore research questions and to provide an in-depth discussion. Moreover, it allows for analysis of the interview information to generate a primary theoretical framework and propositions, which are fundamental for future empirical research (Eisenhardt, 1989).

### ***2.1. Methodology in qualitative data***

Since this study is exploratory research of a new business venture, the selected companies have at least three diversified business units, and each business unit was mainly developed

internally rather than having been acquired externally; or the unit was developed externally but mainly controlled by the parent company. In addition, we collected and analyzed those cases that followed the process of Eisenhardt's (1989) suggestions (Table 1).

## 2.2. Interviewees

In this study we use interviews taken from 13 entrepreneurs in 1997-1998 (for detailed information, refer to Table 2), and 13 managers from 4 companies, including the CEO, from 2007. Furthermore, we focused on analyzing 9 business units from these companies. The basic information of 4 companies is illustrated as follows (Table 3).

*Table 1. Process of Building Theory from Case Study Research*

STEP	ACTIVITY	REASON
Getting started	Definition of research question Possibly a priori constructs	Focus efforts to provide better grounding of construct measures.
Selecting Cases	Neither theory nor hypotheses Specified population Theoretical, not random sampling	Retains theoretical flexibility. Constrains extraneous variation and sharpens external validity Focuses efforts on theoretically useful cases, i.e., those that replicate or extend theory by filling conceptual categories.
Crafting Instruments and Protocols	Multiple data collection methods Qualitative and quantitative data combined Multiple investigators	Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence Synergistic view of evidence Fosters divergent perspectives and strengthens grounding
Entering the Field	Overlap data collection and analysis, including field notes Flexible and opportunistic data collection methods	Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features
Analyzing Data	Within-case analysis Cross-case pattern search using divergent techniques	Gains familiarity with data and preliminary theory generation Forces investigators to look beyond initial impressions and see evidence thru multiple lenses
Shaping Hypotheses	Iterative tabulation of evidence for each construct; replication, not sampling, logic across cases; search evidence for "why" behind relationships	Sharpens construct definition, validity, and measurability. Confirms, extends, and sharpens theory. Builds internal validity.
Enfolding literature	Comparison with conflicting literature; comparison with similar literature	Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions. Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises theoretical level
Reaching Closure	Theoretical saturation when possible	Ends process when marginal improvement becomes small

Table 2. Entrepreneur Interview Profile 1997-1998

CODE	INTERVIEW DATE	SUB-INDUSTRY	DURATION OF INTERVIEW	START-UP YEAR
SMT	1997.11.07	Surface Mount	3 Hours	1987
TG	1998.2.12	Crystal material	2 Hours	1983
GW	1998.2.24	testing instruments	2 Hours	1975
DL	1998.01.07	Orthotic & Prosthetic	1.5 Hours	1964
SR	1998.02.23	Bicycle hub	2.5 Hours	1972
DL	1998.01.07	Prosthetics	3 Hours	1960
SN	1998.2.12	Internet provide	3 Hours	1998
SG	1998.2.13	Steel material	2 Hours	1947
HY	1998.2.06	Educational develop aids software	2 Hours	1997
GP	1998.1.07	Web game design	3 Hours	1992
UNI	1997.11.11	Wafer fabrication	2.5 Hours	1980
UC	1997.10.28	Assembled computers	3 Hours	1997
ZH	1997.9.26	Multiple media database	2 Hours	1989

Table 3. Basic Information of Four Featured Companies

COMPANY	K COMPANY	H COMPANY	W COMPANY	S COMPANY
Start-up Year	1953	1968	1990	1989
Size (NT\$)	1,335,000,000	3,299,000,000	524,000,000	1,766,000,000
Business	Grinding Wheel, Diamond Disk, Reclaimed Wafer, and Optical Business	Power Cable, Communication Cable, Electronic Material, Investment Division Business	Connector & Cable, Radio Frequency, Optical Fiber, and Automotive Electronic Business	Two Groups, one is trading group, and the other is manufacturing group (DMIS). The latter has CCFL, WIS, Medical Electronic Business
Main Products	Grinding tools, diamond disks, reclaimed wafers, test wafers, non-shaped glass lens	Power cables, communication cables, copper sheets, copper wires	Connector and cables, radio frequency, optical fibers, wireless antennas, tire pressure gauges	Electronic components, wireless communication equipment, electrical energy equipment

The basic information of each informant is described below (Table 4). In addition, the nine cases include K Company, Diamond Disk, Reclaimed Wafer, and Optical Business; H Company Electronic Material business; W Company Optical Fiber, and Automotive Electronic Business; and S Company CCFL, WIS, Medical Electronic Business.

*Table 4. Basic Information of Informant*

COMPANY	INFORMANT	DURATION OF INTERVIEW
K Company	CEO	2 Hours
Manager of Diamond Disk Business	4 Hours	
Manager of Reclaimed Wafer Business	3 Hours	
Manager of Optical Business	3 Hours	
H Company	Group Manager	2 Hours
Manager of Electrical Materials	4 Hours	
W Company	CEO (He is also the manager of Automotive Electronic Business)	2 Hours
Manager of Optical Fiber	2 Hours	
Sales of Automotive Electronic Business	2 Hours	
S Company	Group Manager	2 Hours
Manager of CCFL Business	2 Hours	
Manager of WIS Business	2 Hours	
Manager of Medical Electronic Business	3 Hours	

### 3. Results

From these two data sets, we found that the dimensions of decision making of these entrepreneurs will be different based on the different stages of the firm's growth (refer to Table 5).

#### *3.1. The entrepreneur model in the initial stages (Stage I and II)*

First, when the entrepreneurs were at the entry point to start up his/her businesses, he/she faced the market niche, considered to take a risk regarding how much he/she will give up from current their stage (stable wage, regular daily life, a fixed 9-to-5 work load). These entrepreneurs were dependent only on his/her previous experience (human capital, social capital, savings) and willing family members. During this stage, the entrepreneur bet on success, teamed up the labor of his/her family and friends to help, in many cases, to survive. At this stage, he/she wanted to leverage any resource available to control and maximize the value of the productive factors.

To simplify the process, we have summarized the findings in the following manner. During the set-up stage the entrepreneur will take the following steps:

- ☐ Seize resources to pursue his/her own business.
- Take all of the risk after calculating accountability.
- Work from the bottom up: A new firm is a weak tie to the same and more powerful industries.
- Trend towards short-term thinking for survival and cash flow.

*Table 5. Different Dimensions in an Entrepreneur's Thinking at Different Stages in a Start-Up Businesses*

STAGE	I	II	III	IV
Stage of start up	Entry point	Initial stage	Midterm	Final stage
Goal	Decide to start up	Survive	Stabilize	Enlarge the organization
Environment factor	Integrate resources	Market forces	Environmental changes	Competitor pressure
Individual factor	Motivation	Competitiveness	Management and Leadership	Cost down
Risk	Previous job(benefits and stability)	Entry into the market	Personnel changes, Skills upgrading	Rate of expansion, Partnerships, Shareholders, Structure
How to achieve the goal	Combine the productive factors	Enter the industrial network, Keep costs down, Develop Other niche to survive	Stabilize the relationship in the network, Institutionalize organizational culture	Change the capital structure Add the methods of production Cross industrial, Integrate
External resistances	Previous job(benefits and stability)	Upstream and downstream network	(Industry)	The overall economic environment
External assistance	Previous experience	Family	Upstream and downstream network	(Industry)

### 3.2. Established stages (Stage III and IV)

After the entrepreneur balances input and output, he/she will face the new challenge of stabilizing the organization and enlarging the new business niche. During these stages, the entrepreneurs will transfer their thinking to long-term and more strategic plants to attain a strong position in their market and in their industry. At this stage, he/she has to consider the employees and their families, all of whom are dependent on his/her firm to live. Furthermore, he /she has to weigh the cost or effect that each decision could have on the shareholders and the partners. At this point, the entrepreneur will be a business person and their decisions concerning the use of their resources is a more serious trend to risk sharing; they will want to make a buffer to decrease the chance that their new business could hurt their current business (if applicable). In summary, at this stage the business person will:

- ☐ Continue to try and stretch organizational capability;
- Separate new business units;
- Alliance with industries, develop potential links and chances;
- Improve management skills to prevent loss of intangible capital.

For example: we use the development process of a new business as a case to describe how entrepreneurs think about synergy of resources and risk management. In fact, at this stage, more like March and Simon (1958) mentioned “optimizing” goals. Indeed, the entrepreneur has to address the tensions between planting a new business and maintaining the original businesses. The former is like an exploration, the new business needs investments and unexceptional rewards; at the same time, the latter is a stable exploitation, it has a fixed ratio on cost and effect. Here we can see that at the established stage, the entrepreneur/CEO has to turn to a more strategic way of thinking, or more efficient methods of using resources. At this stage, the goal is trying to find the synergy to achieve different goals at the same time.

In order to understand how to develop a new business at the established stage, we analyzed these cases and extracted the 2x2 matrix (Table 6) to demonstrate the characteristics of a new business. The vertical axis represents the degree of resource sharing: the higher number implies the closer the business is to exploitation, however, the lower the resources sharing implies the closer it is to exploration. The horizontal axis represents the degree of venture: the higher degree of venture means the closer a business is to a new venture, on the other hand, the lower degree of venture means the closer to systematic expansion.

*Table 6. 2x2 Matrixes of characteristics of new business*

2	3
1	4

*Exploration / Exploitation / New Venture / Systematic Expansion*

As illustrated in space 1 of Table 5, new businesses can leverage or share many related resources or know-how from other business units. At the same time, a firm has related capabilities to develop this new business. Furthermore, the new business requires similar technology and business model as the old one. Therefore, the leader of this new business is normally the CEO, who is the best person to integrate firm resources and control outcomes. The management goal for the CEO is to achieve resource allocation, rewards sharing, control and evaluation. The example case for this space is the business, K Company Diamond Disk.

As shown in space 2, a new business only requires a small portion of internal resources, and relies on more external resources and know-how. The firm needs to hire an external professional to lead this new business. He or she not only can contribute their know-how to the new business, but can also bring in important resources. The internal integration of resources is not the main purpose for this type of new business, as the management is more focused on the new business’s goal setting and the establishing of resources. The example cases for this space are K Company Reclaimed Wafer, and H Company Electrical Materials.

Space 3 illustrates a kind of systematic expansion, although a new business only requires a few resources internally; therefore, it follows some management processes established from the old business. The leader of this type of business is recruited from the outside in order to bring in some relevant resources. This type of new business mainly follows the instructions from the firm. At the same time, since the firm only provides a few related resources, the purpose of management is more to focus on the new business’s goal setting, and to bring in resources and know-how. The example cases for this space are S Company Medical Electronic, and W Company Optical Fiber.

In space 4, a new business can leverage and share many related resources and know-how internally. Furthermore, since it is also a systematic expansion, the internal manager is the best person to lead this new business. He or she can always immediately identify where those related resources are and integrate them into the development of a new business. The purpose of management is more to focus on resources allocation, rewards sharing, control and evaluation. The example cases for this space are S Company WIS, and S Company CCFL.

## **4. Discussions and Conclusion**

### ***4.1. The Entrepreneurship Model in Taiwan: Past and Now***

The results of this study reiterate Schumpeter's thinking regarding "the gale of creative destruction". Indeed, entrepreneurs are not only in place to replace, in whole or in part, inferior innovations across markets and industries, they are there to create new products, including new business models. In this way, creative destruction is largely responsible for the dynamism of industries and long-term economic growth. In Taiwan, these entrepreneurs destruct their smooth careers to create new businesses, then they want keep the creation stable and make wealth for their stakeholders.

Through combining the two stages, the initial and established stages, these entrepreneurs give the energy of innovation and stability to Taiwanese society and economic environment. Their contributions includes maximizing the resources available in the basic society unit, creating new businesses to provide a new niche in response the external changes, and satisfying demands of customers via their innovations. They also provide the stabilizing effect via sharing the risk from current businesses, optimizing synergy and reaching multiple goals of all stakeholders.

### ***4.2. Limitations***

#### ***4.2.1. Generalizability***

In this study, we use qualitative data to analyze a phenomenon in order to obtain an in-depth understanding about it through "progressive construction" and "reflexive reconstruction" (Piaget, 1967). In this sense, we had to use a small sample (15 cases); therefore, it is difficult to generalize the results. However, first, this research was aimed to provide a better understanding of the phenomenon from each case. That's the same idea as Morgan's (1983), "generalizability of insight." Lofland and Lofland (1984) also noted that qualitative research pushes researchers to concentrate on precision and authenticity rather than objectivity. Second, for these datasets, which cross from 1997 to 2007, we found some common characteristics of these interviewees to provide some stable and believable concepts.

#### ***4.2.2. The effect of cross industrial differences***

Here we want to link the gap between the economic and entrepreneurship, so the industrial difference is like sampling from the society. Our findings focus on the solution through the organizations and the resource usage. It is barely affected by multiple industries.

#### **4.3. Research implication**

Firstly, our research can provide some suggestions in terms of entrepreneurship education. To develop an entrepreneur is completely different from training a manager, especially at the initial stages and the scope of the responsibility. From our research, we found that an entrepreneurship could take the risk without the care of self-interest in the initial stages; they will take the responsibility for the employees and stakeholders in the established stages. This attitude and ambition are the seeds to create economic improvement. As the Enron case implied, integrity is the highest value in a high-growing economic situation. The aspiration and the responsibility of these entrepreneurs are also the best gift in developing economic conditions.

Second, firms can keep growth in a dynamically changing environment through exploration new business opportunities, and exploitation old possibilities. Our findings do present suitable management mechanics as one of the reasons for firms' success at the latter stage of business growth in Taiwan.

#### **4.4. Conclusion**

Schumpeter's "creative destruction" is the entrepreneur's classics assumption. Everyone knows an entrepreneur is a risk taker, one who is not afraid to pursue an achievement. However, this research provides a side note of the entrepreneur: they are sometimes more subtle, more cautious, and at times seek only to avoid risk through the division of roles in their businesses units. Through the ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2008), entrepreneurs provide the force to stretch and stabilize the Taiwanese economic.

#### **References**

- Adam S. (1776), *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, London, Edinburgh.
- Adam W., & Brock J. W. (1988), "Economic organization and entrepreneurship" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- Ayal E. B. & Chulasai L. (1988), "Entrepreneurship in the towns of northern Thailand" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- Balassa B. A. (1981), "The Newly Industrializing Countries" in the *World Economy*, New York, Pergamum Press.
- Baumol W. J. (1988), "Is entrepreneurship always productive?" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York United Nations publication.
- Berger Peter (1999), "Secularity: West and East", Institute for Japanese Culture and Classics, Kokugakuin University, ijcc-webadmin@kokugakuin.ac.jp
- Casson M. (1982), *The entrepreneur*, New Jersey, Barenes & Noble.
- Castells M. (1992), "Four Asian tigers with a Dragon head: A comparative analysis of the state, economy, and society in the Asian Pacific" in R. P. Appelbaum & J. Henderson (Eds.) *States and development in the Asian Pacific*. Rim, Newbury Park, Calif., Sage Publications.



- Chandler A. D. Jr. (1977), "The visible hand: the managerial revolution in American business", Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- Chang D.S., (1990), "The myths and facts between the Confucian ethics and achievement motivation", in the Huang S.L., (Eds.), *The religious ethics and the modernization of China*, Taipei, Taiwan commercial press (in Chinese).
- Chen E. K. Y. (1979), *Hyper-growth in Asian economics: A comparative study of Hong Kong, Japan, Korea, Singapore and Taiwan*, New York, Holmes and Meier Publishers.
- Chen Y. (1992), *The dependent-based development of Taiwan economic*, Taipei, Ren-jian (in Chinese).
- Cheng B.S. & Lin J.W. (1999), "Differential Mode of the Association and Chinese Organisational Behavior: an exploratory study of Taiwan large-scale enterprises", *Bulletin of the Institute of Ethnology Academia Sinica*, 86, pp. 29-72 (in Chinese).
- Cheng B.S. & Liu Y. J. (1995), „The difference between the interest and the relationship, the change of the intra-organizations network: case study of the Taiwanese enterprises network", *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 4, pp. 2-41 (in Chinese).
- Drucker P. F. (1985), *Innovation and entrepreneurship*, London, Pan Books.
- Eisenhardt K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 532-550.
- Gao H. J. & Lee C. (1991), *The experience of forty years in Taiwan*, Taipei, Commonwealth (in Chinese).
- Gold T. (1986), *The state and society in the Taiwan miracle*, Armonk, NY, Sharpe.
- Ho S. P. S. (1978), *The Economic development in Taiwan, 1960-1970*, New Haven, Yale University Press.
- Hsia L.C. & Cheng T. C. (1989), "Dynamics between Familial Relationship and Labour-Capital Relationship: A Case Study of a Sub-contracting Workshop", *Taiwan: A Radical Quarterly in Social Studies*, 2(3/4), pp. 189-214 (in Chinese).
- Hsuang R.M. & Huang Y.C. (1992), "The social resource and petite bourgeoisies", *Chinese Journal of Sociology*, 16, pp. 107-138 (in Chinese).
- Huang Y. (2010), "Debating China's Economic Growth: the Beijing Consensus or the Washington Consensus", *Academy of Management Perspectives*, pp. 31-47.
- Jacoby N. H. (1966), *U.S. aid to Taiwan: A study of foreign aid, self-help, and development*, New York, Frederick A. Praeger.
- Kahn H. (1979), *World development: 1979 and beyond*, London, Croom Helm.
- Kilby P. (1988), "Breaking the entrepreneurial bottle-neck in the late-developing countries: Is there a useful role for government?" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- Kim L. (1988), "Entrepreneurship and innovation in a rapidly developing country" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- Kuznets S. (1979), "Growth and structural shifts" in W. Galenson (Eds.), *Economic Growth and structural Change in Taiwan*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Lee T. H. (1981), *Intersectional capital flows in the economic development of Taiwan, 1895-1960*, Ithaca, New York, Cornell University Press.
- Lin C. Y. (1973), *Industrialization in Taiwan, 1946-1972: trade and import-substitution policies for developing countries*, New York, Preger.
- Lin H. (1994), *The development of Taiwan economic is not a miracle*, Taipei, Wenyun (in Chinese).
- Little Ian M. D. (1979), "An economic reconnaissance", in Galenson W. (Eds.), *Economic Growth and structural Change in Taiwan*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press.
- Liu J.C. (1992), *The internal factors: the nature of the Taiwan economic. The Taiwanese economic: The achievements and problems of these new industrial economies (NIEs)*, Taipei, Ren-jen (in Chinese).
- Lofland J. & Lofland L. (1984), *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis*, Belmont, CA, Wadsworth.
- March J.G. & Simon H.A. (1958), Chapter 6 in *Organizations*, New York, Wiley.

- McMullan W. E. (1988), "Entrepreneurial support systems: An emerging scientific frontier", in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- McMullen N. (1982), *The Newly Industrializing Countries: Adjusting to Success*, Washington, British-North American Committee.
- Morgan G. (1983), *Beyond method: strategies for social research*. CA, Sage.
- Myers R. H. (1984), "The economical transformation of the Republic of China in Taiwan", *China Quarterly*, 99, pp. 500-528.
- Nafziger E. W. (1988), "The society and the entrepreneur", in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- O'Reilly III C.A. & Tushman M.L. (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, 28, pp. 185-206.
- Peng H. (1989), "The relationship and its transform of the entrepreneurs in Taiwan-a sociological analysis", The Doctor dissertation of the Tunghai University, Taichung (in Chinese).
- Peterson R. & Weiermair K. (1988), "Women entrepreneurs, economic development and change" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- Piaget J. (1967/1971), *Biology and knowledge: An essay on the relation between organic regulations and cognitive processes*, Chicago, University of Chicago Press.
- Pye L. (1988), "The new Asian Capitalism: A political portrait" in Beger P. L. & Hsiao H. M. (Eds.), *In search of an East Asian development model*. New Brunswick, New Jersey, Transactions books.
- Ray D. (1988), "The Role of entrepreneurship in economic development" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- Sathe V. (1988), "A model of large-firm entrepreneurship" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- Schumpeter J. A. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- Shieh Gwo-Shyong (1989), "Black-hands Becoming Their Own Bosses: Class Mobility in Taiwan's Manufacturing Sectors", *Taiwan: A Radical Quarterly in Social Studies*, 2(2), pp. 11-54 (in Chinese).
- Shieh Gwo-Shyong (1992), "'Boss' Island: the Subcontracting Network and Micro-Entrepreneurship" in *Taiwan's Development*, New York, Peter Lang.
- So A. Y. & Chiu S. W. J. (1995), "Current perspective on East Asian development (Ch 1)" in *East Asia and the world economy*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Stevenson L. (1988), "Women and economic development: A focus on entrepreneurship" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- Su B. (1996), "The survival rate of the small and medium enterprises in Taiwan- case study in the manufacture industry", Master's thesis in Business college of National Taiwan University, Taiwan (in Chinese).
- Sung K.Y. (1993), "Between the Materialistic and glory family: review the "Taiwan experience" from various theories and the proposal of the historical culture perspective. Review the proposal" in the Sung (Eds.), *The Taiwan experience: the historical of economic perspectives*, Taipei, TungDa (in Chinese).
- Turpin D. (1988), "Strategic alliances with small high-tech business in Japan" in H. Leibenstein & D. Ray (Eds.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, United Nations.
- Wade R. (1988), "State intervention in „out-looking" development: Neoclassical theory and Taiwan practice" in White G. (Ed.), *Developmental States in East Asia*, Houndmills, Hamsphere, Macmillan Press.
- Wang J.R. (1989), *How did we to create the economic miracle?*, Taipei, China times (in Chinese).
- Williamson O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, Free Press.
- \*\*\* (1997), "SMEs Year report in Taiwan" Ministry of Economic Affairs Division (in Chinese).



## Le rôle des dirigeants villageois dans la Chine contemporaine : la coopérative des terres agricoles en participation de Shanglin

Yi REN

Université Jiaotong de Shanghai, Chine  
yiren@sjtu.edu.cn

### Résumé

*Cet article analyse le rôle des dirigeants villageois dans la gouvernance du village et l'innovation institutionnelle dans la Chine rurale, à travers l'étude de cas sur la coopérative des terres agricoles en participation de Shanglin. Nous montrons d'abord la créativité des dirigeants villageois dans le développement de ce nouveau type d'organisation dans la Chine rurale: comment ils mobilisent les agriculteurs à participer et à encourager les investissements dans l'agriculture. Nous décrivons ensuite les facteurs qui influencent le comportement des chefs de village: les ressources qu'ils possèdent; la situation politique à laquelle ils font face, et la réaction des villageois. Ces facteurs peuvent faciliter ou entraver la réalisation des objectifs économiques, politiques et sociaux de ces élites rurales.*

### Mots-clés

*coopérative, dirigeants villageois, Chine rurale.*

### Abstract

*This paper exam the role of village leaders in village governance and institutional innovation in rural China, through case study research on the Country Land Joint-stock Cooperative in Shanglin Village. The paper first features the creativity of village leaders in developing this new type of organization in rural China: how they mobilize farmers to participate and motivate investment in agriculture. We later describe the factors which influence village leaders' behavior: the resources they possess; the political situation they face; and villagers' reactions. These factors would either facilitate or hamper the achievement of these rural elites' economic, political and social objectives.*

### Key words

*cooperative, village leaders, rural China.*

### Classification JEL

*O1*

### Introduction

La coopérative de terres agricoles en participation (*tudi gufen hezuoshe* 土地股份合作社) est une association de personnes issues d'une même communauté villageoise, réunies volontairement pour satisfaire des besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise relevant du secteur de la « propriété collective » (*jiti suoyou* 集体所有) dans laquelle le pouvoir s'exerce démocratiquement. En adhérant à la coopérative, les paysans convertissent leur droit à l'usufruit de leur terre en parts sociales et reçoivent

chaque année un dividende. Une telle coopérative permet de remembrer les terres agricoles dans un village et de les adjuger au plus offrant pour des projets agricoles modernes.

Cet article est un résumé des études de terrain effectuées à Shanglin, une communauté rurale au sud de la province du Jiangsu en Chine au cours de l'été 2008, 2009 et 2010. A travers les entrevues avec les dirigeants et les cadres locaux, les grands exploitants agricoles, les simples villageois, nous expliquerons dans un premier temps l'apparition d'une coopérative des terres agricoles en participation, son fonctionnement, et ses caractéristiques institutionnelles. Et dans un deuxième temps, nous analyserons les dirigeants villageois, en tant qu'élite au milieu rural et son rôle dans la gouvernance du village et dans l'innovation institutionnelle en Chine rurale.

### **I. Le développement de la coopérative des terres agricoles en participation**

Shanglin est depuis longtemps un village agricole, il possède une ressource terrienne relativement abondante dans une région connue par la rareté de la terre : 2600 mus<sup>1</sup> de terre arables, plus 3800 mus d'espace d'eau utilisable pour la pisciculture grâce aux 3,4 km en bordure du lac Tai. La plupart de ses villageois travaillent dans les secteurs non agricoles et bénéficie d'un revenu stable. Sur 2750 actifs, plus de 1800 travaillent dans les entreprises rurales, ils gagnent chacun environ 20 000 yuans par an et bénéficient de la sécurité sociale et de la retraite cotisée par l'entreprise. Shanglin compte 80 patrons d'entreprise, le plus riche possède dix millions de yuans de capitaux. En 2005, le revenu par habitant était de 9 000 yuans. Le travail aux champs est assuré principalement par les femmes et les personnes âgées. Les revenus sont en hausse, et les paysans prennent des emplois non agricoles pour compléter leur revenu. Les activités agricoles sont devenues négligeables ou secondaires, ainsi les paysans conservent les terres, mais perdent leur enthousiasme pour l'agriculture (Week, Pannell, 1989).

En 2005, après des investigations sur le terrain et des recherches documentaires sur les règlements concernés, les cadres dirigeants du Shanglin ont décidé de mettre en route la coopérative de la terre agricole en participation.

Le village naturel de Shangzedongbei au sein du village administratif du Shanglin a été choisi pour l'expérimentation en raison de ses infrastructures agricoles solides, de sa localisation commode et de la volonté de ses membres. 117 ménages ont adhéré volontairement à la coopérative avec 229,7 mus de terre, s'ajoutant aux 10,3 mus de terre collective, la coopérative comptait au total 240 mus. Le capital social de la coopérative était de 1,2 millions de yuans, l'ensemble basé sur la valorisation monétaire de droit forfaitaire d'utilisation des terres, chaque mu vaut 5000 yuans après la délibération des tous les membres, cette somme égale le revenu annuel des trois dernières années 250 yuans × le nombre d'années résiduelles sur le certificat du droit forfaitaire d'utilisation des terres soit 20 ans. 24 représentants des membres de la coopérative élus au prorata ont promulgué les principes de la coopérative, ils ont également élu le conseil d'administration et le conseil de surveillance lors de la première réunion qui a eu lieu le 27 mars 2006. L'élection s'est déroulée démocratiquement, les personnes retenues n'avaient pas été désignées par l'administration du niveau supérieur, en

---

<sup>1</sup> 1mu = 666,667m<sup>2</sup>

revanche les cadres dirigeants du village n'ont pas été présentés à l'élection du conseil d'administration pour « éviter le soupçon », seul Xi Yuexin, secrétaire de la cellule du Parti communiste chinois (PCC) du Shanglin a été élu comme président du conseil de surveillance en tant que représentant de la part de terre collective. Hu Xueyuan, un villageois de 33 ans, a été élu PDG de la coopérative. Titulaire d'un BAC+2, il fait partie des élites économiques du village, a accumulé diverses expériences dans le commerce et la gestion de l'usine. En même temps, il est très impliqué dans les affaires d'intérêt commun villageois, c'est principalement pour ces deux raisons qu'il a gagné la confiance des villageois.

La mission la plus importante pour Hu Xueyuan et son équipe était de trouver les projets qui pourraient apporter de hautes rentabilités, en tant que gestionnaire de la coopérative, ils devaient faire face aux problèmes réels tels que la maximisation des bénéfices et du dividende des membres. La plantation de la culture vivrière traditionnelle ne permet pas d'atteindre leurs objectifs. Ils ont décidé de lancer des appels d'offre pour les 240 mus de terres. Shanglin se situe au bord du lac Tai, dispose de ressources en eau abondantes, c'est un lieu idéal pour les légumes d'eau qui ont plus de valeur ajoutée et sont très demandées sur le marché. A l'est de Suzhou, des villages ont une longue tradition de la culture d'eau telle que racine de lotus, céleri d'eau, châtaigne d'eau. Leurs terres avaient été expropriées en raison de la création de la zone de développement économique et technologique de Chine-Singapour, les paysans expérimentés sont obligés de chercher des terres ailleurs pour continuer leur affaire. Un de ces paysans Zhang Linyuan est venu à Shanglin. Pour montrer sa volonté et sa bonne foi, il a envisagé de payer 600 yuans par mu par an comme frais forfaitaire avant la plantation. Les paysans sont très réalistes, l'argent reçu à l'avance signifiait qu'ils ne couraient aucun risque par rapport à leurs terres, et les représentants des membres ont décidé à l'unanimité de lui attribuer la totalité de terre. Dans un premier temps, Zhang Linyuan a fait aplanir les petits morceaux de champs, il a aussi réalisé les travaux d'infrastructures. Au total, il a investi dans chaque mu 2000 yuans, y compris les semences. Il a gardé espoir de recouvrir les coûts et d'avoir des bénéfices, et il a eu raison. Grâce à la rotation des cultures, les multiples indices de récolte ont été améliorés, la vente annuelle de produits agricoles a atteint 1,2 millions de yuans, avec une moyenne de 5 000 yuans par mu<sup>1</sup>.

La première répartition a eu lieu en mai 2006, conformément à la garantie de dividende fixée à l'avance, la coopérative a distribué 600 yuans par mu, au total 144 mille yuans<sup>2</sup>. L'affaire des légumes aquatiques était en plein essor et les autres villageois de Shanglin ont demandé à rejoindre la coopérative. En décembre 2007, 1131 villageois ont adhéré avec 2757,444 mus, s'ajoutant aux 336, 556mus de terres collectives, la coopérative dispose au total de 3094 mus<sup>3</sup>. La mesure de la quantité de terres « adhérees » est un processus crucial, car elle touche directement à l'intérêt financier des membres, d'autant plus que l'esprit égalitaire est fondamental pour les paysans chinois. D'après l'inventaire et le registre des terres conservées au comité autonome des villageois, les terres possédées par chaque villageois à Shanglin sont constituées de trois parties : parcelle destinée à l'habitation, terres forfaitaires et lopin individuel (*ziliudi* 自留地). La parcelle destinée à l'habitation est souvent héritée de la famille, sa superficie est fixée en 1982 par la délivrance d'un certificat. Les terres forfaitaires

---

<sup>1</sup> Entrevue avec Zhang Linyuan, dans son champ, le 16 juillet 2009.

<sup>2</sup> Entrevue avec Xi Yuexin, au bureau du secrétaire de la cellule du PCC du village de Shanglin, le 16 juillet 2009.

<sup>3</sup> L'article 42 des principes de la coopérative des terres agricoles de Shanglin.

comprenant les différents types de baux sont officiellement autorisés par le gouvernement national. Lors de l'instauration du système de la responsabilité, les paysans ont reçu la terre en fermage au prorata du nombre des membres de la famille. La détermination de la localisation et de la fertilité de la terre reçue a été faite par tirage au sort. En 1998, lors du 2ème tour du contrat forfaitaire (*erlunchengbao* 二轮承包), un certificat a été délivré à chaque villageois, fixant un bail pour 30 ans sans ajustement possible, qui octroie la plupart des avantages conférés à un droit de propriété - droit d'utilisation du sol, droit de sous-location, droit de transfert, sauf le droit de disposer : la possibilité de vente des terres n'existe pas (Brandt, Huang, Li, Rozelle, 2002).

La superficie des terres des deux premières catégories est clairement déterminée. C'est la troisième qui suscite davantage de disputes, voire de conflits. Pendant la période d'agriculture collectivisée, une petite quantité de terre a été allouée aux foyers ruraux sous forme de lopins individuels, la taille des parcelles privées différait selon les régions, mais représentait en général, au moins 5 à 7 % des terres agricoles des équipes de production. Les agriculteurs individuels étaient seulement autorisés à travailler sur leurs propres parcelles ou occupations subsidiaires de famille dans leur temps libre. Et les paysans ont conservé ces parcelles lorsque la Chine est revenue à l'agriculture familiale. Dans certains villages, les foyers formés aujourd'hui par de jeunes couples se voient également accorder un lopin. Les familles disposent du contrôle quasi-complet sur la gestion à court et long terme de ces lopins, à l'exception du droit de transfert des titres. Dans certains villages, les paysans peuvent léguer ce lopin à leurs enfants (Gipouloux, 2006). A Shanglin, les lopins individuels ont été fixés en 1979 selon les règles suivantes : ces terres se situent principalement autour du domicile du paysan, en fonction de l'utilité, la terre destinée au fourrage est calculée sur une base de 0,04 mu par personne ; la terre destinée au séchage est de 0,1mu pour un ménage de 1 à 5 membres et 0,15 mu pour un ménage plus de 5 membres ; la terre destinée à la plantation des légumes est de 0,03 mu par personne<sup>1</sup>. Les lopins individuels n'ont pas été réajustés pendant plus de 20 ans, leurs situations étaient bien compliquées. Normalement, la terre à celui qui la cultive. Souvent, c'est le chef de l'équipe de production qui en avait le plus. Après la création de la coopérative, chaque mu de terre rapporte au moins 600 yuans de dividende, les paysans se focalisent tous sur ces lopins individuels en essayant d'obtenir un recalcul plus égalitaire.

Pour résoudre ce problème de façon démocratique, trois assemblées des villageois ont eu lieu. La solution pour ajuster les lopins individuels a été adoptée le 3 avril 2009. « Tous les villageois enregistrés dans le village de Shanglin avant le 30 avril 2009 ont droit à 0,1 mu de terre par personne. Le réajustement a lieu tous les 5 ans pour les personnes enregistrées à partir du 1er mai 2009 en raison de mariage ou de travail. La naissance d'un enfant unique à partir du 1er mai 2009 donne droit à une récompense de 0,1 mu effectuée dans la même année. En revanche, la part des personnes décédées seront enlevées automatiquement<sup>2</sup>. » Nous pouvons constater que dans le milieu rural, c'est le village et non pas l'Etat qui assume le rôle de protection des droits des villageois, la Constitution fixe les règles d'une façon abstraite, dans la pratique, ce sont les conventions de village (*xianggui minyue* 乡规民约) reconnues à la fois par les individus et l'Etat qui règlent les problèmes. Pour bénéficier des droits du village, il faut avoir le titre de membre, cette délimitation est faite uniquement sur le registre familial. C'est pour cette raison qu'à Shanglin, beaucoup de villageois travaillant voire

---

<sup>1</sup> Archives des terres agricoles du village de Shanglin.

<sup>2</sup> La solution pour ajuster les lopins individuels du village de Shanglin.

résidant en dehors du village, gardent toujours leur statut de paysan et renoncent même au registre urbain (*chengshi hukou* 城市户口), afin de ne pas perdre leurs droits sur les ressources publiques du village. Les conventions de village sont de nature exclusive, elles distinguent rigoureusement les membres, les non membres, voire les membres qui viennent de l'extérieur. Les personnes enregistrées pour cause de mariage ou de travail après la promulgation de la solution sur les lopins individuels n'obtiendront leur droit que dans 5 ans. Ces conventions encouragent ainsi la dépendance des individus envers le village, en même temps, elles contraignent les choix sociaux des individus contre la privation de leurs droits.

Cette règle comporte une certaine flexibilité dans la pratique. Les villageois peuvent faire une demande auprès du comité autonome des villageois pour garder une partie de leur lopin individuel destiné souvent à la plantation des légumes, cette partie sera déduite de leur part d'adhésion à la coopérative. Cette mesure prise en considération des habitudes des paysans est bienvenue chez les villageois, 60-70% d'entre eux ont fait la demande. Cette tolérance et cette flexibilité permettent d'équilibrer les demandes des individus et d'atténuer la tension structurelle.

Les terres sont actuellement exploitées par 52 personnes physiques ou morales, parmi lesquelles 15 viennent de Shanglin. Le conseil d'administration essaie de prendre des décisions tout en respectant l'équilibre entre la priorité des villageois de Shanglin, la quantité de terre à exploiter et la qualité du projet. La coopérative fournit également une plate-forme d'échanges concernant les informations, les techniques et les investissements. Par exemple, elle a invité les experts techniques de l'Institut de recherche des légumes de Suzhou comme consultants d'honneur pour améliorer la production et développer de nouveaux produits. Le riz riche en sélénium est ainsi introduit à Shanglin. Le support technique réussit à rapporter aux exploitants des avantages visibles venant d'un travail de l'équipe en coordination avec la coopérative et le monde extérieur.

Les membres de la coopérative sont les grands gagnants. Selon les principes de la coopérative, le dividende est garanti à 600 yuans, avec une hausse annuelle de 10%. En fonction des résultats financiers, il y aura la 2nd attribution. En plus de ce revenu stable à long terme, les membres de la coopérative sont prioritaires à l'embauche pour les différents projets réalisés sur les terres de Shanglin. En 2009, plus de 200 villageois travaillent à temps plein ou partiel dans les champs, et le salaire journalier est passé à 30 yuans.

## **II. Le rôle des dirigeants villageois dans la gouvernance du village**

A travers l'affaire de la coopérative, nous pouvons conclure que les dirigeants villageois assument de nombreuses fonctions: représentants du village vis-à-vis de l'extérieur et garants de l'unité et de la cohésion de la communauté villageoise. Ils sont chargés de l'accueil des étrangers et veillent au respect des coutumes et à l'accomplissement des différents rites. Ils jouent aussi un rôle important dans le règlement et la régulation des querelles et litiges qui peuvent intervenir entre les administrés. Sur le plan administratif, les dirigeants sont les intermédiaires entre les populations et l'administration, ils représentent cette dernière au sein du village. A ce titre, ils sont chargés de recouvrer les frais de charges, d'arbitrer les conflits dont le village est le théâtre et de chercher des solutions à tous les problèmes qui concernent le



village et les habitants. Ils sont supposés maximiser une fonction d'utilité multi-attributs sous des contraintes de structure et de dotation (Boisvert, Rozelle, 1994).

Les cadres au bas de la hiérarchie administrative en Chine jouent toujours un rôle crucial dans la détermination de l'efficacité des politiques de l'Etat et du bien-être de la population rurale. Même si le village n'est pas considéré comme un niveau officiel des pouvoirs publics, les cadres villageois demeurent toujours des éléments essentiels au niveau politique, et ils sont des acteurs économiques qui façonnent le destin des ruraux. Ce qui a changé, c'est le contexte dans lequel les cadres de base mènent leurs tâches et les ressources qu'ils ont à leur disposition pour exercer le pouvoir (Oi, Rozelle, 2000). Depuis la fin des années 1970, les cadres du village ont un large éventail de responsabilités qui touchent tous les aspects du village : social, culturel, politique et économique. L'introduction de la démocratie avec l'élection directe du comité autonome des villageois change également les comportements des cadres vis-à-vis des villageois, ils penchent plus vers l'amélioration du bien être de la communauté.

### ***II.1. Les facteurs influençant les comportements des dirigeants villageois***

Malgré la mise en avant des incitations destinées aux ménages agricoles dans la production et l'allocation de leurs ressources, les dirigeants villageois restent responsables de nombreuses décisions économiques et ils sont impliqués activement dans la gestion du village. La mise en place de la coopérative des terres agricoles en participation est initiée par les cadres du village, cette prise de décision est influencée par les facteurs économiques, politiques et sociaux dont certains sont des contraintes, et d'autres des sources d'incitation.

Les dirigeants villageois sont chargés de l'application des politiques venant du haut et malgré leur statut non officiel, ils sont soumis au système de responsabilité des cadres (*ganbu gangwei zerenzhi* 干部岗位责任制) adopté en 1993 qui se réfère à l'évaluation des fonctionnaires avec les mêmes principes. Il s'agit d'un ensemble de règles régissant l'affectation des tâches, la notation, et les rémunérations. Ce système est non seulement un moyen d'améliorer l'efficacité du gouvernement, il est aussi un instrument pratiqué par les niveaux supérieurs pour surveiller et contrôler les agents locaux (Edin, 2003). Les principaux critères d'évaluation sont formulés en termes très généraux, répartis en quatre domaines: l'intégrité politique (*de* 德), la compétence (*neng* 能), la diligence (*qin* 勤) et les résultats (*ji* 绩), avec un accent sur la réalisation du travail effectif. Sur la base des résultats d'évaluation, les cadres sont jugés excellents (*youxiu* 优秀), compétents (*chenzhi* 称职) ou incompetents (*bu chenzhi* 不称职) (Edin, 2003).

Les secrétaires du Parti et les chefs du village doivent tous signer des contrats de performance sous le nom de commission de la responsabilité (*zeren zhuang* 责任状) détaillant les objectifs, les procédures d'évaluation, et la rémunération ou les sanctions. Le contenu des contrats de performance varie entre les secteurs et dans le temps, reflétant les priorités du gouvernement central et des autorités locales. Les objectifs de performance peuvent être ajustés en répondant aux circonstances nouvelles (Rozelle, 1994). Dans ces contrats, ils s'engagent à atteindre certains objectifs fixés par les niveaux administratifs supérieurs, et sont tenus personnellement responsables d'atteindre ces objectifs qui deviennent de plus en plus complexes et sophistiqués. Il existe différents contrats dans les différents domaines, tels que le développement industriel, le développement agricole, la collecte fiscale, la planification familiale et l'ordre social. Les objectifs sont classés par ordre d'importance: les cibles douces

(*ruan zhibiao* 软指标) qui concernent les questions sociales telles que l'éducation, l'environnement et l'hygiène ; les cibles dures (*ying zhibiao* 硬指标) et les cibles prioritaires avec droit de veto (*yipiao fojue* 一票否决) qui sont des règlements qui doivent être suivis, et sont appliqués sous la menace d'une sanction. Le droit de veto implique que toute erreur dans ce domaine annulerait tous les mérites dans d'autres domaines pour l'évaluation globale à la fin de l'année ; les cibles difficiles ont tendance à être de nature économique tandis que les cibles prioritaires sont le plus souvent politiques. La restructuration et la modernisation de l'agriculture, la collecte fiscale, sont sans doute toujours définies comme une cible difficile.

La planification familiale et l'ordre social (*shehui zhi'an* 社会治安) sont deux objectifs prioritaires appliqués à l'échelle nationale (Whiting, 2001). Chaque cible se voit attribuer un certain poids dans l'évaluation de la performance d'un cadre, les poids accordés sont différents selon l'importance des objectifs. Les cadres risquent de subir des pénalités économiques ou politiques au cas où les objectifs ne seraient pas atteints. Par exemple, la maîtrise des visites collectives est une des missions les plus importantes pour les cadres, car cette contrainte est associée au système de droit de veto. En milieu rural, le problème de la terre est souvent au centre des pétitions : ajustement par contrainte des terres allouées, réquisition des terres sans indemnisations. Les paysans utilisent la menace de la visite collective pour obtenir le gain de cause dans leur réclamation. Puisqu'il existe un lien direct entre la performance d'une part et la récompense économique et politique d'autre part, les cadres, ces derniers peuvent opérer un choix sélectif dans l'application des politiques : ils mettent tous leurs efforts sur les tâches prioritaires (O'Brien, Li, 1999). Pour les dirigeants villageois tous les moyens non interdits par la loi sont bons pour atteindre leurs objectifs. « Politique d'en haut, contre-stratégie d'en bas » (*shangyou zhengce, xiayou duice* 上有政策, 下有对策) : ce dicton chinois résume bien l'interprétation et l'application avec flexibilité des règlements imposés par le haut. Ils réalisent ainsi des changements dans la pratique institutionnelle. La coopérative de terres agricoles en participation inventée par des cadres villageois leur permet d'accomplir plus facilement les tâches administratives.

La décollectivisation change radicalement la configuration du pouvoir dans les villages de Chine. L'initiative de la gestion autonome villageoise est apparue en Chine populaire à partir de 1982. Le gouvernement promulgue cette année-là une nouvelle constitution, stipulant à l'article 111 que « les comités villageois sont les organisations autonomes de base des masses, les membres de ces comités sont élus par les villageois »<sup>1</sup>. Le 24 novembre 1987, le Comité permanent de l'Assemblée populaire adopte une « loi organique sur les comités villageois (d'application expérimentale) » (*cunmin weiyuanhui zuzhifa* 村民委员会组织法) qui renforce le lien entre le processus de nomination et la population: « aucune organisation ou individu n'est autorisé à nommer les membres du comité des villageois », « les candidats doivent être nommés directement par les villageois »<sup>2</sup>. Les membres du comité des villageois ne sont plus désignés par le canton, mais mandatés pour une durée de trois ans, ils sont élus au suffrage direct par les villageois. L'application du système de l'élection a changé la source du pouvoir des cadres villageois, « contrairement aux cadres du canton qui dépendent de « l'antenne » (*tianxian* 天线)-la nomination par les niveaux supérieurs, nous, les cadres villageois,

---

<sup>1</sup> Voir <http://pagesperso-orange.fr/patrick.doan/constitution.htm>, lu le 23 octobre 2009.

<sup>2</sup> Voir <http://www.xxgk.nanchong.gov.cn/info/neirong.asp?id=20090414110648-586058-00-000>, lu le 23 octobre 2009.

dépendons de la « prise de terre » (*dixian 地线*) -les votes des villageois. Si nous voulons être cadres, nous devons gagner le soutien des masses » (O'Brien, 2001). Pour être réélus à la prochaine élection, les cadres sont incités à réaliser des projets afin d'améliorer le bien-être communautaire et à défendre les intérêts de la majorité des villageois. La loi organique ne s'applique pas à la cellule du PCC du village, ce qui conduit à une structure de double pouvoir. Pourtant, dans les endroits où les élections du village procèdent d'une manière plus libre et plus juste, les villageois sont plus susceptibles de demander aux cadres villageois d'élever des objections si les décisions du gouvernement cantonal sont néfastes et ne concordent pas avec les politiques centrales. Après les élections, les villageois vont mettre plus de pression sur le secrétaire du parti du village pour affronter le canton en défendant leurs intérêts, ils essaient de persuader les membres du parti de ne pas voter pour les cadres du parti qui ont réalisé des politiques locales préjudiciables. Cette augmentation de l'efficacité peut être attribuée au fait que le comité des villageois et la cellule du PCC du village se chevauchent souvent (Li, 2003). Une pratique courante est que le chef du comité des villageois soit sélectionné également en tant que secrétaire adjoint du Parti, si il ou elle est déjà membre du parti. A Shanglin, parmi les 20 villageois élus administrateurs du comité, 13 sont membres du PCC. Pour cette raison, les villageois ne distinguent pas toujours clairement les deux organes, en particulier quand il s'agit de se confronter avec le gouvernement du canton. Alors, quand les villageois se sentent responsables vis-à-vis du comité des villageois grâce à l'introduction d'élections libres, ils peuvent prolonger ce souci d'efficacité dans la cellule du PCC du village.

Deux organes constituent la prise de décision formelle de la structure d'un village: l'assemblée des villageois (*cunmin dahui 村民大会*) ou l'assemblée représentative des villageois (*cunmin daibiaodahui 村民代表大会*), et le comité des villageois (*cunmin weiyuanhui 村民委员会*). C'est l'assemblée des villageois qui est l'instance suprême de décision du village. Elle « examine et approuve les plans de développement social et économique du village et les plans annuels; élit et révoque les membres du comité des villageois; discute et décide de la division et de l'ajustement entre les terres pour le contrat de la responsabilité et les terres pour ses propres dispositions ; modifie et annule les décisions inappropriées du comité des villageois ; contrôle les comptes financiers du village; discute des plans pour la répartition des zones de résidence des ménages.»<sup>1</sup>. Les représentants des villageois sont les porte-paroles de leur groupe. Avant chaque séance, ils sont censés recueillir les avis, les suggestions et les demandes. Après les réunions, ils doivent communiquer l'essentiel des décisions à leur circonscription (Oi, Rozelle, 2000). Désormais, les villageois sont très impliqués dans les affaires villageoises.

Dans un village agricole, le bien-être des ménages est étroitement lié à l'accès à la terre. Depuis que les questions foncières - en droit et en pratique - sont sous leur contrôle indirect par le biais de l'élection, les villageois sont incités à participer activement aux assemblées et même à contester les élections. L'élection permet d'améliorer la gestion du village, et d'élire des cadres qui ont tendance à être plus réceptifs aux villageois et plus impartiaux dans l'exécution des politiques des supérieurs, elle donne aux villageois la possibilité d'éliminer les cadres impopulaires, et ainsi de déloger la corruption (Li, 2003). La démocratie oblige les

---

<sup>1</sup> Voir <http://www.xxgk.nanchong.gov.cn/info/neirong.asp?id=20090414110648-586058-00-000>, lu le 23 octobre 2009.

cadres à prendre en considération les besoins de leurs électeurs et à améliorer leur bien-être. Ce processus démocratique change le comportement des cadres qui deviennent les représentants des intérêts des villageois. Pour garder leur poste, ils ne s'intéressent plus uniquement aux ordres des supérieurs, ils consacreront plus d'effort et de temps pour le bien public.

## **II.2. Les objectifs des dirigeants du village**

Les rôles que jouent les dirigeants du village sont étroitement liés à leurs propres intérêts, sinon ils ne seraient pas suffisamment motivés pour agir activement dans les affaires villageoises. Concrètement, nous distinguerons trois sortes d'intérêts personnels : l'intérêt économique, l'intérêt politique et l'intérêt social.

L'intérêt économique comprend les salaires des cadres, les divers revenus « gris » et les rentes potentielles liées aux postes des cadres. Nous ne nous intéresserons ici qu'à la première sorte de revenu, la plus directe et la plus importante. Selon la « loi organique sur les comités villageois », les membres du comité ne se retirent pas de leur travail dans l'agriculture et ne reçoivent qu'une indemnité pour le temps consacré aux affaires villageoises<sup>1</sup>. En réalité, ils travaillent à temps partiel pour leur poste de cadre villageois, le secrétaire de la cellule du PCC et le chef du comité autonome des villageois y travaillent même à temps plein. Avant l'abolition des taxes agricoles en 2006, les salaires des cadres du village reposaient sur les trois prélèvements payés par les paysans pour le village : fonds d'accumulation (*gongjijin* 公积金), fonds de bien être public (*gongyijin* 公益金), frais de gestion (*zhilifei* 治理费) ; maintenant ils sont financés par le budget du canton et par les bénéfices collectifs du village selon la situation financière de la localité. Au niveau national, les salaires varient de 1000 à 3000 yuans par an, et dans les régions économiquement avancées, ils peuvent atteindre jusqu'à 10 000 yuans par an. Dans le cas de Shanglin, les salaires des principaux cadres dirigeants (secrétaire de la cellule du PCC et son adjoint, chef du comité autonome des villageois, comptable) sont fixés par le canton et financés par le village, ils sont directement liés aux revenus du village. Xi Yuexin a abordé la question de son salaire d'une façon bien discrète. Il se monte à environ 50 000 yuans par an, sachant que le salaire du secrétaire de la cellule du PCC dans un village voisin du même district de Wuzhong se monte à 150 000 yuans par an. Très bien payés, les cadres sont motivés pour consacrer plus de temps aux affaires d'Etat et pour allouer davantage de ressources financières aux services publics locaux, afin de conserver leur emploi. En plus du salaire, des incitations économiques sont utilisées pour encourager l'accomplissement des objectifs, et les primes pour les cadres sont fonction de leur résultat. Il est important de souligner que les primes sont versées à tous les cadres en conformité avec la répartition collective, réduisant ainsi les incitations individuelles. Il semble que le paiement de bonus soit une stratégie délibérée de la part des gouvernements locaux pour compléter le salaire de base des cadres, par des moyens légaux. Bien que les niveaux supérieurs aient le pouvoir de décider du niveau des primes, elles ne sont pas financées sur le budget de l'Etat, mais payées par le canton sur des fonds collectifs propres. Ainsi le paiement de bonus dépend directement de l'état des finances locales (Edin, 2003).

L'intérêt politique comprend la reconnaissance par les échelons supérieurs, la promotion de carrière et la réalisation de l'ambition politique. Le Bureau des affaires rurales (*nongcun*

---

<sup>1</sup> Voir [http://www.law-lib.com/law/law\\_view.asp?id=402](http://www.law-lib.com/law/law_view.asp?id=402), lu le 30 janvier 2010.

*gongzuo bangongshi* 农村工作办公室) coordonne l'évaluation des réalisations de travail. A la fin de l'année, un score total est calculé pour le comité du village pris collectivement, ainsi que pour chaque secrétaire du Parti et chef du village pris individuellement. Les cadres dirigeants sont placés dans un ordre de classement interne au sein du canton, sur la base des résultats d'évaluation. Au cours d'une réunion importante les résultats sont annoncés officiellement, mettant ainsi la pression sur ceux qui sont impliqués. Les récompenses sont à la fois politiques et économiques. Les cadres dirigeants arrivés en tête du classement se verront décerner le titre de dirigeant modèle (*xianjing lindao* 先进领导) qui peut augmenter leurs chances de promotion (Edin, 2003). Les fonctionnaires du canton font valoir que la promotion du programme agricole s'est accomplie plus efficacement en mettant en concurrence entre les dirigeants du village avec l'omniprésence de diagrammes affichant les objectifs atteints et les progrès réalisés dans les bureaux, les salles de réunion, voire à l'entrée du bâtiment administratif du canton. Les plus jeunes dirigeants du village ont plutôt envie de progresser au sein de la hiérarchie bureaucratique, même si ce n'est pas leur première priorité. Ces cadres «technocrates pragmatiques», souvent âgés d'une trentaine d'années et titulaire d'au moins d'un Bac, fondent leur autorité sur la compétence technique dans la gestion économique (Burns, 1985-1986), c'est le cas de Xi Yuexin.

L'intérêt social repose essentiellement sur la notoriété personnelle. A la différence d'une « société de relations interpersonnelles» (*shuren shehui* 熟人社会) au sein du village naturel, régie par la confiance, la tradition et la moralité, dans une société de semi-connaissance (*ban shuren shehui* 半熟人社会) au sein du village administratif, les élites villageoises obtiennent le pouvoir de décision et le statut de personnage public à travers leur poste de cadre du village et gagnent le respect des villageois par leur compétence (He, 2000). En tant que résident local et ayant un lien de parenté ou d'amitié étroit avec les villageois, l'intérêt social des dirigeants reste ancré dans le réseau culturel et la vie quotidienne du village. L'équité est très importante pour les villageois. Ils exigent non seulement un revenu rémunérateur égal pour tous au sein du village, mais de plus, le mécontentement croît rapidement lorsque les efforts de développement de leur village ne sont pas à la hauteur de ceux des villages de la même région (Rozelle, 1994). Les paysans comparent souvent leur propre niveau de vie avec ceux des autres villages, et ils deviendront alors rétifs s'ils aperçoivent que leur village a pris du retard. « Nous avons l'obligation de maintenir le taux de dividende supérieur à 5%, car celui de notre voisin Mudu est de 8%, c'est normal, car quelque soit la localité ou l'infrastructure, il est meilleur que nous, mais les paysans ne regardent que les chiffres. S'il y a un grand écart, ils exprimeront leur insatisfaction. » a raconté Xi Yuexin. Les dirigeants ont la réputation d'être de bons chefs quand ils suppriment les inégalités, plus le réseau personnel est étroit, plus la notoriété ou la « face » est importante pour les dirigeants, plus ils seront actifs dans la mobilisation des ressources afin de satisfaire les besoins des villageois et d'améliorer le bien-être général de tout le village. Souvent, leurs décisions ne privilégient pas les intérêts des échelons supérieurs aux dépens de ceux des paysans.

### ***II.3. Les comportements des dirigeants villageois***

Le niveau de revenu personnel des dirigeants du village, leur carrière et leur statut dans la communauté locale sont tributaires de la possibilité ou non de conserver leur position. Ils sont à la fois administrateurs des plus bas niveaux qui mettent en œuvre la politique rurale, mais le plus souvent, ils sont aussi représentants du PCC statuant à la tête de la cellule de leur village.

En même temps, cependant, ils sont membres de la communauté villageoise et s'identifient étroitement avec les paysans. Cela rend leur rôle difficile à caractériser, ils doivent équilibrer leurs intérêts personnels, ceux des fonctionnaires du canton et de toutes les autorités supérieures, ainsi que ceux de leurs électeurs locaux (Rozelle, 1994). L'utilisation des terres, une des plus rares ressources de Chine, est un moyen efficace pour atteindre les objectifs des dirigeants du village.

Pour garder leur poste, les dirigeants du village doivent remplir un certain nombre de tâches administratives imposées par les administrations supérieures, en particulier les objectifs prioritaires et difficiles : les objectifs de la planification familiale, les quotas de céréales, la corvée des obligations du travail, et le prélèvement des différents types d'impôts. Ces tâches sont souvent difficiles à accomplir, les dirigeants se plaignent toujours de passer un temps considérable pour réaliser les exigences de l'Etat. Pour atteindre leur but, ils peuvent utiliser leur contrôle de facto sur les ressources foncières en maniant la carotte ou le bâton (Rozelle, Li, 1998). Dans notre cas du village de Shanglin par exemple, l'article 3 de la solution pour ajuster les lopins individuels donne droit aux familles dont le nouveau né est enfant unique d'avoir en récompense 0,1 mu de terre attribuée dans la même année, alors que dans tous les autres cas d'augmentation démographique, il faudra attendre 5 ans. Cette réglementation interne du village est directement liée à l'encouragement au respect de la planification familiale. La concentration des terres au sein d'une coopérative facilite l'ajustement de la structure de la plantation, ce qui n'était pas le cas auparavant car les paysans étaient libres de leur choix de culture ; le succès financier de la coopérative permet même à la collectivité d'acquitter une partie des prélèvements pour le compte des villageois. En plus, les dirigeants se libèrent des affaires opérationnelles en laissant place à la coopérative. Sans mettre en danger leur position, les dirigeants minimisent les coûts administratifs et passent moins de temps dans l'exercice de leur fonction, ils se concentrent sur les affaires de leur cadre d'attribution et ils disposent de plus d'énergie pour les activités génératrices de revenus et les loisirs.

Dans certains cas, les intérêts des villageois se heurtent directement aux politiques de l'Etat. Les dirigeants du village, qui se situent dans l'interstice entre les paysans d'un côté et l'Etat d'un autre, ne veulent perdre ni leur légitimité au sein du système ni le soutien de leur communauté, par conséquent ils doivent maîtriser la technique pour « marcher en équilibre sur un fil (*caigangsi yu baipingheng* 踩钢丝与摆平衡) » (Wu, 2001). « Il faut bien analyser chaque situation. Dans certains cas, devant les échelons supérieurs, je montre au maximum les efforts effectués et les difficultés rencontrées afin de négocier plus d'avantages pour le village. Dans d'autres cas, devant les villageois, je persuade ceux-ci en expliquant la sévérité de l'application des règlements et essaie de les consoler avec des moyens financiers disponibles de la collectivité du village. »<sup>1</sup>

## **Conclusion**

L'intrusion de l'Etat, la vitesse de la mise en place du marché et le niveau d'intégration communautaire sont trois facteurs déterminants du rôle des dirigeants villageois. Durant l'ère

---

<sup>1</sup> Entrevue avec Xi Yuexin, au bureau du secrétaire de la cellule du PCC du village de Shanglin, le 16 juillet 2009.

de la réforme, la délégation du pouvoir et le système de « manger en se partageant la cuisine » permettent aux localités de réaliser leur propre analyse de décision en fonction de l'utilité et ont réveillé la structure intacte du village. Les dirigeants cadres, à travers une structure triangulaire de l'Etat - localité - villageois, développent un espace légitime pour maximiser les intérêts communautaires, ils deviennent gestionnaire du village. Conformément au principe de « maintien de la propriété collective et de l'usage d'origine des terres agricoles », les dirigeants villageois exercent leurs fonctions à travers le développement de la coopérative des terres agricoles tout en alignant les intérêts de l'Etat, la coopérative et les paysans.

### **Bibliographie**

- Brandt Loren, Huang Jikun, Li Guo and Rozelle Scott (2002), « Land Rights in China: Facts, Fiction and Issues », *The China Journal*, n° 47, p. 73.
- Burns John P. (1985-1986), «Local cadre accommodation to the "Responsibility System" in rural China», *Pacific Affairs*, Vol. 58, N°4, p. 620.
- Edin Maria (2003), «State capacity and local agent control in China: CCP cadre management from a township perspective», *The China Quarterly*, No. 173, p. 36, p. 41.
- Gipouloux François (2006), *La Chine du 21<sup>e</sup> siècle une nouvelle superpuissance ?*, Paris, A. Colin.
- He Xuefeng贺雪峰 (2000), «Lun banshuren shehui- lijie cunweihui xuanjiu de yige shijiao » 论半熟人社会——理解村委会选举的一个视角 (L'analyse de la société de semi-connaissance-une vision de comprendre l'élection du comité autonome des villageois), *Zhengzhixue yanjiu* 政治学研究 (Etude politique), No 3.
- Boisvert Richard N. and Rozelle Scott (1994), « Quantifying Chinese village leaders' multiple objectives », *Journal of comparative economic*, 18, p. 26.
- Li Lianjiang (2003), «The empowering effect of village elections in China», *Asian Survey*, Vol. 43, No. 4, p. 658.
- O'Brien Kevin J. (2001), « Villagers, elections, and citizenship in contemporary China », *Modern China*, Vol. 27, No. 4, p. 419.
- O'Brien Kevin J. and Lianjiang Li (1999), « Selective policy implementation in rural China », *Comparative Politics*, Vol. 31, No. 2, p. 174.
- Oi Jean C. and Rozelle Scott (2000), « Elections and power: the locus of decision-making in Chinese villages », *The China Quarterly*, N°162, p. 521, p. 523.
- Rozelle Scott (1994), «Decision-Making in China's rural economy: the linkages between village leaders and farm households», *The China Quarterly*, N°137, p. 113, p. 117.
- Rozelle Scott and Li Guo (1998), «Village Leaders and land-rights formation in China», *The American Economic Review*, Vol. 88, N°2, p. 434.
- Veek Gregory and Pannell Clifton W. (1989), «Rural economic restructuring and farm household income in Jiangsu, People's Republic of China», *Annals of the Association American geographers*, Vol. 79, N°2, p. 276.
- Whiting Susan (2001), *Power and wealth in rural China: the political economy of institutional change*, New York, Cambridge University Press.
- Wu Yi吴毅 (2001), «Shuangchong juese jingji moshi yu sheyeren » 双重角色、经纪模式与守夜人 (Le double rôle, courtier et surveillant de nuit), *Kaifang shidai* 开放时代 (Période d'ouverture), No. 12.





## Conseils de rédaction des articles

### 1. Structure du texte

#### Résumé

L'auteur propose un résumé en français et en anglais qui n'excède pas 250 mots. Il limite son propos à une brève description du problème étudié et des principaux objectifs à atteindre. Il présente à grands traits sa méthodologie. Il fait un sommaire des résultats et énonce ses conclusions principales.

#### Mots-clés

Ils accompagnent le résumé. Ne dépassent pas 5-6 mots et sont indiqués en français et en anglais.

#### Classification JEL

Elle est disponible à l'adresse: <http://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

#### Introduction

- La problématique: l'auteur expose clairement la question abordée tout au long de l'article et justifie son intérêt. Il formule des hypothèses qui sont des réponses provisoires à la question.
- La méthodologie et les principaux résultats : l'auteur précise la raison du choix d'une méthode particulière et les outils utilisés de collecte de l'information, si nécessaire. Il cite ses principaux résultats. Il annonce son plan.

#### Développements

- Le contexte : l'auteur situe la question posée dans son environnement théorique en donnant des références bibliographiques et en évoquant les apports d'autres chercheurs.
- La méthode: l'auteur explique en détails comment il a mené son étude et quel est l'intérêt d'utiliser ses outils de collecte de données par rapport aux hypothèses formulées.
- Les résultats (si le papier n'est pas uniquement conceptuel): l'auteur présente un résumé des données collectées et les résultats statistiques qu'elles ont permis d'obtenir. Il commente les tableaux et graphiques.
- La discussion: l'auteur évalue les résultats qu'il obtient. Il montre en quoi ses résultats répondent à la question initiale et sont en accord avec les hypothèses initiales. Il compare ses résultats avec les données obtenues par d'autres chercheurs. Il mentionne certaines des faiblesses de l'étude et ce qu'il faudrait améliorer en vue d'études futures.

#### Conclusion

L'auteur résume en quelques paragraphes l'ensemble de son travail. Il souligne les résultats qui donnent lieu à de nouvelles interrogations et tente de suggérer des pistes de recherche susceptibles d'y apporter réponse.

#### Bibliographie

Il reprend tous les livres et articles qui ont été cités dans le corps de son texte.

### 2. Conseils techniques

#### Mise en page:

- Format B5 (18,2 x 25,7 cm);
- Marges: haut 2,22 cm, bas 1,90 cm, gauche 1,75 cm, droite 1,75 cm, reliure 0 cm, entête 1,25 cm, bas de page 1,25 cm;

#### Style et volume:

Arial, taille 12 pour le titre de l'article et pour le rest du texte Times New Roman, taille 11 (sauf pour le résumé, les mots-clés et la bibliographie qui ont la taille 10), simple interligne, sans espace avant ou après, alignement gauche et droite. Le texte ne doit pas dépasser 12 pages au maximum en format B5 du papier. Le titre de l'article, l'introduction, les sous-titres principaux, la conclusion et la bibliographie sont précédés par deux interlignes et les autres titres/paragraphes par une seule interligne.

#### Titres:

Le titre de l'article est en gras, aligné au centre. Les autres titres sont alignés gauche et droite; leur numérotation doit être claire et ne pas dépasser 3 niveaux (exemple: 1. – 1.1. – 1.1.1.). Il ne faut pas utiliser des majuscules pour les titres, sous-titres, introduction, conclusion, bibliographie.

#### Mention des auteurs:

Sera faite après le titre de l'article et 2 interlignes, alignée à droite. Elle comporte: **Prénom, NOM** (en gras, sur la première ligne), *Nom de l'institution* (en italique, sur la deuxième ligne), e-mail du premier auteur (sur la troisième ligne).

#### Résumé et mots-clés:

Leur titre est écrit en gras, italique, taille 10 (***Résumé, Mots-clés, Abstract, Key words***). Leur texte est rédigé en italique, taille 10. Les mots-clés sont écrits en minuscules et séparés par une virgule.

#### Notes et citations:

Les citations sont reprises entre guillemets, en caractère normal. Les mots étrangers sont mis en italique. Les pages de l'ouvrage d'où cette citation a été extraite, doivent être précisées dans les notes. Les notes apparaissent en bas de page.

#### Tableaux, schémas, figures:

Ils sont numérotés et comportent un titre en italique, au-dessus du tableau/schéma. Ils sont alignés au centre. La source (si c'est le cas) est placée en dessous du tableau/schéma/figure, alignée au centre, taille 10.

#### Présentation des références bibliographiques:

- Dans le texte : les citations de référence apparaissent entre parenthèses avec le nom de l'auteur et la date de parution. Dans le cas d'un nombre d'auteurs supérieur à 3, la mention *et al.* en italique est notée après le nom du premier auteur. En cas de deux références avec le même auteur et la même année de parution, leur différenciation se fera par une lettre qui figure aussi dans la bibliographie (a, b, c,...).

- A la fin du texte : pour *les périodiques*, le nom de l'auteur et le prénom sont suivis de l'année de la publication entre parenthèses, du titre de l'article entre guillemets, du nom du périodique (sans abréviation) en italique, du numéro du volume, du numéro du périodique dans le volume et numéro des pages. Lorsque le périodique est en anglais, les mêmes normes sont à utiliser avec toutefois les mots qui commencent par une majuscule. Pour *les ouvrages*, on note le nom et le prénom de l'auteur suivis de l'année de publication entre parenthèses, du titre de l'ouvrage en italique, du lieu de publication et du nom de la société d'édition. Pour *les extraits d'ouvrages*, le nom de l'auteur et le prénom sont à indiquer avant l'année de publication entre parenthèses, le titre du chapitre entre guillemets, le titre du livre en italique, le lieu de publication, le numéro du volume, le prénom et le nom des responsables de l'édition, le nom de la société d'édition, et les numéros des pages concernées. Pour *les papiers non publiés*, les thèses etc., on retrouve le nom de l'auteur et le prénom, suivis de l'année de soutenance ou de présentation, le titre et les mots « rapport », « thèse » ou « papier de recherche », qui ne doivent pas être mis en italique. On ajoute le nom de l'Université ou de l'Ecole, et le lieu de soutenance ou de présentation. Pour *les actes de colloques*, les citations sont traitées comme les extraits d'ouvrages avec notamment l'intitulé du colloque mis en italique. Si les actes de colloques sont sur CD ROM, indiquer : les actes sur CD ROM à la place du numéro des pages. Pour *les papiers disponibles sur l'Internet*, le nom de l'auteur, le prénom, l'année de la publication entre parenthèses, le titre du papier entre guillemets, l'adresse Internet à laquelle il est disponible et la date du dernier accès.

**INSTITUT CEDIMES**

**Réseau Académique International Francophone**

Membre du Researchers Alliance for Development (RAD) de la Banque Mondiale

Partenaire de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

**Président Fondateur : Jacques AUSTURY**

**Président : Claude ALBAGLI**

Vice-Président : Recteur Maria NEGREPONTI-DELIVANIS

Vice-Président : Ion CUCUI

Sécretaire général : Jean-Charles SIDA

**CENTRES NATIONAUX**

ALBANIE  
ALGERIE  
AUSTRALIE  
BELGIQUE  
BULGARIE  
CAMEROUN  
CANADA  
CHINE  
CONGO  
CROATIE  
FRANCE  
GRECE  
HAÏTI  
ITALIE  
JAPON  
KAZAKHSTAN  
LETTONIE  
LIBAN  
MACEDOINE (ERY)  
MADAGASCAR  
MALI  
MAROC  
POLOGNE  
ROUMANIE  
RUSSIE Occ.  
RUSSIE Ori.  
TUNISIE  
TURQUIE  
UKRAINE  
VIETNAM

**DIRECTEURS**

Bardhyl CEKU  
Abderraman CHENINI  
Tim DYCE  
Pierre DUPRIEZ  
Iskra CHRISTOVA-BALKANSKA  
Claude BEKOLO  
Yvon GASSE  
Rong WANG  
Etienne KOULAKOUMOUNA  
Vinko KANDZIJA  
Alain BIENAYME  
Maria NEGREPONTI -DELIVANIS  
Narcisse FIEVRE  
Sergio CONTI  
Seiji YOSHIMURA  
Yerengaïp OMAROV  
Baiba ŠAVRINA  
Ibrahim MAROUN  
Mileva GUROVSKA  
Sahondravololona RAJEMISON  
Issa SACKO  
Mohamed EL FAIZ  
Léon OLSZEWSKI  
Ion CUCUI  
Nina SLANEVSKAYA  
Vitali MITCHENKO  
Salma ZOUARI  
Kamil TUGEN  
Petro SAPOUN  
Le QUAN

**Mouvements Economiques et Sociaux**

**Collection dirigée par Claude ALBAGLI**



*La collection « les Mouvements Economiques et Sociaux » présentée par L'HARMATTAN et l'INSTITUT CEDIMES se propose de contribuer à l'analyse des nouveaux aspects de la mondialisation en embrassant les phénomènes économiques, sociaux et culturels. Elle vise à faire émerger des recherches et des contributions originales sur les mutations du développement et de la mondialisation.*

**CULTURES, TECHNOLOGIE ET MONDIALISATION**

**KIYINDOU Alain (sous la Direction de)**

*Cultures, technologies mondialisation, trois termes qui s'interpénètrent et se fécondent mutuellement. Dans le « magma » de la mondialisation, les cultures se croisent, s'observent, s'imitent, se confrontent et dialoguent, quand elles ne s'ignorent, ne s'excluent ou ne se rejettent. Elles s'enchevêtrent, s'enlacent et s'écartèlent. Mais au-delà de ce brassage, que deviennent les cultures minoritaires ? Comment les réseaux techniques prennent-ils place dans des espaces particuliers et comment les cultures se construisent ou se détruisent ?*

*Les différentes contributions regroupées dans cet ouvrage apportent un éclairage distancié de ce bouillonnement technico-culturel, fondement de la mondialisation. Les mutations se situent à tous les niveaux, mais les auteurs prennent garde de ne pas confondre changement technologique, culturel, mondialisation au progrès social. Les bénéfices de ces évolutions sont plus complexes et inégalement répartis, à l'image de la société elle-même.*

ISBN : 978-2-296-12267-3 • Juin 2010 • 180 pages. Prix éditeur : 18,00 €

**LE DEVELOPPEMENT AUX PERILS DE LA FINANCE, ESSAI**

**TRAIMOND Pierre**

*Au tournant des deux millénaires, les pays émergents deviennent parties prenantes des bulles et des crises financières mondiales, qu'ils les subissent ou qu'ils les amortissent. Le développement durable remet en question les conditions de l'accumulation originelle et les étapes du développement de ces pays. Une finance des extrêmes se développe, fruit de l'usure, de la finance informelle et de la microfinance. L'informatique, le numérique, dans leur essor, constituent des vecteurs nouveaux de ces mutations mondiales. Il résulte de ces changements que certains pays émergents comme la Chine et les pays asiatiques vont s'imposer au monde à la faveur de la crise actuelle, tandis que d'autres, notamment en Afrique, ne sortiront pas des marais du sous-développement mais en seront les premières victimes.*

ISBN : 978-2-296-10804-2 • Janvier 2010 • 268 pages. Prix éditeur : 26,00 €

## **VERS UNE FRANCOPHONIE ENTREPRENEURIALE**

**GASSE Yvon (sous la Direction de)**

*Cet ouvrage regroupe les textes des communications présentées lors du colloque international Vers une francophonie entrepreneuriale, qui s'est tenu en mars 2008 à Québec (Canada), et dont l'objectif était de réfléchir aux différentes problématiques en lien avec l'entrepreneuriat et la culture entrepreneuriale dans les pays francophones. Ce fut aussi l'occasion de partager entre les pays de la francophonie les expériences en matière d'entrepreneuriat, et d'identifier des mesures visant à mutualiser ce savoir-faire. L'ouvrage actualise les connaissances de l'entrepreneuriat moderne et réaffirme que le développement du potentiel entrepreneurial dans une société passe par la sensibilisation, la promotion et la mise à la disposition de moyens appropriés.*

ISBN : 978-2-296-10795-3 • Décembre 2009 • 376 pages. Prix éditeur : 34,00 €

## **LES SEPT SCENARIOS DU NOUVEAU MONDE**

**ALBAGLI Claude**

Préface de Jean-François LE GRAND, Sénateur, Président de Commission du Grenelle de l'Environnement

*Alors que le sommet de Copenhague nous interpelle, pour une large part de l'humanité, la concrétisation des attentes consuméristes sont bien peu probables. Leur réalisation s'avère même infaisable au regard des ressources disponibles. Et si cela eut été possible, les conséquences écologiques de nos savoir-faire actuels n'en rendraient même pas souhaitable l'avènement. Ce constat suscite une myriade d'initiatives bien trop diverses cependant pour s'inscrire dans une même logique et faire système.*

*L'ouvrage débusque les différentes cohérences pour parvenir à réduire l'impact de cette empreinte écologique. Les interférences dans tel paramètre du marché ou tel principe de la mondialisation, définissent sept scénarios :*

*L'innovation technologique constitue la plus optimiste des perspectives. L'adjonction de la Nature au Capital et au Travail, comme troisième facteur de production modifie la rationalité des calculs. Si ces deux premiers scénarios constituent des ajustements, deux autres s'appuient sur une rétention consumériste soit en préconisant davantage de frugalité (L'état stationnaire), soit en en réduisant l'accès (la partition sociale). Deux scénarios proposent des schémas de rupture : l'un remet en cause la mondialisation et débouche sur un monde en alvéoles, l'autre s'écarte du paradigme d'un bonheur consumériste au profit de nouvelles valeurs sacralisées. Enfin, un septième soumet la logique économique au quitus des scientifiques.*

*Nourrie des solives du passé (l'histoire) et des tourbillons du présent (l'actualité), cette exploration éclaire les chemins du possible. Quelles remises en cause seront acceptées ? Quel scénario finira par s'imposer ? Un monde plus écologique n'est pas nécessairement plus radieux, les scénarios oscillent des attentes du grand soir aux affres des petits matins blêmes. Mais si rien n'est décidé, l'Humanité risque de s'engager vers un funeste destin : l'écosuicide, un ultime scénario en quelque sorte...*

ISBN : 978-2-296-10140-1 • Novembre 2009 • 278 pages. Prix éditeur : 27,00 €

## **L'ECONOMIE SOLIDAIRE DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT**

**TSAFACK NANFOSSO Roger A. (sous la Direction de)**

*L'économie sociale et solidaire (ESS) désigne l'ensemble des activités économiques qui, dans une économie développée ou en développement n'ont pas pour motif principal le profit. Ces activités peuvent prendre des formes juridiques variées : associations, mutuelles, coopératives, groupes d'initiatives communautaires, groupements d'initiatives économiques, etc. L'ESS regroupe des activités économiques de dimensions hétérogènes, et la nature de leurs activités se caractérise également par une grande diversité (soutien scolaire, insertion sociale, sport, culture, service à la personne, finance de proximité, logement, troisième âge, parents d'élèves, développement communautaire, etc.). Indépendamment des pays et des régions, l'ESS s'est progressivement constituée pour répondre à des besoins peu ou mal pris en compte par les institutions conventionnelles, notamment par l'Etat ou le marché, tant au niveau national qu'international.*

*Cet ouvrage présente des travaux discutés pour une part lors du XVème colloque fédérateur de l'Institut CEDIMES organisé à Alexandrie en Egypte. L'objectif poursuivi est de proposer une analyse documentée de l'ESS en se focalisant particulièrement sur les pays en développement.*

ISBN : 978-2-296-04405-0 • Janvier 2007 • 146 pages. Prix éditeur : 16,00 €

## **DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE**

**PATUREL Robert (sous la Direction de)**

*S'insérant dans la collection CEDIMES, « Dynamiques Entrepreneuriales et Développement Economique » est un ouvrage collectif, coordonné par le professeur Robert PATUREL, qui rassemble des travaux réalisés essentiellement dans le cadre du Laboratoire ERMES (Laboratoire d'Etudes et de Recherches Méditerranéennes en Management des Entreprises). Cet ouvrage offre un éclairage original sur la problématique du développement des économies en relation avec l'entrepreneuriat.*

*Partageant une philosophie systémique et processuelle de l'entrepreneuriat, les auteurs mettent notamment l'accent sur les dynamiques individuelles, pierre angulaire du développement économique local, régional et national. Le découpage opéré se veut respectueux d'une cohérence thématique et offre successivement aux lecteurs de voyager au cœur de la dynamique entrepreneuriale et de son accompagnement, de mieux comprendre l'essor de l'entrepreneuriat singulier et de discuter les problématiques propres à trois publics différents sur lesquels se focalise l'action des pouvoirs publics.*

ISBN : 978-2-296-02367-3 • Janvier 2007 • 320 pages. Prix éditeur : 25,50 €

## **JEAN-CHARLES BORDA (1733 – 1799) OU LE SYSTEME METRIQUE**

**TRAIMOND Pierre**

*Le Borda de Pierre Traimond, sans oublier combien la vie et l'œuvre du savant paraissent indissociables, vise à rappeler que cet homme de science fait encore autorité au XXIe siècle.*

*Le Mémoire sur les élections au scrutin, plus connu sous le nom de paradoxe de Borda-Condorcet, continue à interroger les politologues et les économistes, comme le montre son influence sur l'école anglo-saxonne des choix publics sur le prix Nobel comme l'américain Arrow ou le britannique Sen. De manière plus générale, Borda introduit au problème non résolu du passage des choix individuels aux décisions collectives.*

*L'aventure du système métrique, deux fois centenaire, mérite d'être contée, mais le système décimal s'impose chaque jour davantage avec les progrès du numérique et des nanotechnologies.*

ISBN : 97862629660248467 • Janvier 2006 • 210 pages. Prix éditeur : 18,5 €

## **MARCHES ET MARCHANDS DE VIVRES A DOUALA**

**TCHAWÉ Hatchéu Emile**

Préface de Georges COURADE

*Quel est le rôle des marchands de vivres dans l'approvisionnement de Douala ? Quelle place y occupe les marchés ? Cet ouvrage montre que les campagnes peuvent nourrir les villes d'Afrique quand existent des réseaux marchands efficaces. Plus que l'Etat, c'est le grossiste-citadin, chef de réseau et animateur de tontines, qui est le principal régulateur du système alimentaire de Douala.*

*L'intérêt de l'étude tient aux enquêtes approfondies réalisées auprès des commerçants, mais aussi à la méthodologie qui différencie ravitaillement et approvisionnement dans la problématique de l'alimentation urbaine africaine.*

ISBN : 2-296-01132-2 • Juillet 2006 • 190 pages. Prix éditeur : 17 €

## **LES SCIENCES SOCIALES CONFRONTEES. AU DEFI DU DEVELOPPEMENT**

**GERN Jean-Pierre (sous la Direction de)**

*Pratiques et théories du développement sont en crise ; une partie des pays du « Tiers-Monde » sont devenus émergents, tandis que les autres subissent la pression de la mondialisation. Claude ALBAGLI en retrace l'histoire. Tandis que la Banque mondiale renouvelle sa politique (Deux artisans de ce changement, Michael M. CERNEA et Alexandre MARC, le décrivent), l'Afrique élabore un programme, le*

« NEPAD » dont Henri-Philippe CART fait la présentation critique. L'importance de la politique, de l'action collective au niveau de l'Etat, c'est Gérard LAFAY qui la rappelle.

Y a-t-il une spécificité des approches francophones ? Leur contribution face à la théorisation anglo-saxonne (à laquelle s'oppose Maria NEGREPONTI-DELIVANIS) c'est leur pragmatisme, ancré dans les problèmes de la pratique du développement, ce que montrent Alain REDSLOB et Philippe HUGON. En conclusion Jean-Pierre GERN rappelle que les théories datant de l'industrialisation de l'Europe offrent un regard critique sur nos conceptions actuelles.

ISBN : 2-296-00543-8 • Juin 2006 • 226 pages. Prix éditeur : 12,50 €

## **ISLAM FACE AU DEVELOPPEMENT**

**AUSTRUY Jacques**

*Il est toujours délicat de faire des prévisions et plus encore de proposer des solutions aux problèmes de l'avenir. Cependant l'Histoire s'accélère, comme il est devenu banal de le remarquer, et par conséquent, le meilleur moyen d'être actuel est sans doute de risquer son regard au loin. Ainsi les hypothèses sur la nature essentielle du type d'économie que peut concevoir l'Islam, si elles doivent nécessairement rester assez vagues, peuvent cependant être soumises à l'épreuve des faits dans un futur prochain.*

*C'est pourquoi s'interroger sur le sens d'une économie musulmane ne nous paraît pas une chimère, mais une réflexion nécessaire sur une voie possible de l'évolution dans laquelle nous sommes engagés. Pour cerner la spécificité de cette économie musulmane qui se dessine, il convient d'examiner, d'abord, les moyens dont elle peut disposer pour actualiser les fins qu'elle se propose. La nature des moyens mis en œuvre détermine, en effet, dans une large mesure, la réalité des fins poursuivies, mais, à l'inverse, la prise de conscience de la spécificité des fins peut influencer sur le choix des moyens...*

ISBN : 2-296-00543-8 • Mars 2006 • 132 pages. Prix éditeur : 12,50 €

## **UNIVERSITES ET ENTREPRENEURIAT. DES RELATIONS EN QUETE DE SENS**

**SCHMITT Christophe (sous la Direction de)**

*La place de l'entrepreneuriat au sein de l'université se généralise de plus en plus et ce quelque soit le pays. Mais derrière cette réalité, le sens de la relation entre Université et entrepreneuriat prend souvent des formes différentes. Dans cet ouvrage dix chercheurs s'intéressent à cette relation à travers des expériences menées dans huit pays (Belgique, France, Iran, Maroc, Mexique, Canada, Turquie, Vietnam).*

*Les auteurs s'attachent tout particulièrement, pour chaque pays, non seulement au sens de la relation et à son évolution mais aussi aux actions et moyens mis en œuvre au sein des universités pour la faire vivre. Pour aborder cette relation, l'ouvrage s'articule autour de trois parties qui correspondent à l'initialisation, à l'institutionnalisation et à l'intégration de la relation.*

ISBN : 2-7475-9627-3 • Décembre 2005 • 322 pages. Prix éditeur : 26 €

## **INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET VEILLE STRATEGIQUE.**

### **DEFIS ET STRATEGIES POUR LES ECONOMIES EMERGENTES**

**GUERRAOUI Driss & RICHET Xavier (Coordination)**

*Le concept d'intelligence économique est-il opérationnel pour répondre aux défis auxquels font face les économies émergentes dans le nouvel environnement concurrentiel ?*

*Il faut voir dans ce concept un prolongement de l'économie de la connaissance, qui elle-même indique un dépassement de la fonction de production classique : la concurrence entre firmes se déplace de plus en plus en amont, vers la conception des produits et des procédés, là où les découvertes et leur exploitation peuvent donner un avantage concurrentiel durable. L'autre approche relève de l'économie de l'information. Ce mouvement implique la mobilisation importante de ressources, notamment en formation et en capital humain, pour pouvoir dominer ces connaissances.*

*Les économies émergentes peuvent-elles s'engager dans ce mouvement, réaliser des raccourcis en accumulant les savoirs et les expériences ?*

ISBN : 2-7475-9096-8 • Novembre 2005 • coédition ARCI • 280 pages. Prix éditeur : 25 €

**LA SOCIO-EUPHÉMIE. EXPRESSIONS, MODALITES, INCIDENCES**

**COURTHEOUX Jean-Paul**

*La socio-euphémie adoucit, déguise, embellit les réalités sociales notamment dans la désignation des activités professionnelles (l'éboueur devient "technicien benniste", les élèves faibles sont dits "élèves en phase d'appropriation", les grèves sont présentées comme "mouvements sociaux"). Cet ouvrage décrit ses manifestations, caractérise ses modalités et analyse ses incidences avec entre autre ses effets pervers : pertes de sens, dispersion du langage, langue de bois, police de la parole, illusions diverses...*  
ISBN : 2-7475-9066-6 • septembre 2005 • 138 pages. Prix éditeur : 13 €

**ENTREPRISES ROUMAINES EN TRANSITION  
ETUDES DE CULTURES ORGANISATIONNELLES**

**DUPRIEZ Pierre (sous la Direction de)**

*Tout management est culturel. Tout acte de gestion est occasion de rencontre entre plusieurs systèmes de valeurs. D'une façon ou d'une autre, par le conflit ou par le compromis, par voie d'autorité ou de consensus, ces systèmes devront trouver le moyen de composer. Universel, ce constat est ressenti avec une acuité toute particulière dans les économies en transition. Très présentes, les références culturelles peuvent constituer un frein ou un moteur pour le développement des activités économiques. Au-delà des entreprises roumaines, la question concerne tous ceux qui ont choisi de s'investir dans les pays de l'Europe de l'Est.*

ISBN : 2-7475-8714-2 • juillet 2005 • 270 pages. Prix éditeur : 23 €

**GOVERNANCE, COOPÉRATION ET STRATÉGIE DES FIRMES CHINOISES**

**HUCHET Jean-François et RICHET Xavier (sous la Direction de)**

*Les études rassemblées dans cet ouvrage visent à présenter les facteurs et les mécanismes à l'origine de la transformation de l'économie chinoise, considérée aujourd'hui comme "l'atelier du monde". Comment une économie en transition où les principaux préceptes du "consensus de Washington" sont absents a-t-elle pu connaître une si forte croissance, avec une montée en gamme qui en fait aujourd'hui une économie redoutée y compris parmi les économies le plus développées ?*

ISBN : 2-7475-8056-3 • mars 2005 • 212 pages. Prix éditeur : 18,5 €

**NOUVEL EMPIRE AMÉRICAIN**

**CAUSES ET CONSEQUENCES POUR LES ETATS-UNIS ET POUR LE MONDE**

**TREMBLAY Rodrigue**

*Quelles sont les origines du mouvement impérialiste néo-conservateur aux Etats-Unis ? Qu'est-ce qui se cache derrière les visées impériales du gouvernement américain de Georges W. Bush ? Que signifie concrètement la "Doctrine Bush" d'hégémonie américaine dans le monde ? Pourquoi le gouvernement s'est-il opposé à la création de la Cour pénale internationale ? Pourquoi Georges W. Bush veut-il mettre les Nations unies au rancart, leur préférant des coalitions fortuites de pays ? Est-il possible que les Etats-Unis du XXI<sup>ème</sup> siècle deviennent une menace ?*

ISBN : 2-7475-6287-5 • avril 2004 • 314 pages. Prix éditeur : 27 €

**CORÉE DU SUD. LE MODELE ET LA CRISE**

**KIM Yersu & ALBAGLI Claude (coordination)**

*La Corée s'est imposée dans les médias avec la coupe du monde de football. Voici un pays dont le PNB par tête d'habitant était similaire à celui du Sénégal dans les années 60 et qui, aujourd'hui, s'impose comme la 11<sup>ème</sup> puissance économique de la planète. En 97 éclata toutefois une crise qui prit la plupart des opérateurs au dépourvu. Les différents auteurs coréens de cet ouvrage suivent pas à pas ce cheminement d'exception, la brusque embardée de 1997 et le ressaisissement obtenu sans tarder.*

ISBN : 2-7475-6224-7 • mars 2004 • Coédition UNESCO • 212 pages. Prix éditeur : 18,5 €



**CAHIER DU CEDIMES**

**ALBAGLI Claude (coordination)**

*Cet ouvrage reprend des textes présentés à l'occasion de l'Hommage réalisé en l'honneur de Jacques AUSTRUY, fondateur du CEDIMES. Ont contribué à cet ouvrage : Jean-Paul COURTHEOUX « Expressions, modalités et incidence de la socio-euphémie », Alain REDSLOB « La politique de coopération internationale de l'Union européenne », Xavier RICHET « Changements institutionnels et réorganisation industrielle, les nouveaux contours de la firme », Guy CAIRE « Crise du syndicalisme et mondialisation », Sergio CONTI « Développement local : réseaux, institutions et complexité », Yves-Marie LAULAN « Comment sauver l'Afrique du chaos ? » et Colette NEME « La notion de pouvoir chez Jacques AUSTRUY ».*

ISBN : 2-7475-5779-0 • janvier 2004 • 224 pages. Prix éditeur : 19,5 €

**ALTER DÉVELOPPEMENTS ET DÉVELOPPEMENTS ALTÉRÉS**

**ALBAGLI Claude (coordination)**

*Les auteurs replacent la pensée du développement dans l'histoire des idées économiques, soulignent les réussites, les paradoxes, voire les chimères de certains aspects de cette quête, prolongent l'analyse de Jacques AUSTRUY, situent le débat avec les éclairages de l'actualité. La richesse de ce contenu fait que les décideurs et les opérateurs du développement y trouveront de nombreux sujets de réflexion : un regard critique sur les tentatives de décollage, les développements altérés, mais aussi des jalons pour des alter-développements dégagés d'utopies perverses ou de doctrines plaquées.*

ISBN : 2-7475-5681-6 • janvier 2004 • 208 pages. Prix éditeur : 18 €

**GOVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL**

**MAYOUKOU Célestin, THUILLIER Jean-Pierre, ALBAGLI Claude et TORQUEBIAU Emmanuel (sous la Direction de)**

*La gouvernance du développement local part du principe qu'il serait possible d'agir au niveau local sans s'en remettre à l'autorité de l'Etat. Le rôle de l'Etat ne consiste plus à intervenir directement, mais à innover dans les techniques et outils à utiliser pour orienter et guider l'action collective. Les autorités au niveau local doivent identifier et offrir des possibilités, favoriser et créer des partenariats et jouer un rôle protecteur à l'égard de l'environnement local. Dans cette nouvelle approche, l'Etat a besoin de nouvelles formes de régulation. La décentralisation en constitue une.*

ISBN : 2-7475-5363-9 • novembre 2003 • Coédition CIRAD • 244 pages. Prix éditeur : 21,2 €

**MUTATIONS CONTEMPORAINES ET DÉVELOPPEMENT**

**ALBAGLI CLAUDE et RAJEMISON Sahondravololona (coordination)**

Préface de M. le Ministre Jean-Théodore RANJIVASON

*Cet ouvrage dessine quelques pistes sur les liaisons entre la mondialisation et le développement en abordant les problèmes d'un point de vue académique et en prenant pour référence diverses situations dans les pays émergents. Si la première partie couvre quelques conséquences du changement de l'environnement économique, notamment en ce qui concerne la structure des prix, les mouvements de capitaux et les fondements du libéralisme, la seconde, étayée par des analyses nationales, illustre les impacts de ce changement en milieu africain et en Europe Centrale.*

ISBN : 2-7475-4027-8 • juin 2003 • 162 pages. Prix éditeur : 13,75 €

**UNE MONDIALISATION HUMANISTE**

**RUBY Marcel**

Préface de M. le Ministre Pierre-André WILTZER

*A l'heure de l'ordinateur et de la conquête du cosmos, la mondialisation est irréversible. Une globalisation libérale anarchique, sans contre-pouvoir, risque de provoquer d'immenses drames sociaux. Le Centre Solidariste a alors réuni des théoriciens de l'économie et des réalisateurs d'actions solidaires pour réfléchir sur un monde solidaire, plus respectueux, plus équitable économiquement et socialement.*

ISBN : 2-7475-4325-0 • avril 2003 • 158 pages. Prix éditeur : 13,75 €

**MONDIALISATION CONSPIRATRICE**

**NEGREPONTI-DELIVANIS Maria**

*La mondialisation, un terme d'un contenu remarquablement vague et qui reste intentionnellement obscur, ce qui permet toutes sortes d'interprétations. La mondialisation conspiratrice présente de nombreux aspects jusqu'ici méconnus. De nombreuses références et données statistiques ainsi qu'une argumentation économique fondée donnent une nouvelle dimension à la mondialisation qui fait de nombreuses victimes... Et peu de vainqueurs.*

ISBN : 2-7475-3317-4 • décembre 2002 • Coédition Fondation DELIVANIS • 402 pages. Prix éditeur : 30 €

**LE SURPLUS AGRICOLE. DE LA PUISSANCE A LA JOUISSANCE**

**ALBAGLI Claude**

*Les sociétés agraires n'avaient, autrefois, pas d'autres issues que d'être autosuffisantes pour survivre. La très faible productivité de leurs agricultures faisait de la captation du micro-surplus auprès de chaque cultivateur un enjeu fondamental. Mais lorsque ce résidu vivrier se transforme en part majeure de la production, il transforme toute la chaîne des cohérences et devient capable d'enclencher le processus du développement. Il ouvre les voies de la démocratie comme celle de la division sociale du travail, verrou du monde industriel...*

ISBN : 2-7475-0880-3 • 2001 • 272 pages. Prix éditeur : 22,9 €

## Historique des "Cahiers du Cedimes"

### 2007:

- Vol. 1, n°1 : *Economie du développement* ▪ *Changements organisationnels. Perspectives européennes* ▪ *Transformations économiques et sociales actuelles*
- Vol. 1, n°2 : *Economie de la transition* ▪ *Politiques monétaires et croissance* ▪ *Transformations économiques et sociales actuelles*

### 2008:

- Vol. 2, n°1 : *Géopolitique de la mondialisation* ▪ *Mondialisation, culture, entreprises* ▪ *Transformations sociales en Europe*
- Vol. 2, n°2 : *Pauvreté et développement* ▪ *Reformes agraires* ▪ *Finance et gouvernance*

### 2009:

- Vol. 3, n°1 : *Analyses macroéconomiques* ▪ *Stratégies des firmes* ▪ *Tourisme et développement durable*
- Vol. 3, n°2 : *Développement durable* ▪ *Finance et développement*

### 2010:

- Vol. 4, n°1 : *La crise économique et ses conséquences*
- Vol. 4, n°2 : *Développement durable et responsabilité sociale des entreprises*
- Vol. 4, n°3 : *Microéconomie du développement*
- Vol. 4, n°4 : *Logistique, transports et développement*

### 2011:

- Vol. 5, n°1 : *TIC Mobiles et développement*
- Vol. 5, n°2 : *Management interculturel et performance d'entreprise*
- Vol. 5, n°3 : *Le développement durable en manque de communication*
- Vol. 5, n°4 : *Les processus de développement dans le monde : Prix Cedimes 2011*

### 2012:

- Vol. 6, n°1 : *Varia*

Adresse Internet de la revue:

<http://www.cedimes.com/index.php/publications/les-cahiers-du-cedimes.html>

**Les propositions de publications peuvent être envoyées** au Directeur de publication Marc Richevaux (marc\_richevaux@yahoo.fr) ou au rédacteur en chef invité du numéro thématique (voir les appels à articles en cours sur le site [www.cedimes.com](http://www.cedimes.com)).

**Institut Cedimes**  
**Université Valahia de Târgoviște**

**Publication semestrielle**

**Articles du numéro précédent des *Cahiers du Cedimes***  
**Vol. 6, N° 1, 2012**

Rationalité économique et promotion des initiatives locales  
(A. Bienaymé, France)

Déterminants du cout du transport maritime  
(S. Merzoug, Algérie)

Microfinance and Value Chain – Case of Albania  
(S. Loca, F. Kola, B. Ceku, Albania)

**ISSN 2110 - 6045**