

**Zeitschrift:** Asiatische Studien : Zeitschrift der Schweizerischen Asiengesellschaft = Études asiatiques : revue de la Société Suisse-Asie

**Herausgeber:** Schweizerische Asiengesellschaft

**Band:** 51 (1997)

**Heft:** 4

  

**Artikel:** Les entreprises d'état : acteurs de la transition chinoise

**Autor:** Kernen, Antoine

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-147362>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 25.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## LES ENTREPRISES D'ÉTAT ACTEURS DE LA TRANSITION CHINOISE

Antoine Kernén, Lausanne

En dépit de 15 ans de réformes, l'image des entreprises d'Etat reste mauvaise. Leur situation n'a, il est vrai, rien d'enthousiasmant. Elles accumulent les dettes et les déficits, stagnent dans une économie qui connaît des taux de croissance mirobolants. Cette image donnée par la plupart des indicateurs économiques est confirmée par la presse chinoise qui semaine après semaine insiste sur les gaspillages et les erreurs de gestion.

Pourtant rien n'est plus faux que de croire que les entreprises d'Etat n'ont pas bougé depuis le début des réformes. Au contraire, la plupart d'entre elles innove, se modernisent et créent de nouveaux produits.<sup>1</sup> Quelques unes ont même, sous la direction de gestionnaires hors du commun ou grâce à une situation privilégiée, réussi leur reconversion.<sup>2</sup> Elles sont donc loin d'être les dinosaures décrits par certains: trop grands, incapables de s'adapter, et voués à l'extinction.<sup>3</sup> Loin d'être un poids mort dans les réformes, les entreprises d'Etat en sont un des principaux acteurs.

Certes, tout au long des réformes, les entreprises d'Etat ont connu une croissance plus faible, située entre 3-5% par année comparée à des taux généralement supérieurs à 10% dans les autres secteurs, et n'ont cessé d'accroître leur endettement. Fin 96, les entreprises d'Etat avaient accumulé dans tout le pays une dette de 496 milliards de yuans.<sup>4</sup> En outre, 43% d'entre elles sont déficitaires et 30 autres % ont des déficits cachés. Il n'y a donc qu'un tiers des entreprises d'Etat qui ne sont pas déficitaires. A

- 1 Jefferson, G., Rawski T. and Zheng Yuxin (1992): "Growth Efficiency and Convergence in China's State and Collective Industry", *Economic Development and Cultural Changes* 40:239-266.
- 2 Sur le thème: *Far Eastern Economic Review (FEER)* April 10, 1997.
- 3 J. B. Stapanek: "China's Enduring State Factories: Why the Years of Reform have left China's Big Factories Unchanged" in Joint Economic Committee, Congress of United State (ed.): *China Economic Dilemmas in the 1990s: The Problems of Reform, Modernization and Interdependence*. Armonk. M.E. Sharpe: 1992, pp. 440-453.
- 4 *South China Morning Post (SCMP)* 28.04.1997.

Shenyang, la situation est encore plus grave que dans le reste du pays. Parmi les 333 grandes et moyennes entreprises d'Etat de Shenyang, 255 vont mal ou sont au bord de la faillite<sup>5</sup>, sans parler des entreprises qui n'ont même plus de quoi payer les salaires ou qui ont fait faillite.<sup>6</sup> Vu sous cet angle, il semble évident que les réformes n'ont pas atteint le but souhaité.

Pourtant, la "souplesse budgétaire"<sup>7</sup> persistante qui a eu comme résultat cette situation comptable désastreuse pour la plupart des entreprises d'Etat, a aussi des aspects positifs dans l'évolution globale des réformes. Elle a permis une transition en douceur, faisant l'économie dans un premier temps, du coût social de la transition. Déficitaires certes, les entreprises d'Etat n'en ont pas moins soutenu et entretenu la transition de l'économie chinoise. En outre, nous verrons qu'elles ont, au prix de leur efficacité, été le sponsor de nombreuses nouvelles entreprises dans la ville de Shenyang. Dans cette perspective, l'image des entreprises d'Etat se transforme. Elles ne font plus que subir la transition, elles agissent sur elle.

En effet, l'analyse des réseaux<sup>8</sup> qui traversent les entreprises d'Etat, met en évidence comment leur "ventre mou" a permis le développement d'activités économiques annexes ou affiliées. La souplesse budgétaire et certaines politiques gouvernementales ont été mises à profit pour le développement des chevauchements entre position étatique et économie marchande.

Bien sûr, la multiplication de chevauchements, qu'ils soient légaux ou non, ne suffit pas à lui seul pour expliquer le déficit des entreprises d'Etat, mais là n'est pas vraiment notre propos. Xiao Geng<sup>9</sup> a déjà montré que le

5 *Shenyang Ribao (SYRB)* 5.03.1995.

6 KERNEN, A. (1997): "Shenyang apprend à gérer ses pauvres", *Perspectives Chinoises*, no 40 mars/avril pp. 17-21.

7 KORNAÏ, J. (1986); "The Soft Budget Constraint", *Kyklos*, vol. 39 (no1):3-30.

8 Sur le thème voir par exemple GRANOVETTER M.S. & Swedberg R. (eds) (1992): *The sociology of Economic Life*. Boulder & SF & Oxford, Westview Press 400pp ou GRANOVETTER M.S., (1982), "Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", in P.V. Marsden, N. Lin (éds.): *Social structure and network analysis*. Beverly Hills, Sage 1982.

9 Xiao Geng (1991): "Managerial Autonomy, Fringe, Benefits, and Ownership Structure: A Comparative Study of Chinese State and Collective Enterprises", *Re-*

coût économique du mini-État social dont bénéficient (-aient) les ouvriers dans les unités de production est important. La mise à disposition de logements, d'écoles, d'hôpitaux, comme le financement des retraites accroît le prix du travail de 40% par rapport aux entreprises rurales. Une autre étude<sup>10</sup> complète cette image en montrant que la compartimentation du marché de la main d'œuvre résultant du système des *hukou*<sup>11</sup> a contribué à surévaluer le travail urbain. Ces facteurs, comme d'autres liés à la politique fiscale, à la corruption ou aux erreurs de gestion expliquent aussi en partie les déficits chroniques et l'endettement des entreprises d'Etat. Dans le Liaoning, en effet, divers rapports révèlent l'importance des sommes investies pour la modernisation technologique durant les années 80, mais aussi la fréquence des achats inadaptés.<sup>12</sup> "Les achats à l'étranger ont permis de réformer 600 lignes de production et plus de 50.000 machines outils, mais en raison d'erreurs graves, l'impact de ces achats a été limité."<sup>13</sup> Nous nous limiterons ici à montrer comment la souplesse budgétaire et certaines politiques réformistes ont permis de transformer les entreprises d'Etat en champs d'action des réformes. Au bord de la faillite, les entreprises d'Etat restent un vivier d'entrepreneurs, où se sont multipliés les initiatives depuis le début des réformes.

Cette perspective nous permettra en outre d'apporter un éclairage sur les changements en cours. Car depuis 1993, et plus encore depuis le début de l'année, la situation des entreprises d'Etat évolue. La réforme tant de

---

*search Paper Series* no 20, Socialist Economies Reform Unit, Country Economies Dept. World Bank, Washington DC.

- 10 Jefferson, G. and Rawski T. (1992): "Unemployment, Underemployment and Employment Policy in China's Cities", *Modern China*, vol 18(1) January: pp. 42-71.
- 11 Permis de résidence instauré au début des années 60 qui ont fermé les villes à la migration rurale (cf: CHENG Tiejun and SELDEN, Mark (1994): "The Origins and Social Consequences of China *Hukou* System", *China Quarterly* pp. 644-667).
- 12 *Banyue Tan* 1992 no.12, pp. 26-29 ou Foreign Broadcast International Service FBIS-CHI-91-015 23.01.91.
- 13 *Zhongguo diqu fazhan yu chanye zhengce*, 1994 Caijing chubanshe p. 274 et plus généralement sur ce thème, voir les travaux de J.-F. Huchet. Par exemple: "Transfert de technologie et accumulation de capacités technologiques dans les entreprises d'Etat de l'industrie électronique de RPC (1978-1991)", *Revue Tiers Monde* t. 36, no. 13, juillet-septembre 1995.

fois différée semble être engagée. Après l'échec des contrats de gestion (*chengbao*), le gouvernement essaye de renforcer radicalement les contraintes budgétaires des entreprises d'Etat en multipliant les faillites et en mettant en œuvre divers types de réformes de la propriété. Se dirige-t-on vers une privatisation à mot couvert ou au contraire une transformation de la rente des entreprises d'Etat? La question reste encore ouverte aujourd'hui.

### L'utilisation d'une nouvelle autonomie

L'élément le plus marquant de la réforme des entreprises d'Etat est l'accroissement progressif de l'autonomie des gestionnaires. Dès le début des années 80, avec le "système de responsabilité économique", le rôle du chef d'entreprise et la nécessité d'une autonomie de gestion est mis en avant. Par la suite, cette marge de manœuvre sera encore accrue par les systèmes de contrat de gestion (*chengbao*) mise en place à partir de 1984, et généralisés en 1988. Mais paradoxalement, cette autonomie prend place alors que le statut des travailleurs reste pour ainsi dire inchangé. Résultat, c'est surtout à travers le développement d'entreprises affiliées que s'exprime la nouvelle vitalité des entreprises d'État.

### Le développement des entreprises affiliées

Au début des réformes, le développement d'entreprises affiliées de services a pour but de créer des emplois. Le compte-rendu d'une conférence des cadres des grandes et moyennes entreprises en 1985 est très explicite. Il s'agit certes de développer le secteur des services, très peu développé dans la ville, mais surtout de fournir de nouveaux postes de travail.<sup>14</sup> A cette époque, il s'agissait d'améliorer l'utilisation de la main d'œuvre et d'offrir des opportunités de travail aux enfants d'employés.<sup>15</sup> Dans cette optique, chaque entreprise rivalise d'inventivité pour créer des emplois dans les services de proximité concurrençant le petit commerce privé. Ainsi, le

14 SYRB 5.06.1985.

15 Avant cette date, c'est surtout à travers le système de remplacement que les entreprises d'Etat ont favorisé la réinsertion des jeunes instruits.

bureau des transports de la ville ouvre des petits restaurants, des ateliers de confection et de réparation d'habit. En deux ans, il crée 10.230 emplois dans 91 entreprises.<sup>16</sup>

Progressivement pourtant, le développement des entreprises affiliées n'est plus seulement un palliatif au chômage, mais devient une stratégie d'enrichissement de la part de certains cadres. Ainsi, dès le milieu des années 80, Shenyang, comme toutes les grandes villes, vit à l'heure des "gongsi". Au sein d'entreprises d'Etat, mais aussi d'administrations ou d'écoles se créent des entreprises commerciales dont la principale qualité est de pouvoir jouer sur la dualité des prix. Les *gongsi* achètent au prix du plan pour revendre au prix du marché. " Profitant de ce marché en manque de biens, certains cadres jouent sur leur pouvoir dans presque tous les domaines, des biens de consommation aux matières premières, dès droits d'exportation au commerce de voiture de luxe. Ils agissent autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Chine. Ces personnes n'ont besoin pour opérer que de cartes de visites, d'une licence, d'un téléphone, et d'un compte en banque pour faire des profits ahurissants."<sup>17</sup>

Entre 1984 et 1985, il y avait en Chine, 300'000 entreprises de ce type. En 1985, le Conseil des affaires d'État sort une série de règlement pour interdire aux familles de cadres et de fonctionnaires de faire du commerce. La campagne de nettoyage qui a marqué sa mise en œuvre n'a fait chuter que temporairement le nombre des *gongsi*.

Avec le redémarrage des réformes en 1992, c'est sous la forme du *xia hai* que la création d'entreprises affiliées reprend. Ce terme signifiant "descendre dans la mer", était initialement utilisé pour désigner un chanteur d'opéra amateur qui entreprend de devenir professionnel. Officiellement le "saut dans la mer" doit se faire sans bouée, mais la réalité est bien différente. A Shenyang, nombreux sont ceux qui n'ont pas besoin de quitter leur entreprise pour en créer une nouvelle. Ce sont les entreprises d'État qui facilitent la création par ses employés d'entreprises affiliées. "Les entreprises industrielles doivent aider les travailleurs en surplus à établir des entreprises de service. L'entreprise doit soutenir les ouvriers

16 SYRB 19.09.1985.

17 SHI Xianmin, (1993): *Tizhi de tupuo - Beijing shi xichengqu getihu yanjiu* (Recherche sur les entrepreneurs privés du district de Xicheng de Pékin). Beijing, Beijing shehui kexueyuan chubanshe, p. 80.

dans leur recherche de capital pour développer ces nouveaux types d'activités."<sup>18</sup>

Concrètement les capitaux peuvent être prêtés avec intérêt par l'entreprise, ou l'entreprise peut décider que le capital investi représente une participation dans la nouvelle entreprise. En outre, les ouvriers qui le désirent peuvent demander une avance sur leur capital de l'assurance chômage pour servir de capital de départ.<sup>19</sup>

Les entreprises de services ne sont donc la plupart du temps créés que formellement par les entreprises d'État sous l'impulsion de tel ou tel groupe d'individus. Mais ce sont elles qui avancent le capital et qui, dans certains cas, continuent à garantir les salaires. La nouvelle entreprise remboursera l'investissement en payant des annuités à l'entreprise mère. Cette relation de dépendance des filiales avec l'entreprise mère est des plus variées (location, contrat de gestion, société par action ...). L'Usine de matériel en aluminium de Shenyang fournit par exemple un capital de départ de 30 à 50 mille yuans et alloue chaque année 15% du bénéfice de l'entreprise comme fond de roulement. En outre, la totalité des bénéfices reviennent à l'entreprise-mère. Celle-ci met en place un système de prime: par exemple, une entreprise qui fera un bénéfice supérieur à 200 000 yuans recevra un appartement d'une pièce. Ce système très strict de dépendance est cependant l'exception. Dans la plupart des cas, le directeur a une large autonomie dans la gestion de "sa" filiale. Et avec l'accélération de la réforme, celles-ci sont de plus en plus souvent vendues ou transformées en entreprises par action. Ainsi, le Département de l'industrie des machines de Shenyang a changé le statut de la plupart de ces entreprises en entreprises par action en vendant tout ou partie du capital à des individus.

Le point le plus remarquable dans la création de ces entreprises, c'est la persistance d'un flou dans la gestion et l'évolution de la nature de la propriété.

"Si l'entreprise est bien gérée, elle voudra accroître son autonomie par un système de contrat de gestion. L'entreprise qui fait beaucoup de bénéfices

18 SYRB 01.08.1993.

19 Liaoning jingji no 8, 1993, pp. 34-38.

payera aussi les retraites de ses ouvriers. Celle qui marche moins bien économisera au moins les frais des salaires à l'entreprise mère."<sup>20</sup>

En d'autres mots, certains employés ont la possibilité de tenter leur chance avec l'argent de l'entreprise et, si l'affaire se révèle rentable, il peuvent négocier pour accroître leur autonomie. Autre avantage pour ces entreprises utilisant le surplus de main d'œuvre des entreprises d'État: les exemptions de taxe dont elles peuvent bénéficier pendant deux ans et des réductions pendant 4 ans.

Comme pour les *gongsi*, la création d'entreprises affiliées entre dans des stratégies d'enrichissement individuel pour certains cadres ou leurs protégés. Ces pratiques s'expliquent par l'accroissement de la marge de manœuvre des acteurs, mais elles sont aussi un des objectifs explicites visés par le gouvernement dès le début des réformes. La nécessité de résoudre le problème de la main d'œuvre pléthorique des entreprises d'État aboutit à l'institutionnalisation des chevauchements. L'omniprésence de "réseaux" dans l'économie chinoise ne doit pas nous étonner puisque c'est sur eux que s'est construite la transition. Ils ne sont pas la dérive d'un système, mais le système lui-même. Une analyse centrée sur les déviations de ce système serait impuissante à rendre compte du fait que la démaoïsation s'est faite en légalisant le jeu des acteurs entre économie étatique et économie marchande.

#### L'absence de contrôle des gestionnaires

Parallèlement au renforcement du pouvoir des gestionnaires, l'État chinois a bien essayé de mettre en place un système de contrôle de ses entreprises. Outre les tentatives peu fructueuses de restructuration des organes de contrôles traditionnels, c'est surtout la légalisation de la faillite qui aurait pu contrebalancer les nouveaux pouvoirs des gestionnaires. Et c'est dans cette optique que Shenyang a inauguré la première faillite de l'ère des réformes.<sup>21</sup>

20 *Shenyang disan chanye* p. 204.

21 *Liaowang Zhoukan (haiwai ban)* (Hebdomadaire perspective [édition internationale]), 23.06.1993, pp. 17-18.

“Avant l’institutionnalisation de la faillite, les entreprises tardaient à rembourser les emprunts. Finalement, il n’y avait plus à la banque de décompte précis des dettes. (...) Comme les entreprises n’ont pas de contraintes pour rembourser leurs dettes à une date précise, elles ne remboursent que si elles peuvent. Autrement dit, elles retardent le remboursement tant qu’elles peuvent. Pourtant, aujourd’hui, les déficits ne peuvent plus simplement déboucher sur de nouveaux emprunts, mais sur la fermeture de l’usine.”<sup>22</sup>

La faillite aurait dû contribuer à transformer l’environnement des entreprises d’Etat urbaines en mettant un terme aux marchandages entre elles et l’État. Mais la situation n’a pas réellement changé. Les mises en faillite sont restées des cas isolés sans impact sur les autres entreprises.

C’est pour cette raison, entre autres, que la situation catastrophique des entreprises d’Etat fait disparaître en 1993 le “bon cadre” et le “bon ouvrier” de la une du *Shenyang Ribao*. Le gouvernement de la province dépêche 500 cadres dans les entreprises les plus endettées de la province pour “aider les entreprises à résoudre les problèmes qui ont surgi dans la production et la gestion”.<sup>23</sup> A Shenyang, 200 cadres participent à l’opération. Le but de cette politique n’est pas seulement, selon le maire, “de réduire les dettes mais aussi de montrer par quelque chose de concret, de réel et de pratique que l’administration a changé d’attitude et qu’elle est aujourd’hui au service des entreprises.”<sup>24</sup>

Le changement d’attitude est on ne peut plus clair. Après avoir exhorté pendant près de dix ans les entreprises à prendre leur autonomie, l’aide de l’administration peut être assimilée à une tentative de reprise du contrôle dans ses entreprises. En effet, le refus politique de faire usage de la loi sur les faillites laisse l’administration sans arme pour réagir à l’accroissement de l’endettement.

En analysant la société russe et ukrainienne, un groupe de chercheur ont avancé le terme de “privatisation spontanée” pour caractériser le processus de captation des avoirs de l’État par les gestionnaires. Si les entrepreneurs d’Etat en Chine ont aussi su tirer profit de la transition, ils l’ont cependant fait selon des modalités très différentes. En effet, en raison du tabou de l’emploi, leur autonomie croissante n’a pas permis de réelle

22 SYRB 11.07.1986.

23 FBIS-CHI-92-051.

24 SYRB 28.03.1992.

restructuration de l'entreprise, mais de multiplier les chevauchements entre économie étatique et accumulation individuelle.

Pourtant, le terme de "privatisation spontanée" n'en demeure pas moins utile. Centré sur les pratiques des gestionnaires, il a l'avantage de s'éloigner d'une définition juridique liée à la propriété des actifs. La comparaison permet de montrer que, comme en Russie, il s'est aussi développé en Chine une transformation de la propriété des entreprises d'Etat "informelle" avant d'être officialisée.

Dans une perspective légèrement différente, un chercheur chinois, Yang Fan, utilise le terme d'individualisation (*getihua*) de la propriété étatique, et décrit le phénomène en des termes très crus:

"Possédant une large autonomie dans la gestion des filiales, les chefs d'entreprise peuvent, en jouant sur les prix, transférer la propriété étatique dans 'leur' nouvelle entreprise. Ce jeu autour de la comptabilité permet de laisser les dettes dans l'entreprise-mère, qui déclarera la faillite. Les activités bénéficiaires dont les entreprises d'Etats sont les sponsors ont une comptabilité séparée. Ainsi, les activités non rentables restent 'étatiques' alors que les activités rentables s'autonomisent progressivement."<sup>25</sup>

Ce déplacement progressif des activités productives vers les entreprises "collectives" permet de comprendre pourquoi aujourd'hui, beaucoup d'entreprises sont pressées de faire faillite. Une fois vidées avec soin de leur contenu, les entreprises étatiques ne représentent plus qu'une charge et une dette bancaire colossale. Soucieux de rentabilité, les "nouveaux entrepreneurs étatiques" ont hâte de s'en débarrasser. La faillite vient ainsi clore une phase plus ou moins longue de privatisation spontanée.

### La paresse des employés d'Etat

Si leur statut est resté inchangé jusqu'à récemment, les employés d'Etat ne sont pas pour autant restés inactifs face à la transition. Le discours officiel sur la paresse des employés d'Etat doit être appréhendé à travers le prisme des stratégies d'acteurs. Ils calculent, manœuvrent pour mettre en œuvre

25 SYRB 05.04.1995.

petites tactiques ou grandes stratégies.<sup>26</sup> Sous l'impulsion de politiques visant elles aussi à résoudre le suremploi ou en jouant sur leur petite marge de manœuvre, ils ont aussi multiplié les chevauchements.

L'analyse des réseaux qui traversent les entreprises d'Etat permet ici aussi de faire le lien entre une économie productive de bénéfiques comptables et l'économie étatique. De bas en haut de la hiérarchie des entreprises, on a utilisé leur position étatique pour en tirer profit dans le domaine de l'économie marchande.

### Les congés

Pour favoriser la résorption des surplus de travailleurs dans ces entreprises, l'Etat a, dès le début des réformes, institutionnalisé différents statuts légaux. Il s'est agi d'abord du système des *tingxin liuzhi*. Cette politique permet à un employé de demander congé pour une durée indéterminée, tout en conservant certains des avantages liés à l'emploi d'Etat (logement, soin médicaux, école pour les enfants... ). Ce statut a joué un rôle de plus en plus important dans l'évolution du secteur privé puisque, en 1990, la moitié des nouveaux entrepreneurs l'utilisent.<sup>27</sup> La presse donne une image très variée du profil des ouvriers demandant un congé. Le vice-président depuis huit ans du district de Huanggu, âgé de 52, ans décide d'ouvrir sa propre entreprise.<sup>28</sup> Un ancien employé modèle ouvre une petite échoppe de produit courant.<sup>29</sup> Dans un article, on signale même que certains chefs d'entreprises privées restent encore officiellement employés d'Etat en attendant de voir si leur entreprise est rentable.<sup>30</sup> Les interviews

26 CERTEAU (DE) (1980): *L'invention du quotidien, art de faire*. Paris, Union Générale d'Editions (coll. 10/18), pp. 124-126.

27 FU Enli, XU Fuchen, LUO Sirao, CHEN Wu. *Siying qiye guanli tansuo*. (Recherche sur la gestion des entreprises privées). Shenyang, Liaoning Renmin Chubanshe, 1990.

28 SYRB 5.10.1992.

29 SYRB 5.10.1992.

30 XU Fengchen, LUO Sirao: "Siying qiye laodongli guanli wenti yanjiu", in: FU Enli, XU Fengchen, LUO Sirao, Chenwu (Eds): *Siying Qiye Guanli Tansuo*. Liaoning renmin chubanshe, 1990, pp. 247-270.

d'entrepreneurs privés confirment aussi que nombreux sont ceux qui ont bénéficié dans un premier temps d'un statut public.

Plus récemment, les jeunes qui s'engagent dans une entreprise privée étrangère ou qui vont tenter leur chance dans les zones économiques spéciales du sud de la Chine en font aussi usage. Une enquête de 1994 révèle que plus de la moitié des travailleurs en congé de la ville sont des universitaires entre 25 et 40 ans quittant une grande ou moyenne entreprise d'Etat.<sup>31</sup> Il est vrai que pour les personnes avec un tel profil, un réel marché de la main d'œuvre s'est développé. Ils trouvent des postes plus intéressants et mieux payés dans les entreprises privées ou étrangères (ce qui ne les empêche pas de conserver aussi longtemps qu'il le peuvent un pied dans le secteur étatique). D'ailleurs, tout est fait pour favoriser la mobilité du personnel jeune et qualifié. Depuis 1994 un marché (*rencai shichang*) qui leur est destiné, a été ouvert à Shenyang. En reliant par réseau informatique différentes villes de Chine, il a pour ambition de casser les barrières régionales de l'emploi. A ce jour pourtant, il sert essentiellement à fournir aux entreprises étrangères et aux grandes entreprises privées de la ville les cadres dont elles ont besoin. Néanmoins, les personnes intéressées peuvent déjà consulter les offres par téléphone ou lire les annonces mises dans les journaux de la ville.

Fuyant la crise économique de Shenyang, de plus en plus d'ouvrier acceptent d'aller travailler à l'étranger. La municipalité voit dans les contrats d'exportation de main d'œuvre un moyen comme un autre de résoudre les problèmes de l'emploi.<sup>32</sup> En 1994, il y avait que 1029 personnes à être allées travailler à l'étranger grâce à l'organisme étatique qui est chargé de gérer l'exportation de main d'œuvre (*Shenyang guoji jishu hezuo gongsi*). Une année plus tard, ce chiffre avait déjà quadruplé (4445). La plupart des travailleurs partent au Japon et en Russie. Il existe aussi d'autres destinations qui proposent un travail dans la construction d'un supermarché au Laos, d'un hôtels aux Seychelles, d'une centrale électrique au Pakistan ... En outre, la municipalité favorise la mise en contact des employés du nord avec les entreprises du sud de la Chine.

31 SYRB 13.04.1995.

32 Le même discours est tenu au niveau national cf FEER 29.05 1997.

## Les activités annexes

Parallèlement à l'encouragement des congés, l'Etat a autorisé d'abord les techniciens à exercer une deuxième activité lucrative (*di'er zhiye*). Cette mesure prise au début des réformes avait pour but de favoriser la modernisation des entreprises.

“L'Etat encourage les techniciens à prendre un congé pour aller donner des conseils aux entreprises. Les techniciens peuvent avoir une activité annexe, pour autant qu'elle n'entrave pas le bon fonctionnement de l'entreprise.”<sup>33</sup>

A Shenyang, au milieu des années 80, certains techniciens aidaient à réformer des entreprises collectives ou contribuaient à mettre sur pied des entreprises rurales.<sup>34</sup> Après ces premiers essais, l'ensemble des citoyens peuvent faire la demande d'une licence pour activité secondaire.

Les événements de 1989 ont donné un coup d'arrêt à ces activités qui redeviennent pour un temps souterraines, jusqu'à ce qu'un journaliste s'interroge innocemment, en septembre 1992, sur l'illégalité qui entoure encore les activités annexe dans la ville, alors que le climat politique a déjà changé dans le reste de la Chine.<sup>35</sup> Ces activités seront à nouveau encouragées à travers la création d'une dizaine de marchés de nuit et du dimanche. Une année plus tard, une enquête révèle que 25-30% des citoyens ont une activité annexe. Même si l'évolution des salaires dans les entreprises d'Etat a modifié légèrement cette évolution<sup>36</sup>, l'importance macro-économique de ce type d'activité est importante puisque les économistes estiment que les activités annexes représentent 25% du revenu des citoyens.<sup>37</sup>

Les chiffres que nous rapportons ici ne rendent compte que des personnes qui déclarent une activité annexe et payent des impôts sur leurs

33 HU Guohua (1989): *Duo seditiao de zhongguo geti jingyingzhe* (Divers aspects des entrepreneurs privés en Chine). Beijing, Beijing jingji xueyuan chubanshe, p. 151.

34 SYRB 08.06.1985.

35 SYRB 10.09.1992.

36 SYRB 15.10.1993.

37 ZHANG Hongbuo(1996): “Jumin shouru tonghuo pengzhang yu jingji zengzhang”. LIU Guoguang, WANG Luolin, LI Jingwen: 1997, *Zhongguo Jingji Xingshi Fenxi yu yuce, jingji lanpishu* (Analyse et prévision sur la situation économique en Chine). Beijing, Shehui kexue wenxian chubanshe, p. 175.

revenus. La plupart des citoyens ne déclarent pas leurs revenus secondaires. Ces secrets de polichinelle sont bien gardés, puisque tout le monde y a intérêt. Ainsi, par exemple, dans l'entreprise de transport no 2, à l'occasion d'une importante restructuration du personnel, la direction "découvre" l'importance des activités annexes.<sup>38</sup> Quelques-uns ont le statut officiel de *tingxin liuzhi*, mais plus d'un millier d'employé sur un total de 5.200, conservent leur salaire tout en pratiquant un absentéisme total. En outre, nombreux sont les employés qui s'absentent régulièrement pour plusieurs semaines d'affilée ou utilisent de faux certificats médicaux. Si ces activités ont aujourd'hui un statut légal, elles ne sont pas apparues avec les réformes. Selon les modalités sans doute différentes, elles étaient aussi florissantes durant l'ère maoïste. Les petits réseaux d'entraide sont toujours légion dans une économie de pénurie.<sup>39</sup> Leur légalisation a accéléré leur commercialisation.

Aujourd'hui, ces activités annexes plus ou moins légales sont une des caractéristiques majeures de l'économie de transition chinoise. Ce système a permis de résoudre partiellement les impératifs de diminution du personnel, tout en offrant le minimum de garantie que constitue pour l'employé le maintien de l'emploi statutaire antérieur. Aujourd'hui, alors que les contraintes budgétaires des entreprises d'État semblent se renforcer, ces dernières réalisent le coût de ce mode de transition. "Ce genre de frais coûte au bas mot plusieurs centaines de milliers de yuans par an à l'entreprise", s'exclame un journaliste à propos de la même usine de transport no 2.<sup>40</sup> Ces sommes ont servi à amortir dans un premier temps le coût social de la transition. Ces employés "invisibles" (*yinxing*) ont pu acquérir leur autonomie par rapport aux entreprises d'État et les quitter. Ainsi, la municipalité n'exagère probablement pas beaucoup lorsqu'elle affirme aujourd'hui que 40% des ouvriers qui sont mis à pied (*xiagang*) ont une autre activité rémunérée.<sup>41</sup>

38 SYRB 19.05.1997.

39 Hermet, G.: *Le désenchantement de la liberté*. Paris, Fayard, 1993 (coll. L'espace politique), p. 43.

40 SYRB 19.05.1997.

41 SYRB 21.04.1997.

## Le vol et le gaspillage

Une autre caractéristique des entreprises d'Etat en transition est le vol généralisé.<sup>42</sup> Cette pratique est tellement répandue qu'elle n'est même plus perçue comme telle, mais quasiment comme un droit d'utiliser un avantage lié à une fonction. "L'entreprise, c'est ma famille, s'il manque quelque chose chez moi, je le prends dans l'entreprise."<sup>43</sup>

Aujourd'hui pourtant, les ouvriers ne volent plus simplement pour leur usage personnel, mais pour faire du commerce. Dans une usine de tissus, une employée cache chaque jours des linges de bains dans ses pantalons. Un autre employé prend chaque jour un thermos pour aller au travail. Il le ramène chez lui non rempli d'eau chaude, comme c'est la coutume, mais d'essence.<sup>44</sup> Dans une chaîne de production importée de l'étranger, une pièce a été volée. La production doit être arrêtée jusqu'à ce que l'on retrouve la pièce chez un récupérateur privé de métal. <sup>45</sup> Preuve de l'ampleur du phénomène, la presse en rend compte par des caricatures. Exemple: un petit revendeur a installé son stand de pièces détachées devant son usine et a écrit à l'adresse des clients: "derrière il y a du stock".

Avec raison sans doute, la presse insiste sur le fait que les coulages nourrissent le secteur privé. Ainsi, un groupe de *getihu* a réussi à s'enrichir sur les déchets de métal de l'usine de roulement à bille de Shenyang. Une dizaine de personnes venue du Shandong et du Hebei se sont installées durant de longues années dans l'hôtel rattaché à l'entreprise. Au début, ils ont dû donner des cigarettes et de l'alcool aux responsables pour pouvoir pénétrer dans l'entreprise. Et petit à petit, ils ont acheté le "droit" de pénétrer dans chaque atelier. "Les chefs d'atelier ont reçu de quoi fermer les yeux, et les employés ont compris qu'ils gagnaient plus s'ils produisaient d'avantage de déchets".<sup>46</sup>

Dans certain cas pourtant, le vol s'inscrit dans un projet à long terme. Un employé qui habite en banlieue prend dans son entreprise un fer à souder et quelques autres appareils électriques pour ouvrir un petit atelier de

42 SCMP 12. 07.1997.

43 SYRB 10.03.1994.

44 SYRB 13.11.1995.

45 SYRB 25.02.1987.

46 SYRB 13.01.1996.

réparation dans son appartement.<sup>47</sup> A l'inverse, une entreprise de machine de Shenyang décide d'être plus attentive aux personnes qui utilisent les équipements, les matières premières ou la technologie pour développer des activités annexes.<sup>48</sup>

Ces vols dépassent de beaucoup l'anecdotique, même s'il est difficile de les évaluer. Certains chiffres apparaissent toutefois dans la presse. Une entreprise de travail sur bois a réussi en 1986 a, grâce à des contrôles plus assidus, à diminuer le montant des vols de bois de 10000 yuans.<sup>49</sup> Selon une enquête faite dans 1108 entreprises de la ville en 1991, les coulages sont évalués à une somme de 8,2 millions de yuans.<sup>50</sup> En 1994, la municipalité tente une fois de plus de réagir en édictant un règlement contre le vol dans les entreprises.

A ce jour pourtant, ni les multiples réformes de la gestion des entreprises d'Etat, ni les différentes campagnes d'éducation n'ont réussi à mettre un terme à ces pratiques. Les directions d'entreprise ne peuvent licencier pour si peu, et les campagnes d'éducation sont toujours aussi inefficaces. Tout au long des réformes, les entreprises ont toléré le vol comme un impondérable de la gestion étatique.

### Chevauchement et inégalité

Si les chevauchements se sont généralisés dans cette première période des réformes des entreprises d'Etat, il ne sont pourtant de loin pas tous semblables. Au contraire, ils s'intègrent dans les mécanismes de reproduction sociale qui sont à l'œuvre dans la transition. Les premiers travaux d'A. Walder ont montré comment le petit monde des unités de production s'organisait à la fin des années 70.<sup>51</sup> Les "chaînes de dépendance" qu'il a décrites ont été transformées par les réformes, mais la *danwei* reste un monde inégalitaire structuré en réseaux.

47 SYRB 13.11.1995.

48 SYRB 15.10.1993.

49 SYRB 24.04.1987.

50 SYRB 23.01.1992.

51 WALDER, A. (1987): "Wage Reform and Web Factory Interest", *China Quarterly* 109:22-41.

Souvent perçus comme atténuant l'inégalité ou même comme rendant difficile l'accumulation, les réseaux de l'économie chinoise servent au contraire de vecteur à la reproduction de l'inégalité. Preuve s'il le fallait encore que le discours sur la solidarité dans les sociétés non occidentales relève plus du fantasme sur les bons sauvages que de la réalité.

La multiplication des chevauchements a été le moyen utilisé en Chine pour mener à bien une transformation de la propriété étatique. Progressivement et par de multiples moyens les acteurs des entreprises d'État ont accaparés "leur" entreprise. Aujourd'hui, certains auteurs chinois sont prêt à reconnaître l'importance de ce phénomène. Dans un récent ouvrage collectif, Jin Pei, qui qualifie cette transformation de "perte de la propriété" étatique, évalue le montant de ces pertes annuelles à 50 milliards de yuans.<sup>52</sup>

Depuis quelque mois les faillites, les fusions et la transformation des entreprises en société par action brisent le tabou de la propriété. Ces privatisations formelles viennent-elles clore un long processus des privatisations spontanées? Dans la plupart des cas, cela ne fait guère de doute. Pourtant le doute demeure. Depuis le début de l'année, Shenyang a mis un frein aux faillites pour privilégier les fusions. Encore un fois, la politique oscille entre le maintien d'un statu quo devenu impossible et la poursuite de la réforme des entreprises d'Etat.

52 JIN Pei (1997): "Guoyou qiye wenti: jiannan guoqi hequ hecong", in XU Ming: *Guanjian shike: Dangdai zhongguo jidai jie jue de 27 ge wenti*. Beijing, Jinri zhongguo chubanshe pp. 206-207.