



LES CAHIERS DU CERIA

**SHENYANG : DES ENTREPRISES
D'ETAT, ACTEURS DE LA
TRANSITION CHINOISE**

Antoine Kernén

N°5

série rouge, octobre 1997

CERIA

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES INTERDISCIPLINAIRES SUR L'ASIE

Case postale 2403

CH-1002 Lausanne

E-mail : ceria@iprolink.ch

<http://homepage.iprolink.ch/~ceria>



**SHENYANG : DES ENTREPRISES D'ETAT, ACTEURS DE LA TRANSITION
CHINOISE**

Antoine Kernén*
CERIA

N°5

Série rouge
Octobre 1997

*Chercheur associé au CERIA, l'auteur est assistant à l'Institut d'Etudes Politiques et Internationales (IEPI) de l'Université de Lausanne. Précédemment Visiting Fellow au Centre d'Etudes Français sur la Chine contemporaine (CEFC) à Hong-Kong, il achève actuellement un doctorat sur les processus de privatisations à Shenyang à l'Institut d'Etudes Politiques à Paris.

© 1997 by CERIA
Case postale 2403 - 1002 Lausanne - Switzerland

Nous remercions l'Institut d'Etudes Politiques et Internationales de l'Université de Lausanne (IEPI) de son soutien à cette publication.

SHENYANG : DES ENTREPRISES D'ETAT, ACTEURS DE LA TRANSITION CHINOISE

Nombreux sont les analystes qui dépeignent les entreprises d'Etat comme moribondes dans une économie connaissant des taux de croissance mirobolants. Les principaux indicateurs économiques confirment en effet cette image en relevant la lenteur de leur développement parallèlement à l'accroissement régulier de l'endettement et du déficit. Tout au long des réformes, la croissance du secteur d'Etat s'est située entre 3-5 % par année, alors que celle de l'économie privée et collective étaient généralement supérieurs à 10 %. Le montant de leur endettement s'élevait à 496 milliards de yuans en début d'année¹. En outre seul un tiers des entreprises affiche un bénéfice puisque 43% sont déficitaires et 30 % ont des déficits cachés. A Shenyang, ville où j'ai mené mes recherches, la situation des 333 grandes et moyennes entreprises d'Etat est encore plus mauvaise que dans le reste du pays: 255 vont mal ou sont au bord de la faillite². A quoi s'ajoute les entreprises, en attente de faillite, qui ne payent déjà plus les salaires³.

Pourtant cette image des entreprises d'Etat est incomplète. Ce constat d'échec doit être relativisé lorsque l'on abandonne une approche exclusivement économique pour s'intéresser aux pratiques d'acteurs. Ce renversement de perspective permet de rendre compte que même si elles ne sont pas devenues des entreprises rentables, leur fonctionnement s'est transformé en une vingtaine d'année. Elles ne ressemblent en aucun cas à ces dinosaures décrits par certains: trop grands, incapables de s'adapter,

¹ *South China Morning Post* 28.04.1997.

² *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 5.03.1995.

³ A. KERNEN; "Shenyang apprend à gérer ses pauvres" *Perspectives Chinoises*, no 40 mars/avril 1997, pp. 17-21.

et voués à l'extinction⁴. Loin d'être un poids mort dans les réformes, les entreprises d'Etat en sont devenues un des principaux acteurs. Les "contraintes de budget douces"⁵ et certaines politiques réformistes ont fait des entreprises d'Etat un champs d'action des réformes. Le manque de rigueur comptable, qui a favorisé l'accroissement de leur endettement, a aussi permis une transition en douceur, faisant, dans un premier temps, l'économie de son coût social. Déficitaires certes, les entreprises d'Etat n'en ont pas moins accompagné et soutenu la transition de l'économie chinoise. L'analyse des réseaux⁶ qui les traversent, montre comment le développement d'activités économiques annexes ou affiliées a facilité la reconversion d'une partie des surplus de main d'œuvre. Ainsi, au prix de leur efficacité, elles ont parrainé de nombreuses nouvelles entreprises dans la ville de Shenyang. Dans cette perspective, l'image des entreprises d'Etat se transforme. Elles ne se contentent plus de subir la transition, mais agissent sur elle. Au bord de la faillite, les entreprises d'Etat restent un vivier d'entrepreneurs où les initiatives se sont multipliées. A la base du quadrillage maoïste urbain du social, l'unité de travail (*danwei*), est aujourd'hui au centre des stratégies face à la transition mises en œuvre par les employés. Les employés d'Etat utilisent aujourd'hui les chevauchements (*straddling*) entre position étatique et position d'accumulation comme d'une rente pour faciliter le passage vers l'économie marchande⁷.

Bien sûr, la multiplication des chevauchements, qu'ils soient légaux ou non, ne suffit pas à expliquer à elle seule, le déficit des entreprises d'Etat, mais là n'est pas

⁴ J. B. Stapanek; "China's Enduring State Factories: Why The Years of Reform Have left China Big Factories Unchanged" in Joint Economic Committee, Congress of United States (ed.); *China Economic Dilemmas in the 1990s: The Problems of Reform, Modernization and Interdependence*. Armonk, M.E Sharpe, 1992, pp 440-453.

⁵ J. KORNAÏ; "The Soft Budget Constraint" *Kyklos*, vol 39, no1, 1986, pp. 3-30.

⁶ Voir par exemple M. S. GRANOVETTER and R. SWEDBERG (éds); *The sociology of Economic Life*. Boulder & San Francisco & Oxford, Westview Press 1992 400pp. ou M. S GRANOVETTER; "Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited", in P.V. Marsden, N. Lin (éds.) *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, Sage 1982.

⁷ S. Berry; *Fathers Work for their Sons. Accumulation, Mobility and Class Formation in an Extended Yoruba Community*, Berkeley, University of California press, 1985.

vraiment notre propos. Xiao Geng a déjà montré que le coût économique du mini-Etat social dont bénéficient (-aient) les ouvriers dans les unités de production est important⁸. La mise à disposition de logements, d'écoles, d'hôpitaux, ainsi que le financement des retraites accroissent le prix du travail de 40 % par rapport aux entreprises rurales. Une autre étude⁹ complète cette image en montrant que la compartimentation du marché de la main d'œuvre résultant du système du *hukou*¹⁰, 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 inadaptés¹¹. "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 limité¹²." Nous nous limiterons ici à montrer comment la souplesse budgétaire et certaines politiques réformistes ont permis de transformer les entreprises d'Etat en champ d'action 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 réformes de la gestion, tant de fois

⁸ Xiao Geng; "Managerial Autonomy, Fringe, Benefits, and Ownership Structure: a Comparative Study of Chinese State and Collective Enterprises" *Research Paper Series* no 20, Socialist Economies Reform Unit, Country Economies Dept. World Bank, Washington DC, 1991.

⁹ G. Jefferson and T. Rawski; "Unemployment, Underemployment and Employment Policy in China's Cities", *Modern China* vol 18 no, January 1992, pp. 42-71.

¹⁰ Permis de résidence instaurés au début des années 60 qui ont fermé les villes à la migration rurale.

¹¹ *Banyue Tan*, 1992, no 12 pp. 26-29 ou FBIS-CHI-91-015/23.01.1991.

¹² Anonyme; *Zhongguo diqu fazhan yu chanye zhengce*, (développement régional et politique industriel en Chine) Caijing Chubanshe 1994, 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.

reportée, semble être aujourd'hui engagée. Après l'échec des contrats de gestion (*chengbao*), le gouvernement essaie 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 mots couverts, ou, au contraire, vers une transformation de la rente des entreprises d'Etat? La question reste encore ouverte aujourd'hui, même après les déclarations du 15e Congrès.

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 ont été mis en avant. Par la suite, cette marge de manœuvre sera encore accrue par les systèmes de contrat de gestion (*chengbao*) mis en place à partir de 1984, et généralisés en 1988. Mais paradoxalement, cette autonomie prend effet alors que le statut des travailleurs reste pour ainsi dire inchangé. C'est donc à travers le développement d'entreprises affiliées que s'exprime la nouvelle vitalité des entreprises d'Etat.

Au début des réformes, le développement d'entreprises affiliées dans le secteur des services a pour but de créer des emplois. Le compte-rendu d'une conférence des cadres des grandes et moyennes entreprises sur ce thème est très explicite. Il s'agit certes de favoriser ce secteur très peu développé dans la ville mais surtout de fournir de nouveaux postes de travail ¹³. On désirait alors améliorer l'utilisation de la main d'œuvre et offrir des opportunités de travail aux enfants des employés ¹⁴. Dans cette optique, chaque entreprise a rivalisé d'inventivité pour créer des emplois dans les services de proximité concurrençant le petit commerce privé. Ainsi, le bureau des

¹³ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 5.06.1985.

¹⁴ Avant cette date, c'est surtout à travers le système de remplacement (*dingti*) que les entreprises d'Etat ont favorisé la réinsertion des jeunes instruits.

transports de Shenyang ouvre des petits restaurants, des ateliers de confection et de réparation d'habits. En deux ans, il crée 10 230 emplois dans 91 entreprises ¹⁵.

Progressivement, le développement des entreprises affiliées n'est plus seulement un palliatif au chômage, mais devient une stratégie d'enrichissement pour certains cadres. Ainsi, dès le milieu des années 80, Shenyang, comme toutes les grandes villes, vit à l'heure des "société" (*gongsi*). Au sein d'entreprises d'Etat, mais aussi d'administrations ou d'écoles se créent des entreprises commerciales dont la force principale 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, des droits d'exportation au commerce de voitures 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. Ils réalisent de cette manière des profits ahurissants" ¹⁶.

Entre 1984 et 1985, il y avait en Chine, 300 000 entreprises de ce type. En 1985, le Conseil des affaires d'Etat sort une série de règlements 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 "se jeter 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. Les entreprises

¹⁵ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 19.09.1985.

¹⁶ SHI Xianmin; *Tizhi de tupuo-Beijing shi xichengqu getihu yanjiu* (Recherche sur les entrepreneurs privés du district de Xicheng de Pékin), Beijing, Beijing shehui kexueyuan chubanshe. 1993, p 80.

d'Etat encourage leurs employés à créer des entreprises affiliées. "Les entreprises industrielles doivent aider les travailleurs en surplus à établir des sociétés de services. L'entreprise doit soutenir les ouvriers dans leur recherche de capital pour développer ces nouveaux types d'activités"¹⁷.

Concrètement, les capitaux peuvent être prêtés avec intérêt par l'entreprise, ou celle-ci peut décider que le capital investi représente une participation dans la nouvelle entreprise affiliée. En outre, les plus motivés peuvent se constituer un capital de départ en obtenant une avance sur le capital de leur assurance chômage¹⁸.

La plupart du temps, les entreprises de services ne sont donc créées que formellement par les entreprises d'Etat 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 actions...). L'usine de matériel en aluminium de Shenyang fournit par exemple un capital de départ de 30 à 50 000 yuans et alloue chaque année 15 % du bénéfice de l'entreprise comme fonds de roulement. En outre, la totalité des bénéfices reviennent à l'entreprise-mère. Celle-ci met en place un système de primes: 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, un nombre croissant est vendu ou transformé en sociétés par actions. Ainsi, le département de l'industrie des machines de Shenyang a changé le statut de la plupart de ses entreprises en sociétés par actions grâce à la vente tout ou partie du capital à des individus.

¹⁷ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 01.08.1993.

¹⁸ *Liaoning jingji* (l'économie du Liaoning) no 8, 1993, pp. 34-38.

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. Celle qui fait beaucoup de bénéfices paiera aussi les retraites de ses ouvriers. Celle qui marche moins bien économisera au moins sur les frais de salaires à l'entreprise mère"¹⁹.

En d'autres termes, certains employés ont la possibilité de tenter leur chance avec l'argent de l'entreprise, et, si l'affaire se révèle rentable, ils peuvent négocier pour accroître leur autonomie. Autre avantage pour ces entreprises utilisant le surplus de main d'œuvre des entreprises d'Etat : elles peuvent bénéficier d'une exemption de taxes 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 de certains cadres ou de leurs protégés. Ces pratiques s'expliquent par l'accroissement de la marge de manœuvre des acteurs, mais elles constituent aussi un des objectifs explicites visé par le gouvernement dès le début des réformes. La volonté de résoudre le problème de la main d'œuvre pléthorique des entreprises d'Etat a abouti à l'institutionnalisation des chevauchements. Leur omniprésence dans l'économie urbaine 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 des dysfonctionnements 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 de la marge de manœuvre des gestionnaires, l'Etat chinois a bien essayé de mettre en place un système de contrôle sur ses entreprises. Outre les tentatives peu fructueuses de restructuration des organes de contrôle traditionnels, c'est surtout la légalisation de la faillite qui aurait pu contrebalancer les

¹⁹ Anonyme; *Shenyang disan chanye* (le secteur des services à Shenyang), Shenyang, Liaoning Chubanshe, 1993, p. 204.

nouveaux pouvoirs des gestionnaires. C'est dans cette optique que Shenyang a inauguré la première faillite de l'ère des réformes²⁰.

“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 le peuvent. Autrement dit, elles retardent le remboursement autant que possible. Pourtant, aujourd'hui, les déficits ne peuvent plus simplement déboucher sur de nouveaux emprunts, mais sur la fermeture de l'usine”²¹.

La faillite aurait dû contribuer à transformer l'environnement des entreprises d'Etat urbaines en mettant un terme aux marchandages entre elles et l'administration. 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 pour les “aider à résoudre les problèmes qui ont surgi dans la production et la gestion”²². 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”²³.

²⁰ *Liaowang Zhoukan (haiwai ban)* (hebdomadaire Perspectives (édition internationale) 23.06.1993, pp. 17-18.

²¹ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 11.07.1986.

²² FBIS-CHI-92-051/ 16 March 1992 p.58.

²³ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 28.03.1992.

Après avoir exhorté pendant près de dix ans les entreprises à prendre leur autonomie, l'administration offre une aide qui peut être assimilée à une tentative de reprise de contrôle sur ses entreprises. En effet, le refus politique de faire usage de la loi sur les faillites laisse l'administration sans armes pour réagir à l'accroissement de l'endettement.

En analysant la société russe et ukrainienne, un groupe de chercheurs a avancé le terme de "privatisation spontanée" pour caractériser le processus de captation des avoirs de l'Etat par les gestionnaires ²⁴. Si les entrepreneurs d'Etat en Chine ont su tirer aussi profit de la transition, ils l'ont cependant fait selon des modalités très différentes. En effet, en raison de l'impossibilité de licencier, leur autonomie croissante n'a pas permis de réelles restructurations, mais a servi à multiplier les chevauchements entre l'économie étatique et l'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 qu'en Chine comme en Russie, il s'est développé une transformation "informelle" de la propriété des entreprises d'Etat qui a précédé son officialisation.

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 explicites: "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'Etat sont les sponsors ont une comptabilité séparée. Ainsi, les activités non rentables restent "étatiques" alors que les activités rentables s'autonomisent progressivement" ²⁵.

²⁴ S. Johnson; H. Kroll; S. Eder; "Strategy, Structure, and Spontaneous Privatisation in Russia and Ukraine" in Vedat Milor (ed); *Changing Political Economies: Privatisation in Post Communist and Reforming Communist States*, Boulder Colo: Lynne Rienner, 1994. pp. 147-173.

²⁵ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 05.04.1995.

Après avoir soutenu dans un premier temps le développement de filiales, les gestionnaires les utilisent aujourd'hui pour vider les entreprises d'Etat de leurs activités les plus productives. Ce transfert d'activité aggrave encore d'avantage les difficultés structurelles des entreprises d'Etat dont il ne reste parfois plus que les carcasses. En outre, cette évolution permet de comprendre les raisons qui poussent les gestionnaires à souhaiter la faillite de leur entreprise. En effet, pour certains d'entre eux, le rôle des entreprises d'Etat dans la transition est achevé. Vidées de leurs activités les plus rémunératrices, elles ne représentent plus que des charges sociales et des dettes bancaires importantes. Soucieux de rentabilité, les "nouveaux entrepreneurs étatiques" ont hâte de se débarrasser de ce fardeau. La faillite vient alors 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'acteur. Ils calculent, manœuvrent, pour élaborer de petites tactiques face aux grandes stratégies ²⁶. Sous l'impulsion de politiques visant elles-mêmes à résoudre les sureffectifs ou en jouant sur leur petite marge de manœuvre, ils ont aussi multiplié les chevauchements. L'analyse des réseaux permet ici aussi de faire le lien entre une économie productive de bénéfiques comptables et une économie étatique. Les acteurs du secteur d'Etat ont essayé de tirer profit de l'économie marchande en expansion.

Les congés:

Pour favoriser la résorption des surplus de travailleurs dans ces entreprises, l'Etat a institutionnalisé, dès le début des réformes, différents statuts légaux. Il s'agissait d'abord du système du *tingxin liuzhi*. Cette politique permet à un employé de demander un congé sans solde pour une durée indéterminée, tout en conservant

²⁶ M. de CERTEAU; *L'invention du quotidien, art de faire*. Paris, Union Générale d'Editions, collection 10/18, 1980, pp124-126.

certains des avantages liés à l'emploi d'Etat (logements, soins médicaux, écoles 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'utilisaient²⁷. La presse donne une image très variée du profil des ouvriers demandant un congé. Le vice président district de Huanggu en poste depuis huit ans, décide à l'âge de 52 ans, d'ouvrir sa propre entreprise²⁸. Un ancien employé modèle ouvre une petite échoppe de produits courants²⁹. 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 rentable³⁰. Les interviews 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 de la ville en congé sont des universitaires entre 25 et 40 ans quittant une grande ou moyenne entreprise d'Etat³¹. 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 de l'emploi (*Rencai shichang*) qui leur est destiné, a été ouvert à Shenyang. En reliant par réseaux informatiques différentes

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 *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 5.10.1992.

²⁹ idem.

³⁰ Xu Fengchen, Luo Sirao; "Siying qiye laodongli guanli wenti yanjiu" (Recherche sur la question de gestion de la main d'oeuvre dans les entreprises privées) in: Fu Enli, Xu Fengchen, Luo Sirao, Chen Wu (éds.); *Siying Qiye Guanli Tansuo*. (recherche sur la gestion des entreprises privées) Liaoning renmin chubanshe, 1990, p247-270.

³¹ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 13.04.1995.

viles 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.

Fuyant la crise économique de Shenyang, de plus en plus d'ouvriers 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 ³². En 1994, seul 1 029 personnes avaient pu aller 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*). En 1996, 4 842 travailleurs sont parti travailler à l'étranger, pour la plupart au Japon et en Russie ³³. En outre, la municipalité propose aux chômeurs du Nord des opportunités professionnelles dans les zones plus dynamiques du sud de la Chine.

Les activités annexes

Parallèlement à l'encouragement des congés, l'Etat a autorisé les techniciens dans un premier temps 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" ³⁴. A Shenyang, au milieu des années 80, certains techniciens aidaient à réformer des entreprises collectives ou contribuaient à mettre sur pied des entreprises rurales . Après ³⁵ ces premiers essais, l'ensemble des citoyens pouvaient faire la demande d'une licence pour activité secondaire.

³² Le même discours est tenu au niveau national; *Far Eastern Economic Review*, 29.05 1997.

³³ *Shenyang Nianjian* 1997 (Shenyang's Yearbook), p 327.

³⁴ HU Guohua; *Duose diao de zhongguo geti jingyingzhe* (Les divers aspects des entrepreneurs privés en Chine), Beijing, Beijing jingji xueyuan chubanshe, 1989, p 151.

³⁵ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 08.06.1985.

Les événements de 1989 ont mis 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 annexes dans la ville, alors que le climat politique a déjà changé dans le reste de la Chine ³⁶. Ces activités seront à nouveau encouragées à travers la création d'une dizaine de marchés de nuit et le dimanche. Une année plus tard, une enquête révèle que 25 à 30 % des citoyens ont une activité annexe. Même si l'évolution des salaires dans les entreprises d'Etat a modifié légèrement cette évolution ³⁷, l'impact macro-économique de ce type d'activité est importante puisque certains spécialistes estiment que les activités annexes représentent 25 % du revenu des citoyens ³⁸.

Les chiffres que nous rapportons ici ne rendent compte que des personnes qui déclarent une activité annexe et paient des impôts sur leurs revenus. La plupart des citoyens ne déclarent pas leurs revenus secondaires. Ces secrets 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 ³⁹. Quelques-uns ont reçu un congé officiel (*tingxin liuzhi*), mais plus d'un millier d'employés 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 des certificats médicaux de complaisance. Si ces activités ont aujourd'hui un statut légal, elles ne sont pas apparues avec les réformes. Selon des modalités différentes, elles étaient florissantes durant l'ère maoïste. Les petits réseaux

³⁶ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 10.09.1992.

³⁷ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 15.10.1993.

³⁸ Zhang Hongbuo; ".Jumin shouru tonghuo pengzhang yu jingji zengzhang." (le revenu par habitant, l'inflation et la croissance) in: LIU Guoguang, WANG Luolin, LI Jingwen; 1997 *Zhongguo jingji xingshi fenxi yu yuce, jingji lanpishu*, (Analyses et prévisions sur la situation économique en Chine), Beijing, Shehui kexue wenxian chubanshe, 1996, p 175.

³⁹ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 19.05.1997.

d'entraide sont toujours légion dans une économie de pénurie ⁴⁰. Les Réformes ont accéléré leur monétarisation.

Aujourd'hui, ces activités annexes déclarées ou non sont une des caractéristiques majeures de la transition économique chinoise. Ce système a permis de résoudre partiellement le problème posé par 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'Etat 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 ⁴¹. 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'Etat 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 ⁴².

Le vol et le gaspillage

Une autre caractéristique du fonctionnement des entreprises d'Etat en transition est le vol généralisé ⁴³. 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" déclare un ouvrier dans le quotidien de Shenyang ⁴⁴.

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

⁴⁰ G. HERMET; *Le désenchantement de la liberté*, Paris, Fayard, collection: L'espace politique, 1993, pp. 43 et suivantes.

⁴¹ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 19.05.1997.

⁴² *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 21.04.1997.

⁴³ *South China Morning Post* 12. 07.1997.

⁴⁴ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 10.03.1994.

cache chaque jour des serviettes de bains dans ses pantalons. Un autre employé prend chaque jour un Thermos pour aller au travail. Il le ramène chez lui rempli non d'eau chaude, comme c'est la coutume, mais d'essence ⁴⁵. 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 ⁴⁶. 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".

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 billes de Shenyang. Une dizaine de personnes venues de la province du Shandong et du Hebei se sont installées durant de longues années dans l'hôtel rattaché à l'entreprise. Au début, elles ont dû donner des cigarettes et de l'alcool aux responsables pour pouvoir pénétrer dans l'entreprise. Et petit à petit, elles 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 davantage de déchets" ⁴⁷.

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 réparation dans son appartement ⁴⁸. A l'inverse, une entreprise de machines de Shenyang décide d'être plus attentive aux personnes qui utilisent les équipements, les matières premières ou la technologie pour développer des activités annexes ⁴⁹.

⁴⁵ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 13.11.1995.

⁴⁶ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 25.02.1987.

⁴⁷ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 13.01.1996.

⁴⁸ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 13.11.1995.

⁴⁹ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 15.10.1993.

Ces vols dépassent de beaucoup l'anecdotique, même s'il est difficile d'évaluer leur portée réelle. Certains chiffres apparaissent toutefois dans la presse. Une entreprise de travail sur bois a réussi, en 1986, à diminuer le montant des vols de bois de 10 000 yuans, grâce à des contrôles plus assidus ⁵⁰. Selon une enquête faite dans 1 108 entreprises de la ville en 1991, les coulages sont évalués à une somme de 8,2 millions de yuans ⁵¹. 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, ils 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 ⁵². Les "chaînes de dépendance" qu'il a décrites ont été transformées par les réformes, mais la *danwei* reste un monde inégalitaire structuré en réseaux.

Souvent perçus comme atténuant l'inégalité ou même comme rendant difficile l'accumulation de richesses, 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

⁵⁰ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 24.04.1987.

⁵¹ *Shenyang Ribao* (le Quotidien de Shenyang), 23.01.1992.

⁵² A. WALDER; "Wage Reform and Web Factory Interest" *The China Quarterly*, no 109, 1987, pp. 22-41.

discours sur la solidarité dans les sociétés non occidentales relève plus du fantasme sur le bon sauvage que de la réalité⁵³.

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'Etat se sont accaparé "leur" entreprise. Aujourd'hui, certains auteurs chinois sont prêts 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 annuel de ces pertes à 50 milliards de yuans⁵⁴.

Depuis quelques mois les faillites, les fusions et la transformation des entreprises en sociétés par action brisent le tabou de la propriété. Une tendance que le 15e Congrès est venu confirmer. S'il ne fait guère de doute qu'un jour ou l'autre une privatisations formelles viendra clore ce long processus des privatisations spontanées, tel n'est pas encore le cas. L'orientation de la réforme avalisée par le Congrès évite encore soigneusement ce terme. Dans bien des cas cependant, les transformations en sociétés par action cachent des rachats grâce au statut mal défini d'investisseur institutionnel. Les privatisations se formalisent même si elles gardent une étiquette étatique.

En dehors de la propriété, les gestionnaires continuent leur marche vers le pouvoir. Ils ont aujourd'hui la possibilité d'accroître l'exploitation de la main d'œuvre grâce notamment à leur grande autonomie dans le domaine des mises à pied⁵⁵. Les résultats d'expériences menées dans d'autres villes de Chine montrent que les

⁵³ VIDAL, Claudine; "Les rhétoriques de la "Solidarité africaine" Papier pour une table ronde au CERI sur le thème "Crises et ajustements structurels: les dimensions sociales et culturelles" 1 et 2 décembre 1992.

⁵⁴ Jin Pei; "Guoyou qiye wenti: jiannan guoqi hequ hecong" in *Xu Ming*(ed); *Guanjian shike: Dangdai zhongguo jidai jie jue de 27 ge wenti*, Beijing, jinri zhongguo chubanshe, 1997, p206-207; Le premier à avoir parler de ce phénomène est Wang Baoxi; "Guoyou zichan shi zemeyang liushi de" (Comment disparaît le capital des entreprises d'Etat) *Zhongguo Gongye Jingji Yanjiu*, no 5, 1994, pp. 22-24.

⁵⁵ voir autres articles dans ce même numéro ou Minghua Zhao and Theo Nichols; "Management Control of Labour in State-Owned Enterprises: Cases From The Textile Industry" *China Journal* no 36, july 1996, pp.1-21.

entreprises d'Etat "modernisées" se caractérisent par un renforcement de la discipline de travail. Le sursis accordé aux ouvriers est terminé. Le prolétariat chinois, tant choyé jusqu'à ce jour, est en train de perdre tout ses avantages sociaux. Il va désormais goûter au statut moins enviable de l'ouvrier dans le "nouveau" modèle de développement asiatique qui est la nouvelle référence du régime.

Si l'orientation générale de la réforme est aujourd'hui clarifiée. Les déclarations du 15e Congrès n'ont toutefois pas mis un terme aux hésitations dans sa mise en œuvre. Que se passera-t-il lorsque le calme des villes sera troublé par des manifestations d'ouvriers? Tout porte à croire que l'Etat s'accordera une fois encore une petite pause dans la réforme de ses entreprises, comme ce fut le cas à Shenyang durant les premiers mois de l'année.
