



LES RÉFORMES DE L'ENTREPRISE D'ÉTAT CHINOISE

Un changement radical de la société urbaine ?

PAR CORINE EYRAUD

Université de Provence, LAMES

La Chine est entrée, depuis la fin des années 70, dans une période de réformes économiques touchant, d'une part au monde agricole et, d'autre part, à l'économie urbaine industrielle. Le moteur des premières est la décollectivisation des terres et le retour à l'exploitation individuelle. Au cœur des secondes se trouve l'entreprise d'État chinoise. Toutes deux ont des implications sociologiques de grande ampleur. C'est à l'économie industrielle et à la société urbaine, donc à l'entreprise d'État, que l'auteur s'est intéressé, au long d'une recherche menée dans le cadre d'une thèse de sociologie (1) portant sur les transformations de cette forme sociale (2) pendant ces vingt années de réformes.

L'entreprise d'État chinoise, telle qu'elle a été mise en place par les communistes au début des années 50 et telle qu'elle a existé jusqu'à la fin des années 70, est un ensemble relativement flou qui se prolonge de maintes manières dans l'organisation administrative, politique et sociale nationale. Elle est non seulement un lieu de travail et une communauté de vie mais, plus encore, une institu-

(1) C. Eyraud, *L'entreprise d'État chinoise : de « l'institution sociale totale » vers l'entité économique ?* Thèse de sociologie, Université de Provence, 1997, chez l'Harmattan courant 1999. Nous avons passé, pour cette recherche, 14 mois en Chine (trois séjours de 1993 à 1996).

(2) La notion de « forme sociale » est utilisée telle qu'elle a été développée par R. Leduc (La Forme et le sens dans la société, Paris, Librairie des Méridiens, 1984). Pour une explicitation de ce choix, se reporter à C. Eyraud, *op. cit.*, pp. 19-24.

tion sociale totale au sens d'Erving Goffman (3). Le nouveau type d'entreprise que les réformes visent à mettre en place a, en revanche, des contours bien délimités, ces entreprises devenant des entités à part entière, essentiellement économiques. Sur ces bases, la question est désormais de savoir où se trouve aujourd'hui l'entreprise d'État chinoise, entre ces deux types de formes sociales.

Mais la question ne s'arrête pas là : ces réformes concernant les entreprises d'État impliquent des changements plus globaux, touchant à la société dans son ensemble.

Ce sont ces changements dont nous voulons ici prendre la mesure (4). Pour ce faire, il nous faut passer par l'analyse de la forme sociale originale et du type de société dans lequel elle s'intègre : ce sera l'objet de la première partie de cet article. Nous développerons ensuite, dans un deuxième temps, le modèle d'entreprise porté par les réformes de ces deux dernières décennies. Nous

pourrons alors, dans une troisième partie, saisir l'étendue des changements sociaux requis, plus ou moins directement, par ces réformes et par ce nouveau modèle d'entreprise.

L'ENTREPRISE D'ÉTAT CHINOISE DANS SA FORME ORIGINELLE

L'enchâssement de l'entreprise dans l'organisation nationale et locale

Les entreprises d'État chinoises ont été construites, comme les entreprises est-européennes, sur le modèle de l'entreprise soviétique.

1994.
*Sept heures du matin.
Les ouvrières chantent
l'hymne de l'usine
dans les ateliers de
l'Usine de chaussures
de l'Armée populaire
de Libération,
à Canton.*



OPACITÉS INSTITUTIONNELLES

Elles ont été conçues comme le prolongement d'un vaste réseau d'organismes formés au niveau national. Fait essentiel, il s'agit d'organismes économiques et administratifs, mais aussi politiques, sociaux et autres (5). Cet enchaînement de l'entreprise d'État dans l'organisation administrative, politique et sociale locale et nationale est clairement mis en évidence dans le schéma ci-dessous.

L'entreprise d'État se compose, comme d'ailleurs toute unité de travail (*danwei*) chinoise, de quatre éléments : le Parti (*dang*), l'administration (*zheng*), le syndicat (*gong*) et la Ligue de la jeunesse communiste (*tuan*). En tant qu'unité de travail, elle est également chargée de la planification

des naissances chez ses employés et de la sécurité publique sur son territoire. Ces différents éléments constitutifs de l'entreprise (et des ateliers de production) sont les aboutissements d'un certain nombre d'organismes, de lignes, qui prennent naissance au niveau de l'organisation nationale (non matérialisée sur le schéma 1).

Chacun de ces éléments de l'entreprise entretient des relations de subordination avec l'organisme dont il est le prolongement. Nous pouvons donc dire que, d'un point de vue organisationnel, l'entreprise est un ensemble flou, mal délimité et relativement éclaté, bref, qu'elle ne constitue pas réellement une entité.

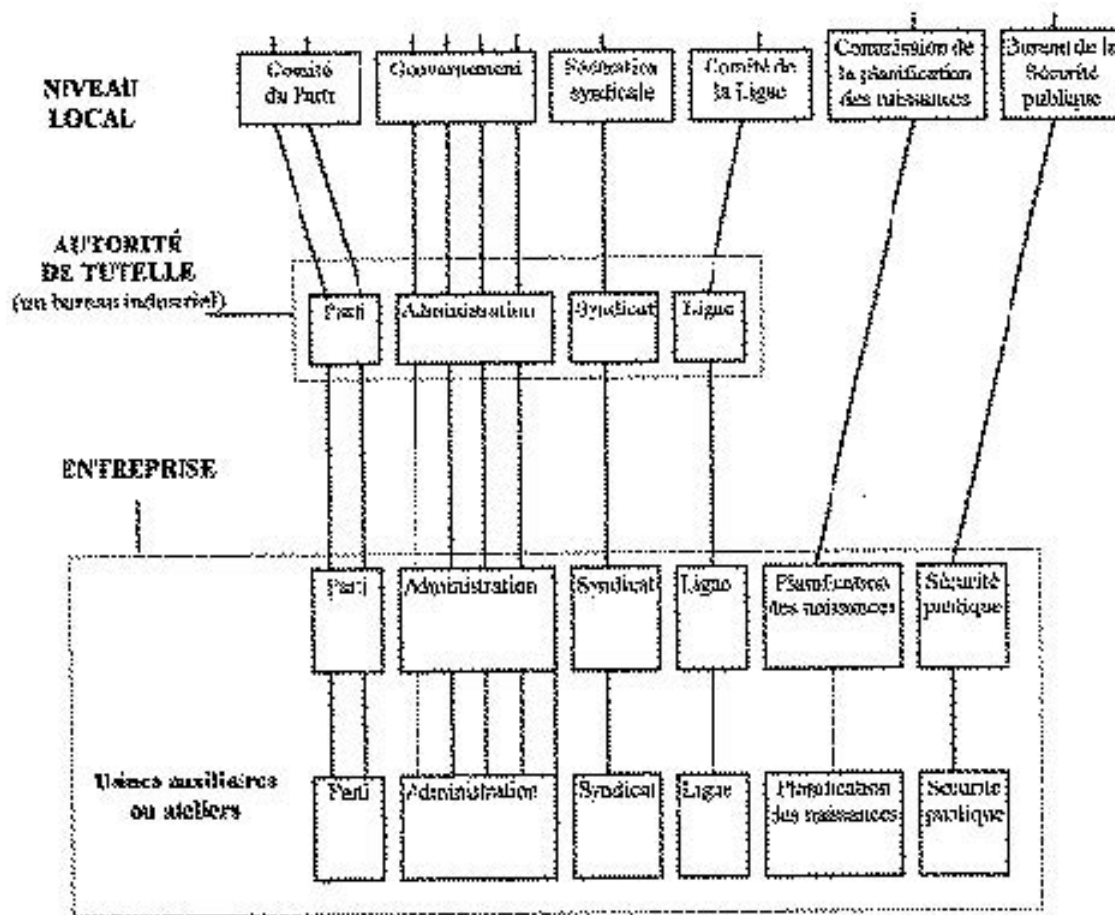


Schéma 1

(3) E. Goffman, *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit, 1968.

(4) On pourra s'étonner de ne trouver, dans cet article, que peu de développements concernant les thèmes des relations personnelles (en chinois « *guanxi* »), des réseaux de relations personnelles (*guanxi wang*), de la corruption et du détournement ou du recyclage des capitaux de l'État.

Or, ces thèmes sont très présents à la fois dans la presse chinoise et dans la littérature de la sinologie occidentale. Il convient donc d'expliquer le peu de place qui leur est ici consacré. Ce sont des thèmes qui, d'après nous, doivent être abordés avec beaucoup de circonspection. En effet, ils se prêtent facilement aux jugements de valeur ; or, une analyse sociologique n'a pas pour objectif d'émettre un jugement moral sur l'objet dont elle traite. Deuxièmement, il nous

semble important d'éviter tout culturalisme : on ne doit pas considérer ces questions, de prime abord, comme étant des spécificités chinoises et les discours sur ces thèmes nous semblent souvent manquer d'une mise en perspective avec d'autres sociétés et, en particulier, avec la nôtre.

Il est clair qu'il s'agit d'un objet d'étude à part entière et nous ne sommes pas en mesure d'élaborer une telle analyse et un tel discours. Nous avons donc préféré ne pas aborder ces questions dans cet article. Nous ne signifions pas ainsi qu'il s'agit là d'une question mineure, mais d'une question qui, si l'on souhaite la traiter avec rigueur, sort du cadre de notre travail.

(5) N. et T. Lowit, « L'entreprise captive en Europe de l'Est » in R. Sainsaulieu (dir.), *L'Entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990, p. 269.

Ce phénomène se confirme si l'on étudie, non plus seulement la dimension organisationnelle de l'entreprise, mais également ses pratiques de gestion. Le système économique est, à cette époque, un système d'économie planifiée. Au niveau de l'entreprise d'État, cela signifie qu'un plan général de ses activités lui est fourni par son autorité de tutelle. Ce plan intègre les différents plans de l'entreprise : plan de production, plan des approvisionnements, plan des ventes, plan du travail et des salaires, plan financier. Le plan de production est la clef de voûte du plan global ; il comprend un plan de production pour chaque produit avec normes de qualité et spécifications techniques. Le plan des approvisionnements indique tous les matériaux nécessaires à la production de chaque produit, leur prix, ainsi que la source d'approvisionnement (organismes gouvernementaux ou autres entreprises) ; de par ce plan, l'entreprise possède des quotas d'achat de matériaux valables auprès des organismes mentionnés. Le plan des ventes énumère les quantités de chaque produit, les prix, les dates de livraison et les clients et prévoit le chiffre d'affaires global. Le plan du travail et des salaires précise la main-d'œuvre totale nécessaire à la réalisation du plan de production, spécifie le type de main-d'œuvre et le montant des salaires de toute l'usine. Enfin, le plan financier traduit tous les autres plans en valeur monétaire.

L'entreprise d'État est clairement un maillon de base de l'économie nationale. Elle n'est pas une entité à part entière dont les activités sont gérées par une direction : la plupart des décisions en matière de gestion se font en effet en dehors d'elle (6). Elle ressemble ainsi beaucoup à une usine d'un groupe industriel occidental, dans la mesure où l'usine est principalement une unité de production. Les noms donnés aux entreprises d'État sont d'ailleurs explicites : on ne parle pas d'entreprise mais d'usine, et le nom qu'elles portent est formé de la manière suivante : Usine (*chang*) + nom du produit + nom de la localité dans laquelle elle est située + un numéro s'il y a lieu, on parlera ainsi de l'Usine de Piles de Pékin ou de l'Usine de lessives n° 3 de Shanghai. Comme l'explique un de nos interlocuteurs chinois : « À cette époque, l'entreprise ressemblait à un atelier de l'État ». Elle émerge d'ailleurs au budget de l'État. Cette situation de l'entreprise se traduit donc, dans le domaine comptable, par l'application des principes de la comptabilité publique.

L'enchâssement de l'entreprise d'État dans l'organisation administrative, politique et sociale, nationale et locale, correspond en fait à un mode particulier de gestion de l'économie et, plus

largement, de la société. Ce mode de gestion se fonde sur ce que l'on appelle en chinois le « principe de *duikou* » et que l'on peut représenter par le schéma de la page de droite.

« *Duikou* » désigne, en chinois, à la fois une « ligne administrative » (de l'échelon central à l'unité de base qu'est l'entreprise) et l'« uniformité organisationnelle » de chaque échelon avec son échelon supérieur et son échelon inférieur. L'organisation de chaque ministère est ainsi « *duikou* » avec celle du gouvernement central ; l'organisation de chaque bureau industriel provincial et municipal est « *duikou* » avec, d'une part celle du gouvernement provincial et municipal (pour ne pas alourdir le schéma, nous avons représenté cet aspect seulement pour l'échelon central) et d'autre part, celle de son ministère de tutelle. Finalement, l'organisation de toute entreprise d'État est « *duikou* » avec celle de son autorité de tutelle (un bureau industriel), avec celle du gouvernement local, ainsi qu'avec celles des organismes et des gouvernements des échelons provinciaux et central. Notons, au passage, que ce système organisationnel est de (très) large inspiration soviétique.

Les différentes politiques, directives et règlements sont communiqués aux « unités » concernées en passant par ces « *duikou* », par ces lignes administratives. Pendant toute la période de l'économie planifiée, il n'existe que très peu de lois en Chine, il n'y a que des règlements. Il n'y a, par exemple, pas de droit du travail. Les différents règlements concernant l'embauche, les salaires, les conditions de travail, etc., sont fournis aux départements du travail et du personnel de chaque entreprise par les mêmes départements de son autorité de tutelle qui, eux, les reçoivent du bureau du Travail et du bureau du Personnel du gouvernement local. Il s'agit en fait de ce que les Chinois appellent une « gestion échelon par échelon » (*cengceng guanli*) ; système de gestion qui est, d'autre part, très particulariste. En effet, chaque échelon provincial ou municipal peut revoir et adapter les règlements qu'il reçoit de l'échelon central, en fonction des conditions locales.

L'entreprise d'État en tant qu'unité de travail

L'entreprise d'État de l'époque n'est pas une forme sociale spécifique, elle est plutôt une forme légèrement particulière d'« unité de travail » ou « *danwei* », nom donné en Chine à toute organisation : un ministère, un bureau industriel, une entreprise, un hôpital, une école, etc. L'entreprise, en tant que « *danwei* », assume de nombreuses activités en dehors de ses activités économiques propres. Ces activités sont orientées vers ses

(6) Il ne faudrait toutefois pas croire que toutes les activités économiques se déroulent au sein du plan ; les échanges hors-plan, et donc du ressort de la direction de l'entreprise, existent bel et bien mais ils visent surtout à pallier les ruptures des approvisionnements inscrits dans le plan.



OPACITÉS INSTITUTIONNELLES

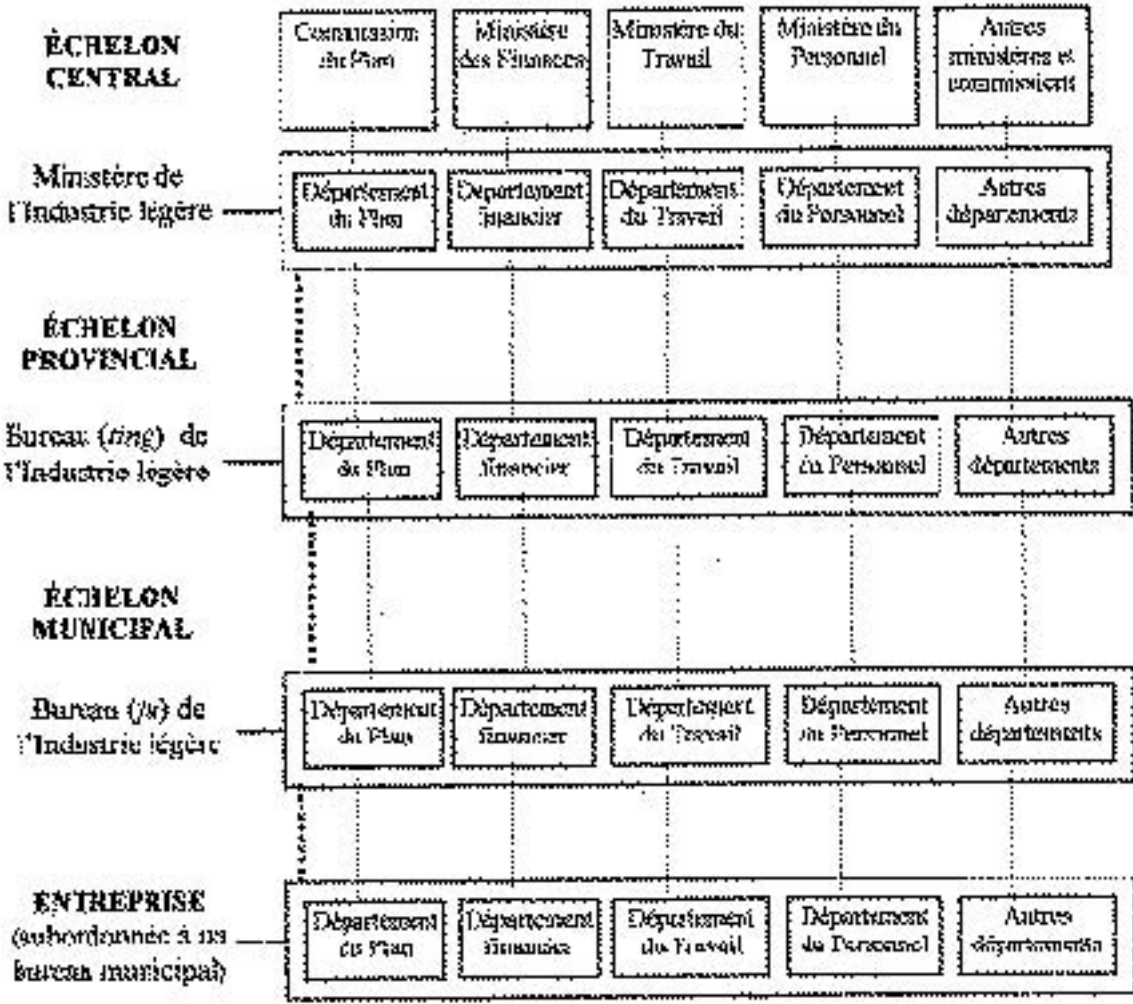


Schéma 2

membres, c'est-à-dire vers son personnel ; ce sont des activités sociales, administratives, politiques, de sécurité publique et de planification des naissances. L'entrée en tant qu'employé dans une entreprise d'État et, plus largement, dans une unité de travail, se fait par affectation obligatoire ; une fois affectée, la personne est employée à vie par l'entreprise.

D'autre part, une personne qui prend sa retraite peut recommander un parent proche pour prendre sa succession, le plus souvent un de ses enfants ; ce système d'héritage de l'emploi d'un parent est très courant jusqu'au milieu des années 80. Dans tous les cas, l'entreprise est considérée comme responsable de l'emploi des enfants de ses employés.

Elle fournit également un logement, au sein de l'entreprise, à tout son personnel. Toutes les entreprises possèdent une cantine où les employés prennent leur repas de midi et parfois celui du soir. Elles distribuent aussi les tickets de ravitaillement qui permettent d'obtenir gratuitement, ou d'aller acheter, au magasin de l'entreprise les aliments de base.

Toutes les entreprises possèdent également une crèche pour les enfants des employés, le plus souvent une école maternelle et primaire et, si la taille de l'entreprise est importante, un collège et des écoles techniques. Elles ont également un dispensaire où se font soigner les employés et leur famille, les grandes entreprises ont souvent un hôpital ; si un employé de l'entreprise ou un de ses enfants doit être hospitalisé à l'extérieur, c'est l'entreprise qui prend en charge les frais d'hospitalisation. Le personnel de ces dispensaires, hôpitaux, crèches et écoles est considéré comme faisant partie du personnel de l'entreprise, c'est elle qui les rétribue et qui les loge. L'entreprise s'occupe également des loisirs de son personnel, de ses activités sportives. D'autre part, elle paie les retraités, leur fournit logement, soins médicaux, et organise leurs loisirs. Finalement, l'entreprise, pour reprendre une expression chinoise, s'occupe de son personnel « de la naissance à la vieillesse et de la maladie à la mort » (*shenglao bingsi*). Autrement dit, c'est l'entreprise, et plus largement l'unité de travail, qui assume ce que l'on a pu appeler les « coûts de production de la force de travail ».

La mise en place d'un tel type d'institution correspond à un moment du développement économique et social de la Chine. Pour les dirigeants chinois de l'époque, ce type d'institution leur semblait probablement créer les meilleures conditions pour la réalisation de la tâche qu'ils s'étaient fixée : employer, nourrir, loger, éduquer, soigner et contrôler la population chinoise déjà si nombreuse et, en plus, créer « *l'homme communiste nouveau* ».

Dans la mesure où les différents services sociaux (logement, sécurité sociale, retraite, crèches, etc.) n'existent en Chine qu'au sein des unités de travail, les Chinois dépendent, pour bénéficier de ces services, de leur « *danwei* » ; il s'agit en fait, pour reprendre une expression de R. Castel, d'un système de « *protection rapprochée* » (7). Cet attachement de l'individu à son unité de travail, ainsi que le rôle de contrôle politique et social de l'unité sur son personnel ont été soulignés par de nombreux analystes occidentaux. En fait, il ne s'agit pas seulement d'un attachement par le travail et par la protection sociale que l'entreprise procure, mais également de ce que nous pourrions appeler un attachement administratif. Il faut, pour comprendre cela, connaître le système chinois du « *hukou* », que l'on peut traduire par « état civil », « résidence permanente immatriculée » ou « livret de résidence ». Ce système attache tout individu à un espace géographique précis (village, ville, et même un certain quartier de la ville). Sa fonction première est, en limitant considérablement la mobilité géographique des individus, d'empêcher l'exode rural. C'est l'unité de travail qui gère le « *hukou* » de ses employés et, donc, l'entreprise d'État qui gère celui de son personnel. C'est à l'endroit où est déposé son « *hukou* » qu'un individu peut réaliser ses démarches d'état civil : mariage, naissance, papiers d'identité, démarches qui passent toutes par l'intermédiaire de l'unité de travail.

L'entreprise d'État est également, et même parfois avant tout, un espace politique. Ainsi, être membre du Parti, c'est être membre de l'organisation du Parti de son unité de travail. C'est le comité du Parti de l'entreprise qui est chargé du recrutement des nouveaux membres et de l'éducation politique de tous les employés et de leurs familles, éducation politique qui, à l'époque, est affaire de tous les jours et de tous les instants. Le comité du Parti est d'ailleurs l'instance la plus puissante dans l'entreprise ; comme le principe de direction collective semble peu appliqué, c'est en fait le secrétaire du Parti qui est aux commandes. Ce dernier est donc le responsable de la communauté toute entière.

L'entreprise est, pour finir, un espace on ne peut mieux défini puisqu'elle est un espace clos, délimité par des murs et des portes d'entrée gardées par des policiers qui sont attachés à cette entreprise et responsables de la sécurité publique sur cet espace. Elle est donc un lieu de vie à part

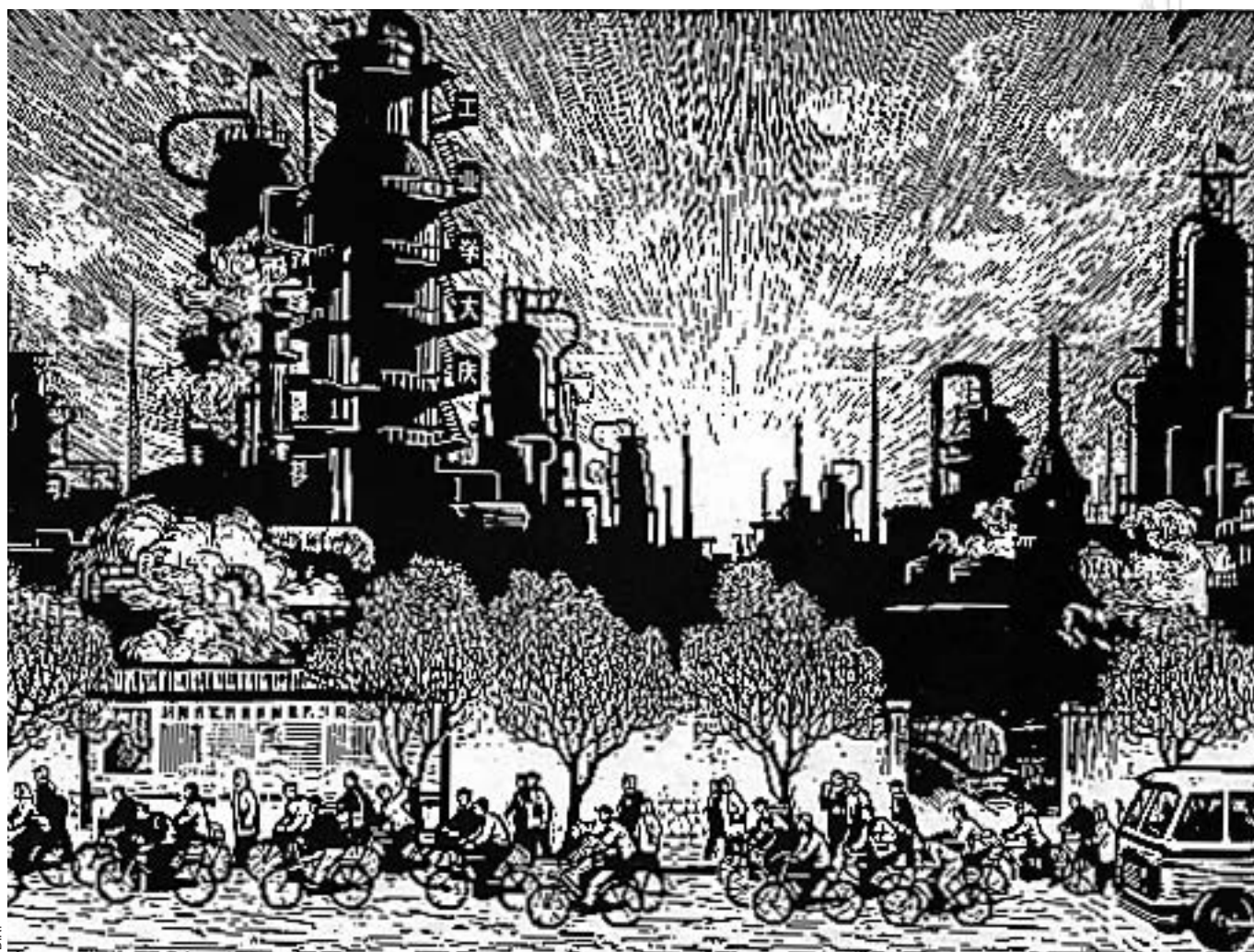
entière ; s'y déroulent, dans le même espace, la vie professionnelle, la vie familiale et la vie sociale des individus. D'ailleurs, la vie publique et la vie privée ne sont pas vraiment dissociées : les dirigeants de l'entreprise (en particulier, les dirigeants politiques) ont un droit de regard et de contrôle sur la vie procréatrice de leurs employés. Une politique de planification des naissances est effectivement mise en place d'un point de vue national de 1962 à 1966, puis, à nouveau à partir de 1970. C'est l'unité de travail, donc ici l'entreprise, qui est chargée de mettre en place cette politique vis-à-vis de ses employés. C'est elle qui doit les informer des techniques de contraception, leur fournir ces moyens de contraception et les inciter à limiter le nombre de leurs enfants.

L'entreprise d'État chinoise, de par tous ses éléments constitutifs, correspond au type général d'organisation sociale qu'Erving Goffman a appelé « *institution totale* ».

UN NOUVEAU MODÈLE D'ENTREPRISE

Les réformes concernant les entreprises d'État, élaborées de la fin des années 70 à la fin des années 90, sont porteuses d'un tout autre modèle d'entreprise. Ces réformes ont ainsi eu pour objectif de réintégrer dans l'entreprise les activités d'approvisionnement, de commercialisation, de gestion du personnel et de gestion financière. Plusieurs règlements (promulgués en 1979, 1984, 1988 et 1992) visent à protéger, au moyen de la loi, les droits des entreprises en matière d'autonomie vis-à-vis de leur autorité de tutelle. Les règlements de 1992 reconnaissent ainsi à la direction de l'entreprise le droit de gérer la production, d'acheter les matières premières, de vendre leurs produits, de fixer le prix des produits vendus, d'importer et d'exporter (avec certaines restrictions), d'embaucher du personnel, de fixer le montant des salaires et des primes (avec certaines restrictions), de prendre les décisions en matière d'investissements et de décider de l'organisation interne de l'entreprise.

Un des objectifs principaux de ces réformes est, en fait, de réaliser « *la séparation du gouvernement et des entreprises* » (*zhengqi fenkai*), autrement dit de réaliser « *la séparation des droits de propriété et des droits d'exploitation* », ces derniers étant laissés à la direction de l'entreprise. La solution choisie depuis 1992-93 est la transformation des entreprises d'État en sociétés par actions. On évalue, pour ce faire, les capitaux de l'entreprise qui deviennent des actions de l'État ; l'entreprise peut par ailleurs émettre des actions et les vendre à son personnel, à d'autres entreprises ou, si elle y est autorisée, sur le marché chinois (8)



D.R.

ou sur des marchés étrangers. Il s'agit de transformer les relations administratives entre autorités de tutelle et entreprises en relations économiques d'actionariat. Les bureaux (le bureau national et les bureaux locaux) de Gestion des capitaux publics ont justement été créés, à partir de 1992, pour représenter l'État en tant qu'actionnaire des entreprises, et donc, pour remplacer progressivement les autorités de tutelle.

Le caractère d'entité de l'entreprise d'État est reconnu et affirmé par la réforme comptable de 1993. Les règlements publiés à cette date définissent les nouveaux documents comptables, qui seront désormais un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement, et les nouveaux concepts utilisés en comptabilité : l'actif, le passif, les capitaux propres, un produit, une charge, etc. L'entreprise n'est donc plus un simple élément du système économique national et du budget de l'État, elle est une entité à part entière, une entité patrimoniale.

En tant qu'entité patrimoniale, l'entreprise doit être « responsable de ses profits et de ses

pertes » (*zifu yingku*), et donc, forcément rentable, c'est-à-dire couvrant au minimum ses coûts ; si ce n'est pas le cas, l'entreprise peut, depuis 1988, être déclarée en faillite. D'une manière générale, les réformes ont visé à introduire dans les pratiques de gestion de l'entreprise la logique de l'économie de marché avec ses deux aspects de concurrence et de rentabilité et, d'autre part, dans cette logique de rentabilité et de maximisation des profits, à externaliser les coûts de production de la force de travail (logements, scolarisation, soins médicaux, retraites).

« Une raffinerie de pétrole au soleil matinal ».

Gravure sur bois de Sui Guimin, scieur.

(7) R. Castel utilise ce terme dans *Les métamorphoses de la question sociale* (Paris, Fayard, 1995) à propos du temps d'avant « l'invention du social » où ce qui assurait une protection contre les aléas de l'existence était le fait d'être à la fois placé sous le patronage d'un puissant et d'être inscrit dans les réseaux familiaux, lignagiers ou de voisinage de la communauté.

(8) Deux marchés boursiers ont été créés en 1992 à Shenzhen et Shanghai.

Officiellement, le personnel est maintenant embauché sur contrat de travail, et non plus sous le système d'emploi à vie, et payé en fonction des résultats économiques de l'entreprise. La direction et le département du personnel peuvent embaucher, licencier, promouvoir et rétrograder les employés et les cadres (9). Les individus sont ainsi mis en concurrence et soumis à une certaine obligation de résultats. La question des sureffectifs des entreprises d'État apparaît, dès 1992, dans les discours officiels et la presse. Elle est de plus en plus massivement considérée comme un problème à résoudre qui entrave la rentabilité des entreprises. Jiang Zemin, dans son discours au XV^e congrès (septembre 1997), déclare pour la première fois de manière nette et tranchée qu'il faut choisir « *une réduction du personnel pour une augmentation des résultats* » (*jianyuan zengxiao*). Ces sureffectifs devraient donc s'objectiver en dehors de l'entreprise, sous forme de chômage.

Nous voyons finalement, à travers ces différents éléments, que dans ces réformes, l'entreprise d'État n'est plus du tout conçue ni comme un ensemble flou, ni comme un simple maillon de l'économie nationale, ni comme une institution sociale totale, mais comme une entité à part entière et une entité essentiellement économique.

LES IMPLICATIONS SOCIÉTALES DE CE NOUVEAU MODÈLE D'ENTREPRISE...

... pour un réel changement des contours de l'entreprise

Dans les faits, l'entreprise d'État ne peut devenir une entité qu'en rompant les multiples liens de subordination qui la relie, par l'intermédiaire de son autorité de tutelle (voir schéma 1), à des organismes locaux et nationaux. Commençons par étudier les conditions rendant possible une rupture du lien avec les organismes administratifs, puis, dans un second temps, celles d'une rupture du lien avec les organismes politiques au sens large, c'est-à-dire le Parti, la Ligue de la Jeunesse communiste et le syndicat.

Pour que la rupture du lien de subordination de la partie « administrative » de l'entreprise avec celle de l'autorité de tutelle (puis du gouvernement local et national) soit effective, il faut en particulier que l'entreprise ne dépende plus de cette ligne administrative (ou « *duikou* ») pour recevoir les règlements qui encadrent ses activités. Cela signifie un changement fondamental de mode de gestion de la société : il s'agit de passer d'une micro-gestion, échelon par échelon, à une gestion

universaliste par la loi et par des organismes spécialisés dans une activité et compétents sur un certain territoire géographique (10). Ce dernier type de gestion implique et présuppose un développement du droit, par exemple du droit du travail, et l'existence d'un certain nombre d'organisations en charge d'élaborer ce droit, de protéger ces droits, de diffuser et de conserver l'information, etc.

Ce changement est en cours dans la société chinoise, sous l'impulsion du gouvernement qui fait un effort important de codification et qui crée le type d'organisations dont nous parlons. Mais, pour l'instant, la relation « administrative » perdue dans la réalité, même pour les sociétés par actions qui n'ont officiellement plus de relation avec leur autorité de tutelle. Prenons l'exemple de la gestion des hypothèques : puisqu'il n'existe pas pour l'instant de bureau de gestion des hypothèques qui travaillerait sur une base locale, c'est l'autorité de tutelle qui gère les enregistrements d'hypothèques et une S.A. est obligée d'enregistrer ses hypothèques auprès de son ex-autorité de tutelle. De la même manière, il n'existait pas, jusqu'à ces dernières années, de droit du travail et il est aujourd'hui encore très limité ; il n'existe pas non plus de conventions collectives. Les S.A. continuent donc de recevoir de leur ancienne autorité de tutelle les règlements concernant les conditions de travail, les salaires, etc. ; elles doivent appliquer ces règlements et rendre compte de leur application à cette autorité.

Une rupture des liens reliant les organisations du Parti, de la Ligue et du syndicat de l'entreprise à ceux de l'autorité de tutelle est, en revanche, de l'ordre d'une réforme des structures politiques. Une réflexion sur ce thème fut lancée en Chine dès le début des années 80, quelques textes d'ordre général furent adoptés. Quelques municipalités se mirent, dans le même temps, à expérimenter des réformes concernant les principes d'organisation du Parti : elles placèrent les comités du Parti des petites entreprises sous l'autorité des comités du Parti du district dans lequel elles étaient situées (et non plus sous la direction des comités du Parti de leur autorité de tutelle). Dans la deuxième moitié des années 80, plusieurs intellectuels ont proposé de généraliser cette réforme. Cela aurait demandé, en fait, une réorganisation complète du parti communiste et aurait probablement nécessité des solutions au cas par cas ; car, s'il est assez facile de placer les comités du Parti des petites entreprises sous l'autorité des comités de district, on imagine mal voir le secrétaire du Parti d'une grande entreprise, possédant donc un poste et un grade administratif élevés, placé sous la direction d'un « simple » secrétaire de comité de district.

Cela dit, cette solution n'aurait fait que déplacer le lien de subordination de l'autorité de tutelle à d'autres organismes locaux. Un changement plus radical nécessiterait l'abandon du rôle



OPACITÉS INSTITUTIONNELLES

dirigeant du parti communiste et du principe du centralisme démocratique qui stipule que « *l'individu se soumet à l'organisation, la minorité à la majorité, l'organisation de l'échelon inférieur à celle de l'échelon supérieur et toutes les organisations, tous les membres du Parti au Congrès national et au Comité central du Parti* » (11). Il nécessiterait également, pour une rupture du lien de subordination du syndicat de l'entreprise avec celui de l'autorité de tutelle, la reconnaissance de la liberté d'association ouvrière. Certains de ces thèmes ont été abordés par les intellectuels au cours des années 80, ils sont aujourd'hui tabous.

En effet, depuis les événements de 1989, la réforme, même purement organisationnelle, des structures politiques n'est plus à l'ordre du jour et, à notre connaissance, aucune allusion n'a été faite à ce sujet lors du XV^e et dernier congrès du Parti communiste chinois (septembre 1997). Il en est de même de l'organisation du système syndical. Outre les enjeux politiques et idéologiques d'une telle réforme, quelque forme qu'elle puisse prendre, on imagine sans mal ce qu'elle signifie en terme d'enjeux de pouvoir au sein des organisations concernées. Finalement, pour l'instant, le comité du Parti, le syndicat et le comité de la Ligue d'une société par actions restent subordonnés au comité du Parti, au syndicat et au comité de la Ligue de son ancienne autorité de tutelle, même si, officiellement, la S.A. n'a plus aucune relation avec cet organisme gouvernemental.

... pour un réel changement de la qualité essentielle de l'entreprise

Différentes réformes, nous l'avons vu, ont eu pour objectif d'introduire dans les pratiques de gestion de l'entreprise d'État la logique de l'économie de marché, avec ses deux aspects de concurrence et de rentabilité. Un marché des marchandises et un système de distribution différent de celui de l'économie planifiée (12) sont donc, de par ces réformes, appelés à se développer. C'est également le cas d'un marché du capital. Le gouvernement chinois met d'ailleurs en œuvre, essentiellement depuis le début des années 90, une réforme du système bancaire d'État (13) : aujourd'hui, les banques sont censées, premièrement être en concurrence les unes avec les autres et, deuxièmement, prêter leur argent sur des projets rentables à des entreprises en mesure de leur rendre cet argent et non plus en fonction des directives des gouvernements locaux et des difficultés des entreprises. Des marchés boursiers ont également vu le jour depuis 1992. Les individus pouvant, d'autre part, être embauchés et licenciés par les entreprises, un marché du travail est en train de se déve-

opper ; un certain nombre d'organisations du type ANPE ont d'ailleurs été créées ces dernières années. Ce développement d'un marché du travail se réalise toutefois dans les limites que pose le système du « *hukou* » ou livret de résidence, et il semblerait plus approprié, pour l'instant, de parler du développement de multiples marchés du travail locaux.

D'une manière plus générale, transformer la qualité d'espace total de l'entreprise d'État en lieu économique, en lieu de production, signifie changer radicalement l'organisation spatiale de la société urbaine chinoise, et donc changer le mode de gestion de cette société. C'est un grand chantier qui nécessite la construction de nouveaux logements à l'extérieur des entreprises, de lignes de transports reliant le lieu de résidence au lieu de travail, la construction de crèches, d'écoles et de lycées, là aussi, extérieurs aux entreprises, d'hôpitaux et de services de police ou de gendarmerie, ainsi que l'embauche de personnel pour ces nouvelles organisations scolaires, médicales et de maintien de l'ordre (puisque jusqu'à présent, rappelons-le, c'est l'entreprise qui paye les médecins, infirmiers, instituteurs, policiers, etc., qui travaillent en son sein). Matériellement, cela demande évidemment du temps et de l'argent. D'un point de vue sociologique, ce changement est d'importance : il signifierait, pour l'entreprise, un bouleversement complet de sa culture communautaire et, pour les individus, un changement profond de leurs formes de sociabilité. Il serait en fait assez similaire au changement intervenu dans la société française dans les années 60 et 70 avec la construction des grands ensembles et la disparition des cités ouvrières. Mais, plus profondément, il s'agit d'un

(9) Concernant l'entreprise en tant que groupe social, la tendance est ainsi, pour reprendre deux catégories très connues de la sociologie, au passage de la communauté (avec l'emploi à vie) à la société où prédominent les relations contractuelles.

(10) On peut également imaginer une autre solution : celle d'une autoréglementation de l'entreprise, ce phénomène semble se développer en Europe (voir M. Lallement, « Du gouvernement à la gouvernance de l'emploi », *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. CIII, 1997, pp. 295-311), l'entreprise semblerait acquérir une stature institutionnelle dans le jeu de la régulation sociale. Cela dit, cette autoréglementation de l'entreprise n'exclut pas, pour l'instant, les réglementations de branche ou les réglementations de l'État, et surtout est généralement structurée par des lois-cadres.

(11) Le rôle dirigeant du Parti et le centralisme démocratique sont inscrits dans la constitution, dans les statuts du Parti, dans les statuts de la Ligue, dans la loi syndicale, etc.

(12) Le système de distribution de l'économie planifiée est encore en place mais il joue un rôle de moins en moins important. Les modes de distribution actuels sont en fait très mal connus et semblent très éclatés. Cette méconnaissance et cet éclatement posent d'importants problèmes aux sociétés étrangères qui souhaitent vendre en Chine.

(13) Pour plus d'informations sur cette réforme, on peut se reporter à C. Eyraud, *op. cit.*, pp. 172-180.

changement fondamental du modèle économique et social qui fonde la société chinoise : ce n'est plus l'entreprise qui assumerait les coûts de production de la force de travail et la gestion de cette production : ces coûts et cette gestion seraient externalisés en dehors de l'entreprise. Qui va assumer ces coûts et cette gestion ?

La Chine a, pour l'instant, opté non pas pour une commercialisation mais pour une socialisation de ces conditions de production.

Cette socialisation se fait non plus au niveau de l'unité de travail mais au niveau de l'État, avec le développement des services publics et des équipements collectifs (14). Les coûts seront donc assumés par les revenus de l'État et des collectivités locales. Il

sera intéressant d'analyser les modalités de financement de ces dépenses publiques par l'analyse du système fiscal en cours d'élaboration.

Depuis le milieu des années 80, le gouvernement central a également incité les gouvernements locaux à expérimenter différentes modalités d'assurances sociales, incluant assurance maladie, assurance vieillesse et assurance chômage, et à créer des organismes chargés de gérer ces assurances. On assiste ainsi aujourd'hui en Chine à la mise en place d'une administration du social autonome et spécialisée, cette administration et cette activité existaient bel et bien dans l'entreprise d'État mais étaient « enchâssées » dans les activités du personnel dirigeant. Le III^e plénum du XIV^e congrès, en novembre 1993, après étude des différentes expériences locales, a affirmé définitivement le principe d'une contribution de type tripartite au financement de l'assurance sociale : État (pour les fonctionnaires), entreprises et personnes privées, et a annoncé l'uniformisation et la nationalisation à venir des différents systèmes qui ont vu le jour. L'État serait le garant de ce système national d'assurances sociales : on peut ainsi parler d'État providence ou comme nous préférons le faire, à l'instar de R. Castel (15), d'État social.

« L'assurance délocalise les protections en même temps qu'elle les dépersonnalise. Elle permet de rompre l'association séculaire protection-dépendance personnalisée » (16). Ce système d'assurances sociales devrait ainsi permettre le détachement du salarié chinois de son unité de travail et donc, en Chine aujourd'hui comme en France à partir des années 50, la mobilité des salariés.

Restent, d'autre part, la question de l'état civil et du livret de résidence ou « hukou ». Certains chercheurs chinois proposent de remplacer le système du « hukou » par une carte d'identité nationale ; d'autres s'y opposent très fortement par crainte de l'exode rural à grande échelle que cela pourrait provoquer ; d'autres proposent même de le renforcer afin d'endiguer l'exode rural et d'enrayer le chômage urbain. La question du devenir du « hukou » reste donc largement ouverte. Rien n'implique toutefois que ce soit l'unité de travail qui soit chargée de la gestion de ce système. Il en est de même du contrôle des naissances et du rôle d'intermédiaire de l'unité de travail pour la réalisation de toute démarche administrative.

À notre connaissance, cette question du transfert de ces activités de la « danwei » aux organismes administratifs locaux, c'est-à-dire la municipalité ou l'arrondissement urbain, n'est quasiment pas abordée par les intellectuels ou les hommes politiques. Outre qu'il implique, là aussi, un développement des structures administratives locales et des moyens mis à leur disposition, ce transfert signifierait un changement du mode de contrôle de l'État et du Parti sur les individus. Ce changement équivaldrait à la quasi disparition du système de contrôle rapproché effectué par l'unité de travail et à une orientation plus individualiste de la gestion administrative des hommes. Ainsi, un Chinois ne réaliserait plus ses démarches administratives en tant que membre d'une communauté (son unité de travail), mais en tant qu'individu « x » habitant de cette circonscription administrative et devant présenter un justificatif de domicile.

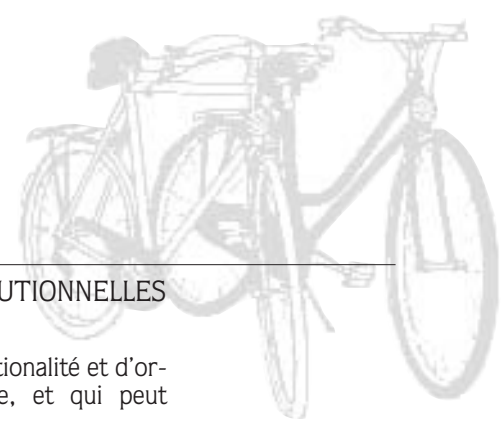
D'un point de vue macrosociologique, ces différents changements signifient une autonomisation croissante de nouvelles sphères d'activités spécialisées et donc l'apparition de nouvelles organisations et de nouvelles professions. Ce processus est en cours dans la société chinoise ; elle connaît ainsi, depuis quelques années, un accroissement évident de la division sociale du travail, une différenciation croissante des fonctions ainsi qu'une spécialisation des savoirs. Du point de vue de l'individu, cela signifie le passage d'un mode de protection rapproché à un système de protection délocalisée et dépersonnalisée, et parallèlement la quasi disparition du système de contrôle rapproché.

On peut s'attendre logiquement à ce que ce phénomène, en tant que détachement de l'individu de son groupe d'appartenance (l'unité de travail), produise une montée de l'individualisme, ou,



« Propositions de masses ».

Gravure sur bois de Ye Xin.



pour reprendre une expression de N. Elias, une « *poussée d'individualisation* » (17).

Il y a, d'autre part, des données démographiques que l'on ne peut ignorer, tant en ce qui concerne cette montée de l'individualisme (18) qu'en ce qui concerne les risques de chômage. Ainsi, si l'on se réfère sur ce dernier point aux études prospectives du ministère du Travail chinois qui prennent en compte à la fois la croissance de la population active, les licenciements potentiels des entreprises d'État et une évaluation des sureffectifs de la population active agricole, la Chine pourrait se retrouver avec un taux de chômage dépassant les 20 % aux lendemains de l'an 2000, ce qui, ne l'oublions pas, représente quelque 150 à 160 millions de personnes. Bien sûr, le gouvernement chinois compte sur la croissance économique, sur la croissance des secteurs collectifs et privés, en particulier dans le tertiaire, pour absorber une grande partie de cette population, et sur un système d'assurance chômage pour lui offrir une protection suffisante. Il n'empêche que ces données sont impressionnantes.

QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Le choix d'une « méthode graduelle »

Le gouvernement chinois a opté, depuis le début des années 80, pour ce qu'il a appelé une « *méthode graduelle* » de réformes, souvent opposée, par les dirigeants chinois, à la « *méthode du big bang* » adoptée ces dernières années par l'ex-Union soviétique et par l'Europe de l'Est. Ce choix explique que les réformes et les changements concernant les pratiques de gestion de l'entreprise ont été beaucoup plus nombreux et importants que ceux touchant à l'organisation même de l'entreprise et de la société dans son ensemble. Les directeurs d'entreprise ont ainsi appris à vendre et à acheter, à gérer leur entreprise en effectuant des calculs économiques, mais l'entreprise d'État chinoise reste un continuum de l'organisation administrative, politique et sociale locale et nationale. Ceci explique en grande partie les limites rencontrées par les réformes.

Cela dit, quand on voit la complétude du système organisationnel de type soviétique ainsi que toutes les activités menées par les bureaux industriels et par différents organismes gouvernementaux, on comprend mieux la désorganisation, le désordre et la confusion qu'engendre leur suppression brutale. Mais opter pour une réforme graduelle du système peut produire un autre type de phénomène : la traduction des réformes par les

acteurs sociaux dans le mode de rationalité et d'organisation de l'économie planifiée, et qui peut même venir le renforcer.

Deux exemples peuvent nous permettre de mieux comprendre ce phénomène. Le premier concerne la possibilité accordée aux entreprises, depuis le milieu des années 80, de conserver une part importante des bénéfices réalisés ; l'État escomptait que cette liberté nouvelle, cette plus grande autonomie financière seraient mises à profit par les directeurs d'entreprise pour mener une politique plus en prise avec le marché et pour assainir leurs comptes. Or cette autonomie financière a été utilisée, essentiellement, dans une logique de développement de la communauté que constitue l'entreprise, en particulier pour la construction de logements. Et aujourd'hui, autant il est concevable de détruire les vieux logements sans cuisine, sans sanitaires, sans adduction d'eau, très nombreux dans les unités de travail, et de reloger les habitants à l'extérieur de l'entreprise ; autant il paraît difficile de détruire les bâtiments neufs construits ces cinq ou dix dernières années. Le deuxième exemple est d'ordre plus général. Reprenons le bilan qu'Y. Chevrier faisait des réformes en 1990 : « *Le retrait formel, depuis le début des années 80, de l'économie planifiée de manière centralisée a créé l'illusion que les acteurs économiques et sociaux sont maintenant individualisés et émancipés dans un mélange d'économie de marché et d'économie planifiée. En fait, cette évolution a principalement renforcé la domination des structures bureaucratiques qui opèrent au niveau local. De nouvelles opportunités ont créé de nouveaux centres d'intérêt bureaucratiques et ont donc renforcé le pluralisme bureaucratique et élargi les nombreux fossés entre bureaucraties* » (19). Ce bilan a été confirmé par de nombreuses analyses portant sur des domaines d'activité variés (20).

(14) L'évolution est moins claire en ce qui concerne les logements.

(15) Voir à ce sujet R. Castel, *op.cit.*, pp. 280-282.

(16) *Idem*, p. 317.

(17) N. Elias, *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991. R. Castel (*op.cit.*, pp 394-395) a par ailleurs mis au jour les « *effets individualisants redoutables* » de l'État social.

(18) Cette montée de l'individualisme s'accompagne depuis une dizaine d'années d'un développement de la consommation de masse. Or ces processus, s'opérant dans une société d'environ 1,3 milliards d'habitants et qui connaît une densité de population urbaine très forte, peuvent laisser perplexe. Ne serait-ce qu'un d'un point de vue matériel, est-il envisageable que chaque famille chinoise acquiert un véhicule particulier, qui va assumer les coûts de pollution de cette consommation de masse, etc. ? Sans parler des questions de cohésion sociale et du vivre ensemble. Autant de questions auxquelles la Chine va certainement être confrontée dans les années à venir.

(19) Y. Chevrier, « *Micropolitics and the factory director responsibility system, 1984-1987* » , in D. Davis and E.F. Vogel (eds), *Chinese society on the eve of Tiananmen*, Cambridge, Harvard University Press, 1990, p. 130.

(20) Voir, par exemple, l'étude de J.-F. Huchet sur la mise en place des systèmes de retraite (« *Quelle retraite pour la Chine ?* », *Perspectives Chinoises*, n°36, 1996, pp. 32-42).

LA S.A. DE MÉDICAMENTS DE KUNMING

L'orientation prise depuis 1992-1993 par les réformes est de transformer les entreprises d'État en sociétés par actions ; très souvent c'est l'ancienne autorité de tutelle qui reste l'actionnaire majoritaire. Dans la province du Yunnan, une autre solution visant à couper plus nettement le lien entre autorité de tutelle et entreprise a été mise en avant : on crée, par exemple, à partir de l'Usine de médicaments (entreprise d'État), une nouvelle structure, la S.A. de médicaments de Kunming (21). Cette société par actions est le fruit des investissements de l'Usine de médicaments de Kunming dont elle a en fait récupéré les immobilisations professionnelles (qui représentent 35 % du capital de la nouvelle société), de trois autres entreprises d'État et du personnel (dont les parts représentent plus de 20 % du total). L'autorité de tutelle de l'usine ne participe donc pas à l'assemblée des actionnaires, elle n'a censément aucune relation avec la nouvelle société. L'Usine de médicaments existe toujours, mais elle ne produit plus, elle gère seulement toutes les activités sociales de l'usine et de la société : les logements, les retraites, l'hôpital, les écoles, etc. ; le PDG de la S.A. est également directeur de l'usine.

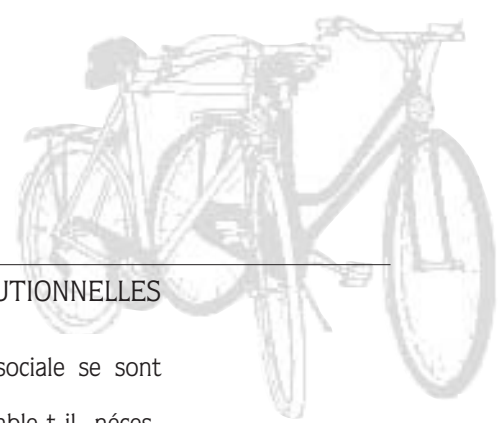
La S.A. est gérée essentiellement dans une logique d'économie de marché, elle n'est plus du tout simplement un « atelier de l'État » : le conseil d'administration et la direction sont souverains en matière de gestion de la production, des approvisionnements, des ventes et de gestion financière. Il faut apporter deux bémols à cette souveraineté : les prix des produits pharmaceutiques restent des prix planifiés, la direction de la S.A. n'a donc aucune prise sur la détermination des prix de ses produits ; la gestion du personnel reste essentiellement une question politique obéissant d'une part aux directives du Parti, d'autre part aux politiques du gouvernement national et du gouvernement local, ces directives et politiques sont si précisément codifiées que toute innovation par la direction sortirait très facilement de ce cadre pour entrer dans l'illégalité.

Dans les faits, la relation de subordination de la partie « administrative » de la S.A. avec celle de l'autorité de tutelle de l'usine perdure, en particulier en matière de gestion du personnel : ainsi la S.A. applique le système de « liaison entre la masse salariale et les profits de l'entreprise » promu par le gouvernement central et les gouvernements locaux. Le gouvernement local contrôle, avec ce système, la masse salariale totale de l'entreprise. Ce contrôle s'effectue par le type de « *gestion échelon par échelon* » déjà présenté : les normes sont édictées par le gouvernement local (à partir des textes nationaux), le bureau local du Travail fournit ces normes aux bureaux industriels (les autorités de tutelle des entreprises) qui les transmettent aux entreprises qui leur sont subordonnées. Les entreprises soumettent ensuite les documents montrant leur application de ces normes à leur autorité de tutelle, qui les soumettra au bureau local du Travail. De fait, ce type de gestion, qui est encore aujourd'hui la méthode chinoise de circulation et d'application de nombreux règlements (en matière de droit du travail, mais aussi par exemple de normes industrielles), implique l'intervention de l'autorité de tutelle ou de l'ex-autorité de tutelle.

D'autre part, la S.A. partage avec l'usine le comité du Parti, de la Ligue et du syndicat ; ces organisations continuent à être subordonnées aux organisations équivalentes de l'autorité de tutelle de l'usine. Le PDG de la S.A. rend donc des comptes au conseil d'administration, mais aussi, en tant que membre du Parti et directeur de l'usine au comité du Parti de l'autorité de tutelle de l'usine, il peut ainsi se trouver confronté aux conflits potentiels d'intérêts et de logiques entre ces deux types d'instances et recevoir des directives contradictoires. Il en va de même pour les organisations de la sécurité publique et de la planification des naissances. Finalement, la S.A. reste le prolongement d'organismes administratifs, politiques, syndicaux et sociaux avec lesquels elle entretient des rapports d'inférieur à supérieur ; bien que légèrement modifié, le premier schéma présenté dans cet article est donc toujours d'actualité.

Finalement, même si ce n'est plus la S.A. mais l'usine qui s'occupe des activités sociales, administratives (état civil) et de planification des naissances, l'espace « *danwei* » continue d'exister : l'entreprise est toujours une communauté de vie et un lieu clos. La qualité d'institution totale s'est largement atténuée : le système d'héritage de l'emploi d'un parent a disparu, la S.A. n'est plus responsable de l'emploi des enfants de son personnel, les employés ne sont plus affectés d'office et ce qui les relie à l'entreprise, c'est un contrat de travail, etc. Mais le personnel trouve toujours une réponse à quasiment tous ses besoins (crèche, école primaire, collège, hôpital, cinéma, magasins, cantine) dans l'espace de l'entreprise. Il serait probablement plus juste de parler maintenant, à la manière du PDG, non pas d'institution totale mais de « *société totale relativement fermée sur elle-même* ». Les services fournis au sein de cette société totale sont de moins en moins un dû de l'entreprise à son personnel mais deviennent des services payants ; le changement dans les relations entre les employés et l'entreprise est donc d'importance : ces relations deviennent monétarisées, c'est-à-dire médiatisées et non plus immédiates. Cela dit, le PDG et le secrétaire du Parti restent les responsables de cette communauté, et une partie de leur temps est dévolue à la gestion de cette société totale et non pas aux activités professionnelles de la S.A.

(21) Nous présentons la situation de cette société anonyme pour illustrer le propos de cet article, mais on ne doit pas considérer cette S.A. comme représentative des changements rencontrés par toutes les entreprises d'État chinoises.



Ainsi, l'introduction de la logique pluripolaire de l'économie de marché a, semble-t-il, conduit au renforcement du pluralisme bureaucratique beaucoup plus qu'à l'émergence d'une pluralité d'acteurs économiques.

À propos des relations entre entreprise et société globale

Finalement, la réforme des entreprises d'État chinoises est, il nous semble l'avoir montré, très complexe : elle touche à de très nombreux domaines du social et soulève de nombreuses questions. Son aboutissement signifierait, de fait, un changement radical de l'organisation sociale et spatiale de la société urbaine chinoise. En fait, chacune des formes sociales étudiées (l'entreprise à la fois comme ensemble flou et institution sociale totale, et comme entité économique) s'intègre et même présuppose non seulement un certain type d'économie mais surtout, un certain type d'organisation sociale.

Reprenons un seul exemple. Si l'entreprise ne s'occupe plus du « social » (logement, santé, éducation...), si elle ne mène plus d'activités sociales, ces activités devront être assurées par ailleurs, peut-être par une administration du social autonome et spécialisée. Autrement dit, la forme sociale particulière qu'est l'entreprise en tant qu'entité essentiellement économique présuppose et même nécessite (22) une société dans laquelle la

sphère économique et la sphère sociale se sont autonomisées.

Ces relations, nous semble-t-il nécessaires, entre les caractéristiques essentielles d'une forme particulière d'entreprise et celles de la société globale montrent ainsi que l'entreprise est bien, pour reprendre le titre d'un ouvrage collectif dirigé par R. Sainsaulieu, « *une affaire de société* » (23). Or, les caractéristiques essentielles du nouveau modèle d'entreprise porté par les réformes sont celles de l'entreprise occidentale ; ce travail sur l'entreprise d'État chinoise et sur les implications sociétales des réformes la concernant, nous apporte donc en retour des connaissances sur ce que l'on peut appeler les fondements sociétaux de l'entreprise occidentale contemporaine. Il montre ainsi que l'existence de l'entreprise occidentale sous la forme que nous lui connaissons est inséparable de la structuration particulière de notre espace social, d'un mode particulier de gestion de la société, et de l'existence d'un grand nombre d'organisations. Nous pouvons, semble-t-il sans nous tromper, avancer que la réunion de ces différents éléments est une des conditions de l'existence de ce type d'entreprise et de son mode particulier de fonctionnement et de relations à son environnement. •

La forme sociale particulière qu'est l'entreprise en tant qu'entité essentiellement économique nécessite une société dans laquelle la sphère économique et la sphère sociale se sont autonomisées.

(22) À moins d'imaginer une société où ces activités sociales font seulement partie de la sphère économique, et où les individus qui ne peuvent pas acheter ces services au « prix du marché » n'y ont tout simplement pas accès.

(23) R. Sainsaulieu (dir.), *L'Entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990.

(Industriel malais d'origine chinoise sur le chantier de sa future usine de cosmétiques à Canton).