



**HAL**  
open science

## L'État et l' Entreprise ” sont-ils en Chine des institutions ?

Corine Eyraud

► **To cite this version:**

Corine Eyraud. L'État et l' Entreprise ” sont-ils en Chine des institutions?. Pierre Musso. Les métamorphoses des relations Etat-Entreprise, pp.48-60, 2020, 978-2-84578-719-3. halshs-03226595

**HAL Id: halshs-03226595**

**<https://shs.hal.science/halshs-03226595>**

Submitted on 14 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **L'État et l' Entreprise » sont-ils en Chine des institutions ?**

*Corine Eyraud*

*Département de Sociologie, Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail  
(LEST), Aix-Marseille Université*

Notre groupe de recherche s'est penché, tout au long de cinq années de séminaires, sur « les relations de l'État et de l'Entreprise considérés comme des institutions productrices de culture, de signes, de symboles, de savoirs et de représentations sociales »<sup>1</sup>. Nous partions de l'idée que ces deux institutions étaient deux produits dérivés de la même matrice romano-chrétienne occidentale et formaient les deux grandes institutions de la modernité. L'une des pistes de recherche consistait donc à interroger l'existence de ce couple État/Entreprise dans des sociétés non occidentales et à tenter d'élaborer un tour du monde des concepts<sup>2</sup> et des institutions « État » et « entreprise ». C'est à la lumière de ce questionnement que j'ai revisité mes travaux sur la Chine des années 1990<sup>3</sup>.

Je commencerai par un rapide cadrage historique. La Chine devient en 1949 la république populaire de Chine et va construire jusqu'au milieu des années 1950, largement sur la base du modèle soviétique, le système administratif, politique et économique qui perdurera sans grand changement jusqu'au début des années 1990, voire pour les aspects administratifs et politiques jusqu'à aujourd'hui. Mao Zedong meurt en 1976. La fin 1978 marque le début des réformes économiques et l'émergence de Deng Xiaoping ; dès juillet 1979 plusieurs directives visent l'accroissement de l'autonomie et de la responsabilité financière des entreprises et la combinaison du plan et du marché. En 1984, sous l'impulsion du premier ministre Zhao Ziyang,

---

<sup>1</sup> P. Musso, « Présentation », in P. Musso (dir.), *L'Entreprise contre l'État ?*, Éditions Manucius, 2017, p. 9. Cet ouvrage est le fruit de nos premières réflexions et du colloque « Les métamorphoses des relations État-Entreprise » tenu les 7 et 8 décembre 2016 à l'Institut d'Études avancées (IEA) de Nantes.

<sup>2</sup> Je fais référence ici à l'ouvrage élaboré dans le cadre et avec le soutien de l'IEA de Nantes et dirigé par Pierre Legendre, *Tour du monde des concepts*, Fayard, 2013. La démarche de l'ouvrage a consisté à isoler neuf concepts considérés comme significatifs de la tradition institutionnelle occidentale (contrat, loi, État, religion, vérité...), choisir neuf langues représentatives de traditions non européennes, et étudier dans chacune d'elles l'étymologie, l'histoire et la signification de chacun de ces concepts. L'objectif était d'apporter des éléments de réponse à la question : « Quel est le destin international de catégories formulées en Europe ? » Avec l'hypothèse de départ : « Le fait que les notions occidentales se sont répandues sur la planète ne comporte pas l'effet quasi mécanique d'une signification homogène. (...) Voilà bien le fond d'opacité de la communication internationale. » (P. Legendre, « L'illusion occidentale du clonage des concepts. Un voyage dans les profondeurs linguistiques », p.19).

<sup>3</sup> Ce texte est la version développée de ma communication au deuxième colloque organisé par notre groupe « Les métamorphoses des relations État-Entreprise - approches comparatives : tensions et synergies, dynamique et prospective » qui s'est tenu à l'IEA de Nantes les 19 et 20 septembre 2019. Les communications sont disponibles sur la chaîne YouTube de l'IEA : <https://www.youtube.com/channel/UCyvet9kEEBTMS23Q3SJE0A>

le Comité central annonce la mise en place d'une « économie marchande planifiée » ou « économie de marchandises planifiée ». En 1992, le XIV<sup>e</sup> congrès du Parti proclame la mise en place d'une « économie socialiste de marché » et lance un nouveau plan de réformes.

C'est à l'automne 1992 que je commence une thèse de sociologie sur les réformes économiques chinoises, après y avoir passé une année universitaire afin d'apprendre le mandarin. La thèse va progressivement se centrer sur la réforme des entreprises d'État<sup>4</sup>, et ce à partir de trois villes chinoises : Pékin, Shanghai et Kunming. Je passe en Chine six mois par an de 1993 à 1996 puis deux mois par an de 1997 à 2000. Les matériaux de la thèse consistent essentiellement en des entretiens réalisés en mandarin auprès de dirigeants d'entreprise, d'autorités de tutelle et de banques ; les entreprises enquêtées sont des PME d'État<sup>5</sup>, catégorie la plus nombreuse mais la moins connue. Ce chapitre traite donc de la Chine urbaine à travers ses PME d'État, telle qu'elle s'est dessinée dans les années 1950 et telle que je l'ai connue jusqu'à l'an 2000. Et j'y pose la question suivante : l'entreprise et l'État sont-ils, dans cette Chine-là, des institutions ?

### *Entreprise ou “Danwei” ?*

Jusqu'aux années 1990, le terme « entreprise » est quasiment absent du langage courant, et totalement absent de la dénomination même des entreprises. Leur nom est en effet formé, comme en URSS, de la manière suivante : usine (*chang*) + nom du produit + numéro s'il y a lieu + nom de la localité ; on a par exemple l'Usine de piles de Pékin ou l'Usine de lessives n°3 de Shanghai. Parler d'usine est tout à fait légitime dans le cadre de l'économie planifiée car les entreprises d'État ne sont pas, du point de vue de leurs activités économiques, des entités, mais sont un maillon – une usine justement – de l'économie locale et nationale.

En dehors de ses activités économiques propres, l'entreprise d'État assume de nombreuses activités orientées vers ses membres, c'est-à-dire vers son personnel. Il s'agit tout d'abord

---

<sup>4</sup> Et sera publiée sous le titre : *L'entreprise d'État chinoise : de “l'institution sociale totale” vers l'entité économique ?*, L'Harmattan, 1999 ; on trouve un résumé de ses principaux résultats dans : « Les réformes de l'entreprise d'État chinoise : un changement radical de la société urbaine ? », *Gérer et Comprendre*, 1999, n° 55, p. 113-125 et, sous un autre angle, dans : « Pour une approche sociologique de la comptabilité – Réflexions à partir de la réforme comptable chinoise », *Sociologie du travail*, 2003, n° 4, p. 491-508.

<sup>5</sup> Soit des entreprises de 500 à 2000 employés, alors qu'en France les PME sont des entreprises de moins de 250 employés.

Les deux institutions auxquelles nous nous intéressons ici, l'État et l'entreprise, semblent ainsi réunies dans l'objet même de cette recherche « l'entreprise d'État », mais si l'on revient aux deux termes chinois utilisés pour les dénommer, ce n'est pas si simple : le premier « *guoyou* ou *guoying qiye* » signifie plutôt les entreprises qui appartiennent à la nation ou au pays, et le second « *quanmin suoyouzhi qiye* », signifie les entreprises qui appartiennent au peuple tout entier.

d'activités administratives : une grande partie des actes de l'état civil (mariage, naissance, etc.) passe par son intermédiaire ; c'est elle également qui gère les permis de résidence (*hukou*<sup>6</sup>) de ses employés et leurs dossiers personnels (*dang'an*<sup>7</sup>). Il s'agit également d'activités politiques : c'est le comité du Parti de l'entreprise qui est chargé de l'éducation politique du personnel ainsi que du recrutement des nouveaux membres ; être membre du Parti, c'est être membre de l'organisation du Parti de son unité de travail. Il s'agit finalement d'un grand nombre d'activités sociales. L'entreprise fournit le logement à ses employés et possède une cantine. Pendant l'économie planifiée, elle distribue les tickets de ravitaillement qui permettent d'obtenir gratuitement ou d'aller acheter au magasin de l'entreprise les aliments de base. Elle possède une crèche pour les enfants des employés, le plus souvent une école maternelle et primaire, et, si sa taille est importante, un collège et des écoles techniques. Elle a également un dispensaire, les grandes entreprises ont souvent un hôpital. Si un employé est hospitalisé à l'extérieur, c'est l'entreprise qui paie les frais d'hospitalisation. Le personnel de ces dispensaires, hôpitaux, crèches et écoles est considéré comme du personnel de l'entreprise, c'est elle qui les paye et qui les loge. Pendant les périodes où une politique de limitation des naissances est à l'œuvre, c'est l'entreprise qui a la charge de sa mise en œuvre pour ses employés. L'entreprise s'occupe également des loisirs de son personnel, c'est généralement le syndicat qui en est chargé ; certaines grandes entreprises ont un cinéma. D'autre part, l'entreprise paie les retraites à ses retraités, leur fournit logement, soins médicaux, et organise leurs loisirs. Jusqu'au début voire milieu des années 1990, un directeur intégrait les retraités dans la présentation de son entreprise : « Ici j'ai 800 personnes, 500 ouvriers et 300 retraités ».

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 de l'époque, ce type d'institution semblait 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 créer l'homme communiste nouveau. « Ces activités prennent leur sens dans un pays où l'illettrisme est très répandu, le niveau des compétences industrielles généralement bas, les aménagements sociaux, logements, bureaux et magasins inadéquats et rares »<sup>8</sup>.

L'entreprise d'État prend donc en charge tous les besoins de ses employés. Si l'on ajoute à cela le fait qu'elle a été chargée jusqu'aux années 1970-1980 de fournir du travail aux enfants

---

<sup>6</sup> Cf note 13.

<sup>7</sup> Ces dossiers personnels accompagnent la vie entière de tout Chinois. Y sont consignées non seulement des informations administratives mais également des informations concernant le comportement moral et politique.

<sup>8</sup> B. M. Richman, *Industrial Society in Communist China*, Random House, 1969, p. 722-723.

de ses employés (pour beaucoup en les embauchant pour remplacer leurs parents qui partaient en retraite), on comprend l'expression chinoise qui affirme que l'entreprise s'occupe de ses employés « de la naissance à la vieillesse et de la maladie à la mort » (*shenglao bingsi*)<sup>9</sup>. L'entreprise d'État chinoise peut donc être l'espace d'une vie toute entière, mais même si l'on n'y est pas né, on y mourra très probablement. Elle est en outre 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 attachés à l'entreprise ou par des retraités qui y ont travaillé. L'entreprise d'État est donc un lieu de vie à part entière ; s'y déroulent la vie professionnelle, la vie familiale et la vie sociale des individus. C'est pourquoi je l'ai qualifiée dans mes travaux, en reprenant le concept d'Erving Goffman<sup>10</sup>, « d'institution sociale totale ».

En fait, l'entreprise d'État partage ces différentes caractéristiques avec toute organisation. Finalement, avant d'être une entreprise, elle est une « *danwei* » ou « unité », nom donné en Chine à toute organisation : un ministère, une entreprise, un hôpital, une université, etc. Ce terme est souvent traduit dans les ouvrages occidentaux par « unité de travail ». Lu Feng, sociologue chinois, expliquait en 1989 que la « *danwei* » est l'unité de base de gestion de la société. Elle constitue « la base du système politique, économique et social chinois. (...) Sans "unité", la société de mon pays est incapable de fonctionner normalement »<sup>11</sup>. Li Lulu et Wang Fengyu, autres sociologues chinois, mettaient l'accent sur le fait que « L'unité est un organisme qui représente l'État dans la gestion et la distribution des ressources sociales, (...) c'est le principal canal des ressources sociales détenues de manière unifiée par l'État »<sup>12</sup>.

Dans la mesure où, jusqu'à récemment, ces ressources (logement, scolarité, santé...) n'étaient en Chine ni des marchandises ni des éléments d'un système socialisé, les individus dépendaient, pour en bénéficier, de leur unité de travail. On dit d'ailleurs qu'un individu « dépend » (*lishu*) ou « appartient » (*shuyu*) à telle unité. 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

---

<sup>9</sup> Cette forme rappelle par certains aspects le paternalisme patronal français de la fin du XIXe et première moitié du XXe siècle.

<sup>10</sup> *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Éditions de Minuit, 1968.

<sup>11</sup> Lu Feng, « Danwei yizhong teshu de shehui zuzhi xingshi » (« Danwei, une forme particulière d'organisation sociale »), *Zhongguo Shehui Kexue*, 1989, n° 1, p. 71-72. Les sociologues chinois parlent de « système de la *danwei* ». L'étude de ce système par des sociologues chinois s'est largement développée dans les années 1980 ; on peut se reporter à une compilation de travaux dans : Li Dun (dir.), *Xiandai qiye zhidu tongjian* (Encyclopédie du système moderne des entreprises), Guoji wenhua chubanshe, 1996, p. 430-518.

<sup>12</sup> Li Lulu, Wang Fengyu, *Dangdai Zhongguo, xiandaihua jinchengzhong shehui jiegou ji qi biange* (Chine contemporaine, les structures sociales en cours de modernisation et leurs changements), Zhejiang renmin chubanshe, 1992, p. 95-96.

été soulignés par de nombreux analystes occidentaux<sup>13</sup>. La dimension d'espace de vie de la « *danwei* », sa force en matière d'espace d'appartenance ont été moins souvent abordées. Ainsi, la première question que se posaient en ville des personnes qui ne se connaissaient pas était « D'où es-tu ? » (*Ni shi nalide ?*) qu'il fallait comprendre comme « De quelle unité es-tu ? », et à laquelle il fallait répondre « Je suis de, ou j'appartiens à, telle unité ». En ville, jusqu'au milieu des années 1990, le « système de la *danwei* » reste très largement dominant ; mais un certain nombre de personnes, petits commerçants, indépendants ou employés du privé, ne dépendent plus d'une unité de travail.

Finalement, l'entreprise d'État n'assure pas seulement des activités extra-économiques vis-à-vis de ses membres, elle en assure également vis-à-vis de la société locale. Le gouvernement local lui demande de participer aux projets de construction, d'entretenir la voirie et les rivières, de reboiser les collines alentour, etc. Pour prendre un exemple extrême mais pas si rare, Yanshan est une grande entreprise d'État située dans la banlieue de Pékin. Au moment de sa création, l'endroit où elle devait s'établir était quasiment vide. L'entreprise y a construit des logements, des écoles, un réseau de transports en commun, etc. ; puis elle est devenue un district, soit une unité administrative à part entière.

A partir de 1993, les entreprises d'État sont officiellement appelées à externaliser leurs fonctions sociales, à, pour reprendre une expression chinoise, « les remettre à la société ». Fin des années 1990, la situation est variable selon le type d'activités, selon les entreprises et selon les localités. Dans tous mes entretiens, le terme « société » (*shehui*) signifie le « hors *danwei* ». C'est en comprenant cette conception du social que l'on peut comprendre certaines phrases de mes interlocuteurs, telles que : « C'est encore l'usine qui s'occupe de l'école, ça se sont les spécificités chinoises, mais bientôt cela ira à la société » ou « Actuellement, il doit y avoir 80 à 90 % des logements qui sont à des unités, il y en a très peu qui sont dans la société » ou encore « Moi mon sentiment c'est qu'il n'y a pas de société en Chine ; du logement à la retraite, c'est tout l'"unité" ». Ainsi on peut visualiser l'espace social chinois comme un nid d'abeilles, une structure alvéolaire où il y aurait de plus en plus quelque chose dans les interstices : la

---

<sup>13</sup> Cet attachement n'est pas seulement un attachement par le travail et par la protection sociale que l'entreprise procure, c'est également, par le système du « *hukou* », ce que nous pourrions appeler un attachement administratif. Le système du « *hukou* » fixe l'ensemble de la population à son lieu de naissance. Tout individu est donc attaché à un espace géographique précis (village, ville, et même un certain quartier de la ville). Ce système limite la mobilité géographique des individus, sa fonction première semble avoir été 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 le « *hukou* » de son personnel. C'est à l'endroit où est déposé son « *hukou* » qu'un individu peut réaliser ses démarches d'état civil. La seule pièce d'identité est le certificat de travail délivré par l'unité de travail, c'est donc bien l'appartenance à une unité de travail qui donne à l'individu son identité sociale.

« société », société qui est en émergence et en expansion depuis le milieu des années 1990 et qui peut être soit un secteur socialisé – non plus au niveau de l’unité mais à un niveau plus large –, soit le marché.

### *État ou Parti ?*

En 1949, à l’instar des Soviétiques, les communistes chinois ont élaboré une organisation de « l’État » ou du « gouvernement » (*zheng* ou *zhengfu*) doublé du sommet à la base par les structures du Parti (*dang*). Cela signifie qu’aux cinq échelons administratifs (central, provincial, préfecture, district et canton), on trouve, d’une part, différents organismes « étatiques » ou « de gouvernement » (ministères, commissions ou bureaux), et, d’autre part, une organisation du Parti (le comité central, le comité provincial, etc.) avec ses différents départements et organes.

En plus de ce doublement des structures à chaque échelon administratif, chaque organisation chinoise ou unité de travail (que ce soit un ministère, un bureau administratif, une entreprise, une banque, une école, un hôpital...) est constituée de quatre éléments, dans l’ordre de l’expression chinoise : le Parti, l’administration, le syndicat et la Ligue de la jeunesse communiste (*dang zheng gong tuan*). Ainsi au sein de chaque organisme gouvernemental, il y a un comité du Parti avec son secrétaire général ; par exemple au ministère de l’Éducation il y a un ministre (le ministre de l’Éducation) et un secrétaire du comité du Parti (qui est sous la direction du comité central du Parti) ; pareil pour les bureaux provinciaux ou municipaux de l’Éducation<sup>14</sup>.

Ces deux caractéristiques – doublement des structures à chaque échelon et existence d’une structure du Parti dans chaque organisation – font dire à Thomas Lowit à propos de l’URSS et des pays d’Europe de l’Est que « l’appareil du Parti agit sur celui de l’État simultanément de plusieurs façons. Il le “dirige” d’abord en quelque sorte de l’extérieur par les organismes propres au Parti. Mais en même temps, le Parti dispose, au sein de chaque organisme d’État, de ses propres cellules chargées de contrôler (ou simplement de surveiller) l’ensemble de l’activité. En d’autres termes, sans se confondre à proprement parler avec celui de “l’État”, l’appareil du Parti se trouve, au moins partiellement, directement au-dedans de celui-ci »<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Pour qui n’est pas familiarisé avec les pays communistes, cette organisation peut être difficile à comprendre ; elle est largement développée dans le chapitre 3 de C. Eyraud, 1999, p. 57-93.

<sup>15</sup> T. Lowit, « Y a-t-il des États en Europe de l’Est ? », *Revue française de sociologie*, 1979, n° 20, p. 438.

La situation des cadres de l'État est un autre élément important de ces relations. En effet, une grande majorité d'entre eux sont membres du Parti, c'était le cas en 1988 de près de 70 % des cadres administratifs tous grades confondus et de 96 % des cadres dirigeants à partir de l'échelon du district<sup>16</sup>. Ces cadres de l'État membres du Parti appartiennent donc aux deux structures : ils sont cadres au sein de l'organisme gouvernemental et participent au comité du Parti de cet organisme. Ceux qui occupent un poste de responsabilité l'occupent d'ailleurs le plus souvent dans les deux structures ; et c'est le même terme qui est utilisé pour les deux types de poste : celui de « *ganbu* » (cadre). Marianne Bastid parle « d'intégration des personnels »<sup>17</sup>. Mais leur appartenance au Parti est en quelque sorte plus forte, plus signifiante que leur appartenance à l'État, dans le sens où, d'une part, à chaque échelon le Parti assume un « rôle dirigeant », d'autre part en tant que membres du Parti ces cadres de l'État doivent se soumettre aux règles du centralisme démocratique qui énoncent en tout premier lieu que « l'individu se soumet à l'organisation (du Parti) ». Finalement, le droit de désignation et de révocation des cadres de l'État est aux mains des organisations du Parti. Ceci est valable même pour les cadres de l'État qui ne sont pas membres du parti communiste. Autrement dit, une fonction de direction dans l'appareil dit d'État n'est exercée par une personne déterminée que par la volonté d'un organisme du Parti, et tous les cadres de l'État – qu'ils soient ou non membres du Parti – sont en dernier lieu responsables devant lui.

Certains de ces éléments constitutifs des relations entre les organisations du Parti et celles de l'État vont être remis en cause à partir du début des années 1980 ; un discours de Deng Xiaoping du mois d'août développera ainsi l'idée d'une « division du travail entre le Parti et l'administration/le gouvernement » (*dangzheng fengong*). Peu de choses se passent jusqu'en 1986, année où, sous l'impulsion de Deng Xiaoping, les débats reprennent. Certains intellectuels vont préconiser, non pas une division du travail entre le Parti et l'administration, mais une « séparation du Parti et de l'administration » (*dangzheng fenkai*), allant jusqu'à remettre en cause le rôle dirigeant du parti communiste. Mais les conservateurs expriment leur désaccord et leur inquiétude dès l'été 1986 et parviennent à faire reculer Deng Xiaoping. Ils profiteront des manifestations étudiantes de décembre 1986 pour durcir le régime et évincer Hu Yaobang (considéré comme trop réformiste) de son poste de secrétaire général du Parti. Zhao Ziyang qui le remplace, plus prudent, propose, lors du XIIIe congrès du Parti (octobre-novembre 1987) un projet de réforme politique modéré mais réel, mettant en avant une

---

<sup>16</sup> Ces données sont issues du *Quotidien du peuple*, 30 novembre 1988, p. 4.

<sup>17</sup> M. Bastid, « Mandarins et commissaires dans la Chine du XXe siècle », in F. Bloch-Lainé et G. Etienne (dir.), *Servir l'État*, Éditions de l'EHESS, 1987, p. 50.

« séparation du Parti et du gouvernement » basée à la fois sur une claire division du travail et sur une séparation organisationnelle. La direction du Parti sur l'État et sur les principaux champs d'intervention de celui-ci n'est pas remise en cause mais elle est définie comme essentiellement politique. Voici un extrait du texte de Zhao : « Le parti communiste chinois est le centre qui dirige l'ensemble de l'œuvre socialiste. La direction du Parti est avant tout d'ordre politique, c'est-à-dire qu'elle définit les principes, les orientations et les mesures politiques d'importance primordiale et propose aux organes du gouvernement les noms pour les postes importants ». Pour la première fois, est tentée une définition du rôle des organes centraux du Parti et une limitation de leur pouvoir à la nomination des hauts cadres dirigeants. Une séparation du personnel est également prévue avec la création d'une fonction publique. La notion de cadre devait même être abandonnée et remplacée par deux types de fonctionnaires : les « fonctionnaires politiques » (*zhengwulei gongwuyuan*) contrôlés par le Parti et les « fonctionnaires professionnels » (*yewulei gongwuyuan*) recrutés sur concours, formés dans une école nationale d'administration et dont la carrière obéirait à des règles stables établies sur le modèle des fonctions publiques occidentales. La gestion de ces deux types de fonctionnaires n'incomberait pas aux mêmes départements. Ce projet est approuvé par le XIIIe congrès. Zhao Ziyang commence à mettre en place certaines des mesures dès novembre 1987. Mais le mouvement de protestation de 1989, loin de renforcer le camp des réformistes, permet, comme en 1986-1987, un retour en force des conservateurs. Le projet des réformes des structures politiques est gelé après les événements de Tiananmen, et les aspects les plus novateurs de cette réforme ne seront plus à l'ordre du jour.

Actuellement, la Chine se trouve à un moment de gommage de la « ligne de démarcation », voire dans un moment de fusion, nous y reviendrons en conclusion. Au plus haut sommet du pouvoir, cette fusion est d'ailleurs effective depuis 1993 ; les postes de président de la République, de secrétaire général du Parti et de président de la Commission militaire centrale (troisième poste clé du pouvoir central) sont, sauf durant les périodes de transition, exercés par le même homme : Jiang Zemin, Hu Jintao et aujourd'hui Xi Jinping.

Au niveau de l'entreprise d'État, on trouve donc ces quatre éléments : le Parti, l'administration, le syndicat et la Ligue de la jeunesse communiste<sup>18</sup> ; la direction de l'entreprise est composée à minima du directeur, du secrétaire du Parti et du président du syndicat. Chaque *danwei* et chaque cadre a un grade administratif : le directeur et le secrétaire du Parti ont le

---

<sup>18</sup> Elle est l'équivalent du parti communiste chinois mais concerne les jeunes de 14 à 28 ans, donc une partie des enfants des employés ainsi que le jeune personnel.

même grade, le président du syndicat est ½ grade au-dessous, il est donc le subalterne des deux précédents<sup>19</sup>. Il arrive assez fréquemment dans les PME que le directeur de l'entreprise et le secrétaire du Parti soient une seule et même personne<sup>20</sup> ; ce qui rend évidemment difficile toute division du travail et toute séparation organisationnelle entre le Parti et l'administration. Mais il peut également arriver que le directeur de l'entreprise ne soit pas membre du Parti. En sachant que les informations circulaient en Chine de manière très cloisonnée et que celles concernant les politiques économiques circulaient principalement par le Parti, être membre du Parti et du comité du Parti de son entreprise c'est avoir accès à un grand nombre d'informations et à un réseau de relations au sein des instances de pouvoir de la localité. A contrario, ne pas être membre du Parti pour un directeur d'entreprise ou un président du syndicat, ce n'est pas gagner en autonomie, c'est perdre en ressources de pouvoir et d'action, et en capacité d'action sur les cadres de sa propre entreprise, puisque le comité du Parti, rappelons-le, joue un rôle essentiel dans la gestion, l'évaluation, la nomination et les promotions des cadres au sein d'une organisation. De ce fait, certains réformateurs ont prôné le cumul des fonctions de directeur et secrétaire du Parti, dans l'idée que la personne en charge de l'entreprise réserverait la plupart de son temps aux activités économiques et que le comité du Parti serait ainsi enveloppé dans la structure de l'administration et subordonné au directeur de l'usine. Le cumul des fonctions peut donc aussi correspondre à une logique d'enchâssement du politique dans l'économique.

Face au mode d'organisation que je viens de présenter, des analystes tels les sociologues Nicole et Thomas Lowit<sup>21</sup> proposaient, fin des années 1970 pour les pays d'Europe de l'Est, d'analyser l'État en tant que « branche » du Parti, et d'éliminer le terme même d'État des analyses des pays communistes. Nicole et Thomas Lowit se demandaient si « plutôt que d'une économie d'État, ne serait-il pas plus exact de parler d'une économie (et donc aussi des entreprises) “du Parti” ? »<sup>22</sup>. Cette appellation « d'économie du Parti », si elle nous paraît insolite, n'aurait pas choqué un lecteur chinois des années 1990, puisque deux de mes

---

<sup>19</sup> Ceci est également valable pour les banques. Toutes les grandes banques chinoises sont des banques d'État et des *danwei*. Leur « partie administrative » est subordonnée à la succursale du niveau administratif supérieur, mais « le Parti reçoit la direction locale » ce qui signifie que le comité du Parti de la banque est sous la direction du comité du Parti de son échelon administratif (préfecture, province...). Ainsi, une succursale provinciale de la Banque du commerce et de l'industrie dépend administrativement du siège social de cette banque, mais le supérieur hiérarchique de son comité du Parti est le comité du Parti provincial. Ce phénomène a de nombreuses implications pour l'activité économique, en particulier bancaire, cf. C. Eyraud, 1999, p. 138-146 et 335-352.

<sup>20</sup> Il n'existe pas, à notre connaissance, de statistiques précises concernant ce phénomène, mais c'est un phénomène reconnu par les analystes chinois et occidentaux.

<sup>21</sup> N. et T. Lowit, *Autorité, pouvoir et organisation dans les entreprises de l'Est*, Rapport du CNRS, Laboratoire des études des conflits et du changement social, CNAM, 1975, p. 17. Voir aussi : T. Lowit, *op. cit.*, *Revue française de sociologie*, 1979, et « Le parti polymorphe en Europe de l'Est », *Revue française de sciences politiques*, 1979, n° 29 (4-5), p. 812-846.

<sup>22</sup> N. et T. Lowit, *op. cit.*, p. 11.

interlocuteurs l'utilisaient. Le directeur d'une usine de Pékin me disait à propos des prêts bancaires de son entreprise : « Notre usine doit à l'État 30 millions, ce sont des prêts d'État auprès de banques d'État, et nous sommes une entreprise d'État, dans notre façon de parler c'est le parti communiste qui doit au parti communiste », et un autre : « les profits des entreprises du parti communiste ne sont pas bons ».

### *Conclusion et prolongements*

Finalement, dans la Chine urbaine des années 1950 à la fin des années 1990, ni l'entreprise ni l'État ne sont des institutions. En revanche, la *danwei* et le Parti sont des institutions puissantes, tandis que la « société » comme « hors-*danwei* » est en émergence et expansion. Bien sûr, les choses ont changé ces quinze dernières années. La plupart des PME d'État ont fait faillite ou ont été privatisées – ou en tout cas transformées en sociétés par actions – et se sont plus ou moins défaites de leurs fonctions sociales. Les entreprises privées se sont développées. Mais on assiste à un enchevêtrement des statuts et à un chevauchement des catégories de secteur public et de secteur privé. Plus précisément, les évaluations du poids du secteur privé en Chine comptabilisent généralement comme secteur privé la totalité de la catégorie juridique et statistique de « sociétés par actions »<sup>23</sup>, or nombre d'entre elles ont des actionnaires majoritairement ou exclusivement publics (collectivités territoriales et/ou entités publiques locales). Ainsi Huang Yasheng, économiste américain, remettait en cause les estimations de l'OCDE qui évaluait à la fin des années 2000 à plus de 70 % la contribution du secteur privé à la valeur ajoutée ; d'après lui elle ne dépasserait pas les 40 %<sup>24</sup>. Finalement, les gouvernements chinois successifs n'ont quasiment pas touché aux très grandes entreprises d'État que ce soit dans les secteurs de l'énergie, des minerais, du transport, de la défense, de la chimie, etc. ; ces conglomérats ont généralement plusieurs dizaines de milliers d'employés<sup>25</sup> et ont conservé une partie de leurs fonctions sociales et administratives et l'intégralité de leurs fonctions politiques.

---

<sup>23</sup> Les versions anglaises des documents produits par le Bureau national des statistiques de la République populaire de Chine, l'équivalent de l'INSEE, les nomment des « *Share-holding Corporations Ltd* ».

<sup>24</sup> Cité par Yves Chevrier, « Entrepreneurs et capitalistes chinois : qui sont-ils ? », *Le journal de l'École de Paris du management*, 2012/2, n° 94, p. 30. Cela dit, j'avais déjà montré dans les années 1990 que l'on ne pouvait assimiler les données statistiques concernant les entreprises d'État à des données statistiques concernant l'économie d'État ou secteur économique public (C. Eyraud, 1999, p. 149-153).

<sup>25</sup> En 2017, ces gigantesques entreprises d'État étaient au nombre de 97, leur chiffre d'affaire représentait 33% du PIB national ; sur ces 97 conglomérats publics, 48 se classaient dans le top 500 mondial (Xianchu Zhang, « Le rôle du PCC dans la gouvernance d'entreprise », *Perspectives chinoises*, 2019, n°1, p. 61).

De manière générale encore aujourd'hui, l'économique est peu séparé du politique. Marie-Claire Bergère parlait d'un « capitalisme sans capitalistes »<sup>26</sup> puis, comme plusieurs analystes de la Chine contemporaine<sup>27</sup>, de « capitalisme d'État » dans lequel la bourgeoisie est absente<sup>28</sup>. On pourrait parler d'un « capitalisme de Parti » et peut-être plus aujourd'hui qu'hier, pour au moins deux raisons. Premièrement, le nombre d'organisations de base du Parti et le nombre total de membres dans le pays sont en constante et importante augmentation depuis la création de la République populaire de Chine, y compris dans les entreprises privées et dans les entreprises étrangères<sup>29</sup>. Être membre du Parti s'indique très souvent sur un CV. Deuxièmement, un ensemble de mesures est venu renforcer le leadership du Parti au sein des entreprises publiques – dont les banques – depuis le début des années 2000, et plus particulièrement depuis l'arrivée au pouvoir de Xi Jinping en 2012<sup>30</sup>. Ainsi, en 2013 une circulaire prévoyait que toutes les motions importantes devaient être visées par le comité du Parti avant d'être soumises au conseil d'administration. En 2015, une directive stipulait que le secrétaire du Parti devait être nommé président du conseil d'administration. En 2017, une circulaire ordonnait l'institutionnalisation du leadership du Parti dans toutes les entreprises publiques et la modification de leurs statuts en ce sens ; ce qui donnait aux organisations du Parti le pouvoir ultime en matière de décision et de nomination des cadres. Le mouvement s'est même étendu aux entreprises privées, avec ou sans participations de l'État, chinoises ou étrangères, générant différents conflits au sein de conseils d'administration, ou avec le ministère allemand de l'Industrie et du Commerce et la Chambre de commerce de l'UE en Chine<sup>31</sup>. Finalement, un amendement de la constitution en 2018 inscrit dans l'article 1 le leadership du Parti (qui n'était jusqu'alors inscrit que dans le préambule) en tant que « caractéristique la plus fondamentale du socialisme chinois ». « Cela constitue le dernier pas d'un effort continu pour fusionner le parti et l'État mis en œuvre par Xi (...) qui déclarait en 2016 "il n'existe rien de tel

---

<sup>26</sup> M.-C. Bergère, *Capitalismes et capitalistes en Chine - Des origines à nos jours*, Perrin, 2007.

<sup>27</sup> Voir par exemple : R. Hsueh, « State Capitalism, Chinese-Style: Strategic Value of Sectors, Sectoral Characteristics, and Globalization », *Governance*, 2016, n° 29, p. 85-102 ; L.W Lin, Li-Wen, et C.J. Milhaupt, « We Are the (National) Champions: Understanding the Mechanisms of State Capitalism in China », *Stanford Law Review*, 2013, n° 65 (4), p. 697-759.

<sup>28</sup> M.-C. Bergère, *Chine : le nouveau capitalisme d'État*, Fayard, 2013.

<sup>29</sup> On crée une « cellule du Parti » dans une organisation dès que trois personnes sont membres du Parti, une « cellule générale » à partir de 50 membres, et un « comité du Parti » à partir de 100. Fin 2016, une organisation du Parti était présente dans près de 70% des 2,7 millions de sociétés par actions, et dans 70% des 106 000 entreprises à capitaux étrangers (Xianchu Zhang, *op. cit.*, p. 65). Pour une analyse des implications pour la gestion interne des entreprises à capitaux mixtes sino-étrangers : C. Eyraud, « Les entreprises sino-françaises ou la rencontre de deux cultures et deux modes de gestion du personnel », *Sociologies pratiques*, 2001, n° 5, p. 27-43.

<sup>30</sup> W. Leutert, « Un ferme contrôle des firmes : la gestion des entreprises publiques sous Xi Jinping », *Perspectives chinoises*, 2018, n° 1-2, p. 29-39.

<sup>31</sup> Xianchu Zhang, *op. cit.*, p. 64-65.

qu'une séparation entre le parti et l'État", se démarquant ainsi totalement de Deng Xiaoping qui promouvait une telle séparation après la Révolution culturelle, (...) séparation que beaucoup considéraient comme un des plus importants héritages de Deng »<sup>32</sup>.

Ceci dit, parler de capitalisme de Parti, ce serait oublier les deux faces ou les deux réalités de l'État, malgré ce que disaient Nicole et Thomas Lowit : à la fois « un État qui, comme ailleurs, gouverne, administre, redistribue et investit en même temps qu'il continue d'être un Parti-État »<sup>33</sup> ou État-Parti ; il y a bien une partie de l'État qui ne fait pas partie du Parti même si il est dirigé par lui. Il est finalement compliqué, peut-être encore plus aujourd'hui qu'il y a quinze ans, de savoir quelles catégories sont les plus pertinentes. Il faudrait, pour peut-être être en mesure d'en « décider », partir, d'une part, des discours chinois, du vocabulaire et des catégories utilisées dans les discours officiels et le langage courant, et, d'autre part, d'enquêtes de terrain permettant de saisir les institutions centrales de la vie urbaine contemporaine, comme j'avais tenté de le faire dans les années 1990. Ce serait une approche différente mais complémentaire au *Tour du monde des concepts* mentionné en introduction : il ne s'agirait pas de partir de concepts significatifs de la tradition institutionnelle occidentale et d'étudier leurs significations dans des langues et sociétés non européennes, mais plutôt de partir de la société locale et de tâcher d'en dégager les institutions centrales<sup>34</sup>. Toutefois, ce travail est sans doute plus compliqué à réaliser aujourd'hui qu'il y a quinze ou vingt ans, la société urbaine chinoise étant devenue, sur bien des aspects, beaucoup moins homogène.

---

<sup>32</sup> Jun Mai, « Xi Jinping is changing the constitution, but what's his endgame? », *South China Morning Post*, 11 mars 2018 : <https://scmp.com/news/china/policies-politics/article/2136676/xi-jinping-changing-constitution-whats-his-endgame>

<sup>33</sup> Yves Chevrier, *op. cit.*, p. 33.

<sup>34</sup> Cela dit, si l'on s'interroge non plus sur les institutions centrales de la société chinoise contemporaine mais sur la nature du capitalisme chinois, on peut alors penser, à la suite d'Yves Chevrier, que « Les deux voies (d'évolution) qui semblent envisageables sont, d'une part, le capitalisme high-tech et, d'autre part, le capitalisme *low tech*. Ce clivage est une réalité de la Chine qui me semble plus fondamentale que l'opposition supposée entre capitalisme d'État et capitalisme privé » (Yves Chevrier, *op. cit.*, p. 34).