

## L'irrésistible ascension des industriels soviétiques

*Georges Sokoloff \**

Peut-on parler de l'émergence d'un patronat en URSS et dans l'affirmative, de quand date-t-elle exactement ? Dans quelle mesure celui-ci aurait-il contribué au cours de ces trois dernières années à éviter le pire, à savoir l'arrêt total de la production et la famine ? Pour explorer cet aspect peu connu du monde économique soviétique, sont rapportés ici les étapes à travers lesquelles s'est progressivement formé un monde patronal qui avait déjà par le passé acquis une certaine autonomie, ainsi que les éléments qui permettent de préciser quelle position il occupe aujourd'hui.

La récession économique, qui avait fait en URSS une apparition encore timide l'année dernière, s'est considérablement aggravée depuis : on parle d'une baisse de 10 % du PNB au cours du premier semestre de 1991. L'ampleur du phénomène peut bien sûr impressionner. Mais ce qui devrait paraître plus remarquable encore, c'est que la récession n'ait pas frappé plus fort et plus tôt.

On sait, en effet, que le système économique soviétique reposait sur un principe à la fois très simple (l'Administration impose aux entreprises des plans de production et leur garantit, en échange, les ressources nécessaires) et particulièrement lourd à mettre en œuvre, ne serait-ce qu'en raison du gigantesque travail de coordination entre fournisseurs et clients reposant sur l'appareil bureaucratique central. Or celui-là, après avoir multiplié les signes de faiblesse dès avant la perestroïka, a fini par exploser sous l'impact des réformes et des vagues qu'elles ont soulevées. L'administration économique soviétique n'est plus guère opérationnelle depuis la fin 1988.

\* *Georges Sokoloff est conseiller scientifique au CEPII et professeur à l'institut national des langues et civilisations orientales.*

---

Logiquement, il aurait dû s'en suivre un blocage quasi-immédiat et profond de la machine de production. Si cela n'a pas été le cas, c'est parce que des mécanismes de substitution spontanés se sont mis en branle. En fait, nombre d'entreprises se sont arrangées pour trouver elles-mêmes des ressources et pour continuer de produire, malgré la défaillance du « centre ». Suivant les estimations disponibles, celui-ci n'a plus assuré, en 1990, que le tiers de la demande intermédiaire ; les échanges inter-industriels ont reposé, pour 15 à 25 autres pour-cents, sur des accords de troc négociés entre les producteurs ; et pour le reste (près de la moitié) sur des transactions directes en roubles et en devises. Bien que ce « marché sauvage » ait également bénéficié des stocks considérables antérieurement accumulés par les entreprises soviétiques, celles-ci ont souvent su déployer des trésors d'ingéniosité pour « tourner » malgré tout et faire travailler leur personnel.

Ce genre d'attitude, très soucieuse du « collectif » de travail, se retrouve au cœur d'un autre paradoxe de la situation économique actuelle. Cela fera bientôt le troisième hiver que le « téléphone samovar » promet aux habitants des grandes métropoles de l'URSS la famine ou le froid. Jusqu'ici, Dieu merci, il n'en a rien été. Or ce petit miracle est encore une fois à mettre au crédit d'agents décentralisés – entreprises et municipalités – liés dans la défense des populations. Si en particulier, ces dernières se nourrissent, c'est en grande partie grâce aux cantines et aux magasins de leurs employeurs <sup>1</sup>.

La situation-clef ainsi acquise par les entreprises a tout un passé : la patiente révolte contre le Plan des managers soviétiques (je ne parle évidemment pas des « nomenklaturistes » débarqués par l'Etat-parti à la tête de ses « entreprises favorites »). Elle a aussi un devenir : depuis 1990, le monde industriel soviétique a montré sa capacité à s'organiser en un véritable lobby, puis à se faire représenter au niveau le plus élevé de la prise de décision économique.

## L'expérience passée

Déjà dans les années trente, le directeur d'établissement doit sacrifier son rêve impossible de « vivre tranquillement » et affronter un terrible dilemme. Doit-il avouer son incapacité à réaliser le plan ou bien alors tricher, avec la complicité de ses principaux collaborateurs et – mieux encore – de « son » secrétaire du parti ? La seconde solution est souvent la seule praticable. Et de fait, l'entreprise triche. A la fois dans ses négociations avec l'administration, pour obtenir toujours plus de ressources qu'il n'est nécessaire pour exécuter ses tâches et constituer ainsi des stocks de précaution. Et dans la présentation comptable de ses résultats. A noter également que c'est durant cette période que les entreprises ont appris à constituer des « Départe-

1. Ces magasins sont approvisionnés à des prix élevés, mais qui peuvent d'être subventionnés par l'entreprise grâce à la liberté qu'elle prend d'augmenter ses propres prix de vente.

ments de ravitaillement ouvrier » (*Orsy*) pour pallier les multiples défaillances du réseau de distribution classique.

Cette capacité de survie semble récompensée pour la première fois le 9 août 1955, par un décret qui élargit les droits des chefs d'établissements industriels. Mais si Khrouchtchev est leur allié, involontaire, c'est surtout du fait de sa formidable propulsion à désorganiser l'administration économique. Les « mille et une improvisations insensées » qu'on reprochera à Nikita Serguéévitch en octobre 1964, ont deux conséquences tout de même extraordinaires dans une économie de commandement : personne ne sait plus très bien qui donne les ordres ni quels ordres donner. Les managers soviétiques profitent de ce carnaval pour pratiquer l'*otchkoviratelstvo* (littéralement : « en mettre plein les lunettes » aux fonctionnaires). D'autant plus joyeusement, qu'ils tremblent encore de leurs petites audaces face à la terreur stalinienne. De plus, le capharnaüm ambiant a peut-être compté autant que les influences réformistes venues de l'Europe de l'Est dans le fameux débat sur l'entreprise des premières années 1960. En bref, puisqu'on ne sait plus comment gouverner les entreprises, pourquoi ne pas leur donner l'autonomie qui leur permette de se gouverner elles-mêmes ?

Ce principe, qui semble avoir quelque chance de s'imposer avec la grande réforme de septembre 1965, est en fait rejeté peu après, à la faveur de la revanche des bureaucrates patronnés par Brejnev. Néanmoins, trois choses méritent d'être signalées à ce propos. D'abord, les entreprises n'ont pas tout perdu des quelques acquis de 1965 : elles ont ainsi appris à manipuler les « fonds » introduits par la réforme pour en tirer, subrepticement, des ressources supplémentaires en liquide. Ensuite, elles ont résisté aux tentatives du Plan de les amalgamer en « Unions de production », moins nombreuses donc plus faciles à commander. Enfin et surtout, la bureaucratie économique n'a pas su quoi faire de sa victoire. Finalement, c'est ce qui apparaît très bien dans la surprenante déclaration d'un vice-président du Gosplan, avouant en 1984 à des interlocuteurs français que son administration « ne peut plus maîtriser l'activité économique » ! A ce moment-là en effet, le Gosplan contrôle lui-même 7 000 articles, 30 000 avec l'aide du Gosplan et des ministères, alors que les variétés de produits en usage dans l'industrie soviétique se comptent par millions ! Situation d'autant plus inextricable que le « centre » doit alors faire face à 44 000 établissements industriels, 52 000 entreprises de construction, 47 000 exploitations agricoles et environ un million de points de distribution. Comme il n'a pu réduire le nombre de ses sujets, ni voulu – ce qui aurait été une solution insensée – contracter l'éventail des productions à ce qu'il pouvait contrôler, il laisse se développer dans le système toujours davantage de poches de liberté. Les unes – légales, comme les contrats de « liaison directe » inter-entreprises ou les « marchés de gros » locaux – ; les autres – occultes, comme le paiement direct de certaines commandes en roubles qui ne sont plus bloquées sous forme scripturale qu'en principe.

Finalement, il est parfaitement normal que la perestroïka de juin 1987 abandonne le couple plan imposé/ressources garanties hérité de Staline, pour lui substituer l'idée de ce qu'on pourrait appeler un socialisme commercial. Elle prévoit en effet qu'à l'horizon 1992 (chacun a le « grand marché » qu'il peut), les entreprises n'auront plus

---

d'autre plan que celui fourni par leurs carnets de commandes et s'approvisionneront librement les unes auprès des autres, en régime généralisé de « commerce de gros ». Cela, à l'exception du tiers de la production industrielle, réservé pour des « commandes d'Etat ». En 1988, la bureaucratie a tenté une contre-attaque en généralisant non pas la vente libre de biens de production, mais les « commandes d'Etat » (comme appellation nouvelle des plans imposés). Cette tentative du centre pour sauver son pouvoir de répartition n'était guère réaliste, en raison de l'inversion des rapports de force qui s'était déjà instaurée en fait entre l'Administration et l'entreprise. De plus, la crise macro-économique où l'URSS est entrée fin 1988 ainsi que la désagrégation politique, sociale, ethnique qui a travaillé le pays de façon toujours plus corrosive n'ont évidemment pas contribué à restaurer l'autorité de l'Etat.

## ■ Les perspectives

Tout en ayant réussi à mener à bien leur longue jacquerie contre la « tutelle mesquine » du Plan, puis à improviser un marché, les entreprises soviétiques restent très vulnérables. Dans la mesure où on leur attribue la résistance de l'économie jusque vers la fin de 1990, la récession qui s'est manifestée depuis doit également s'expliquer par les problèmes qu'elles n'ont plus su résoudre. Parmi ces derniers, l'épuisement des stocks. Aussi, une réduction drastique des importations : 47,7 % dans l'ensemble (47 % pour les achats à l'Ouest, notamment de demi-produits indispensables au fonctionnement des capacités de production auparavant acquises auprès de partenaires occidentaux)<sup>2</sup>. En outre, les entreprises sont largement responsables d'une situation macro-économique profondément dégradée. Elles sont clairement à l'origine de l'emballlement des rémunérations salariales. Egalement – de l'envolée des prix de gros industriels (+222 % durant le premier semestre 1991 par rapport à la période correspondante de l'année précédente). Enfin, – de la dollarisation de l'économie et, plus généralement, d'un niveau de moralité des affaires susceptibles de discréditer très vite l'idée du marché auprès de la population. Or, la perpétuation de tels comportements et des mauvaises opinions qu'ils provoquent risque d'être suicidaire pour les entreprises. Aussi était-il vital pour elles de trouver ensemble des solutions plus élaborées au problème de leur survie. Et de s'organiser pour les faire prévaloir.

Un mouvement dans ce sens s'est d'abord manifesté par la multiplication, encore désordonnée, de diverses associations sectorielles ou régionales. Puis Alexandre Vladislavlev – un personnage qui, itinéraire classique à l'Est, a mis au service de l'entrepreneuriat l'énergie qu'il destinait précédemment à une carrière politique – a eu l'idée d'un schéma plus ambitieux. C'est ainsi que s'est constituée en juin 1990 « l'Union scientifique et industrielle de l'URSS » (USI). Une personnalité déjà en

2. La raréfaction des ressources ainsi que l'arrivée au pouvoir d'un cabinet gouvernemental se voulant « dur » expliquent une certaine hausse, début 1991, de la part de la production industrielle soumise aux commandes d'Etat.

vue à l'époque, et de surcroît parfaitement taillée pour le rôle – Arkadi Volski – en a pris la présidence. Environ 1 500 entreprises – dont 400 très grosses comme Zil, Kamaz, Avtovaz, Rostselmach, Energomach – se sont affiliées à l'USI. Mais si cette dernière peut prétendre représenter les deux-tiers de l'industrie soviétique, c'est surtout parce qu'elle fédère une quarantaine d'associations plus petites, d'ailleurs extrêmement différentes les unes des autres. Ainsi, la très conservatrice « Association des entreprises publiques de l'industrie, de la construction, des transports et communications de l'URSS » (dont le président Alexandre Tiziakov, s'est laissé entraîner dans le putsch du mois d'août). Mais également – l'Union des coopératives de Vladimir Tikhonov, l'Union des locataires d'entreprises et d'entrepreneurs de Pavel Bounitch ou encore l'Association fédérale des sociétés mixtes. De même qu'au régime de propriété, l'USI fait preuve d'une indifférence ostentatoire à la nationalité de ses adhérents. Ceux-ci comprenaient ainsi, début 1991, des directeurs d'entreprises lithuaniennes, les présidents des Comités de réforme économique des trois républiques baltes et le ministre de l'Industrie de Russie, Victor Kissine.

Cette constitution hétérogène n'est pas sans lien avec le genre de doctrine, modérément libérale, professée à la présidence de l'USI. Arkadi Volski a certes plaidé « le bon sens et la compétence » aux dépens de l'idéologie, coupable à ses yeux d'un acharnement absurde contre le secteur privé et l'investissement étranger. Dans une interview à *Troud* du 8 mai 1991, il a même affirmé : « il faut dire aujourd'hui au peuple, franchement et ouvertement, que le refus de la perestroïka conduira à une vie misérable sous un régime totalitaire ». Cependant, et comme l'indique l'usage du terme russe le plus cher à Gorbatchev, A. Volski n'est pas un radical. Il s'est prononcé pour un passage au marché nécessairement graduel, ainsi que pour un programme de privatisation provisoirement limité aux entreprises situées en aval de l'appareil de production. Sur la question des relations entre le centre et les républiques, il s'est montré résolument unioniste, sans doute au delà de ce que requerrait une préférence « professionnelle » en faveur d'un grand marché intégré. De même, tout en se disant favorable à un contrôle des salaires, il a fait preuve du paternalisme propre à son milieu en prenant fermement la défense du niveau de l'emploi.

Ces prises de position volontairement « raisonnables » n'empêchent nullement l'USI d'exercer avec vigueur toutes les fonctions d'un lobby industriel « pour défendre les droits et promouvoir les intérêts de l'industrie du pays ».

Ses leaders revendiquent tout d'abord pour l'Union un rôle essentiel, mais non reconnu par le gouvernement, dans la prise de décision économique. « On a l'impression qu'aux échelons supérieurs du pouvoir, déclare Volski, on ne veut tout simplement pas tenir compte des intérêts des producteurs » ; d'où des mesures totalement arbitraires en matière de prix, d'impôts et de fixation des quotas de devises laissés aux entreprises exportatrices.

A vrai dire, ces récriminations prêtent souvent à l'Administration un pouvoir qu'elle ne peut plus guère exercer vraiment (malgré sa tentative de reprise en mains de l'hiver 1990). De même, en ajoutant que « les confiscations primitives pratiquées par les Finances témoignent d'une incompetence et d'une ignorance économique crasses », le Président de l'USI a-t-il sans doute vidé une querelle personnelle (avec



V. Pavlov). Néanmoins, le discours revendicatif fait évidemment partie, y compris dans ses excès, de l'attitude d'une organisation qui cherche à s'affirmer.

Par ailleurs, l'USI a su aller au delà de la protestation en devenant rapidement une institution capable de formuler des propositions alternatives sur tous les grands thèmes de la politique économique. Ces contre-propositions sont l'œuvre de divers comités. Celui que dirigent Nicolas Petrakov et Eugène Yacine – sur la réforme économique – en est un excellent exemple<sup>3</sup>. Mais il convient aussi de signaler les comités qui travaillent sur la fiscalité et les finances, le crédit, la technologie, la coopération internationale, la formation et les problèmes juridiques. De même, « le comité pour la coordination de l'activité des membres de l'Union » révèle, de par son existence même, un problème sans doute différent, mais essentiel pour l'USI : comment retenir des adhérents initialement venus « pour voir » ? L'Union a tenté de résoudre le problème en développant, en URSS et à l'étranger, une vaste activité médiatique. Également, en proposant à ses membres un certain nombre de réalisations concrètes : des centres de consultation, une compagnie d'assurance, une banque pour la reconversion des usines militaires. D'une façon somme toute normale pour un lobby, l'USI s'est également dotée de moyens de pression politique. Ce qui est extraordinaire pourtant, c'est l'envergure finalement prise par ce dernier type d'action.

Elle a débuté par la formation au Soviet Suprême d'un groupe d'une petite centaine de députés, rassemblé autour d'Arkadi Volski, et représentant les milieux industriels. Le groupe avait pour programme la lutte « contre la crise économique par l'initiative entrepreneuriale et le développement du marché ». Plus précisément, les députés industriels ont défendu une politique du « juste milieu » entre le conservatisme borné (l'Etat-parti et son appareil bureaucratique central, leurs tentatives pour resserrer les boulons de l'économie administrée) et le radicalisme irréfléchi (démocrates irresponsables et « sirènes populistes » prônant un plongeon trop rapide dans l'eau froide du marché).

Cette attitude s'est infléchie début juillet 1991, lorsque A. Volski est apparu comme l'un des principaux co-fondateurs, avec E. Chevarnadzé et A. Iakovlev du « mouvement pour les réformes démocratiques ». Bien que ce mouvement n'ait pas voulu rompre avec le Parti communiste et qu'on ait pu l'accuser d'être crypto-gorbatchévien (en fait, chacun des fondateurs avait une raison d'en vouloir au Président), il est apparu clairement comme un groupe d'opposition. Néanmoins, c'est le putsch manqué du lundi 19 août qui a littéralement propulsé l'Union des industriels et son président sur le devant de la scène politique. Volski et son adjoint Vladislavlev auraient désamorcé un assaut du « groupe alpha » du KGB contre le Parlement de Russie. Les industriels de Moscou (et ceux venus d'ailleurs pour assister le soir du mardi 20 à une réunion extraordinaire de l'Union) se sentaient très menacés : ils ont soutenu la « maison blanche » russe moralement – en condamnant le putsch – et matériellement. Finalement, l'USI et les chefs partagent la victoire des démocrates sur les réactionnaires. En témoigne la nomination de Volski au nombre des quatre

3. C'est sous son timbre qu'est sorti, en août 1991, un intéressant document consacré aux moyens susceptibles de sortir l'économie soviétique de la crise et au développement de l'entrepreneuriat ; ce document a été présenté à la presse le 10 septembre.

personnalités formant le « Comité de direction opérationnelle de l'économie » et chargées de préparer un gouvernement de « confiance populaire ».

L'Union se retrouve ainsi, en ce début d'automne 1991, dans une position très avantageuse. A l'intérieur, elle a les moyens d'influer sur la politique économique dans un sens favorable aux intérêts des adhérents. Vis-à-vis de l'étranger, elle devrait également pouvoir se faire toujours mieux entendre des institutions chargées de dispenser l'aide occidentale. Pour commencer, ces institutions pourraient considérer à juste titre que les bénéficiaires les plus appropriés des crédits d'assistance technique sont bien les entreprises soviétiques. Car elles ont déjà fait beaucoup pour sauver l'économie de leur pays ; car elles sont les plus logiquement attachées à ce que ce dernier reste un espace économique unique ; et car elles sont de plus en plus appelées à devenir les partenaires directs des firmes occidentales. Dans un second temps, l'assistance technique pourrait ouvrir la voie à des investissements occidentaux, ce qui représente dès l'origine le vœu le plus fervent des responsables de l'USI.

Mais, ainsi promue sur le devant de la scène, la corporation des industriels va se trouver aussi très exposée. Elle risque d'être impliquée dans des problèmes politiques, administratifs, macro-économiques, sociaux, tous horriblement difficiles, et dont la solution ne correspond ni aux compétences ni aux intérêts courants du « patronat » soviétique. En devenant plus qu'un contre-pouvoir mieux reconnu, celui-ci mettrait trop rapidement en jeu le crédit qu'il vient d'acquérir.

