



HAL
open science

Organisation du travail en Russie postsoviétique. Quels compromis entre pratiques nationales héritées et management importé ?

Jean-Luc Metzger, Valery Krylov

► To cite this version:

Jean-Luc Metzger, Valery Krylov. Organisation du travail en Russie postsoviétique. Quels compromis entre pratiques nationales héritées et management importé ?. Recherches sociologiques et anthropologiques, 2009, vol. 40 (n° 2), pp. 97-119. 10.4000/rsa.150 . hal-00740636

HAL Id: hal-00740636

<https://hal.science/hal-00740636>

Submitted on 12 Jun 2020

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Organisation du travail en Russie postsoviétique. Quels compromis entre pratiques nationales héritées et management importé ?

Valeri Krylov, Jean-Luc Metzger

S'il est une configuration particulièrement pertinente pour analyser la circulation des dispositifs de gestion importés, c'est bien celle des pays dont les économies sont dites en transition. Dans cette perspective, les auteurs examinent, à propos de la Russie, comment les décisions de politique macro-économique, appelées "thérapie de choc", se sont traduites en termes d'importation de dispositifs de gestion, et comment ces derniers entrent en tension avec les pratiques spécifiques mises au point pendant la période soviétique. Appuyant leur analyse sur des enquêtes empiriques conduites dans six entreprises au début des années 2000, les auteurs pointent combien la volonté de mettre en œuvre certaines caractéristiques du *néo-management* entre singulièrement en écho avec les caractéristiques de "l'homo soviéticus", renforçant ainsi des pratiques "traditionnelles", où se mêlent arbitraire managérial, clanisme et taylorisme.

I. Introduction

Il est courant d'opposer, à propos de la Russie, deux grandes époques : celle de l'Union soviétique (1917-1991) et celle qui a suivi l'éclatement de l'URSS. En général, ces deux moments sont présentés comme radicalement différents, la période récente étant caractérisée par la volonté de dissoudre les structures soviétiques, en important massivement des représentations, des principes et des façons d'agir caractéristiques des économies de marché. Mais, en ce qui concerne les modalités de gestion et de *management* des entreprises, cette dichotomie est-elle heuristiquement pertinente ? Et comment caractériser les termes mêmes de la "rencontre", au sein des organisations, entre les modalités "soviétiques" de la gestion et les dispositifs "importés" ?

Pour répondre, on peut, tout d'abord, procéder à une brève reconstitution sociohistorique en rappelant que les gouvernements de l'URSS ont

exercé une pression hiérarchique et idéologique constante sur les responsables des entreprises en leur fixant des buts souvent irréalisables. Une telle coercition a suscité des efforts productifs titanesques, mais aussi le recours systématique à des déclarations de façade. Plus exactement, le mode soviétique de gestion s'est développé autour de l'"empilement" de pratiques successives, issues des transformations survenues dans les sphères politiques et économiques.

Ainsi, la période de la "survie dans le chaos", consécutive à la révolution, a été suivie par la décennie de la nouvelle politique économique (la NEP, 1921-1928), durant laquelle l'importation/adaptation à grande échelle des principes de l'organisation scientifique du travail s'est accompagné d'une amélioration de la production. Les caractéristiques de l'organisation à l'époque stalinienne (1929-1954) ont ensuite profondément remodelé les "apports" du taylorisme : planification centralisée, application autoritaire, incitation idéologique, contrôle des dirigeants d'entreprises, conditions de travail dures sous la menace, mobilisation contre les "ennemis du peuple". Les changements politiques intervenus après la mort de Staline provoquèrent quant à eux progressivement une perte de croyance en l'idéologie, et affaiblirent d'autant les formes d'incitation au travail, tout en renforçant le pouvoir de la *nomenklatura* qui gérait les biens sans en être propriétaire selon un fonctionnement clanique structuré par le "marché administratif" (Naichul, 1991). Dans ce contexte, tout bien, tout service importants se transformèrent en "marchandise". Les tentatives de réforme des années 1980, en légalisant les échanges et privatisant la propriété, ont finalement abouti à la destruction de l'URSS. Après 1991, l'engagement dans la "thérapie de choc", par la brutalité même du changement imposé à la société, désorganisa l'ensemble de l'économie et s'accompagna de l'importation massive, à partir de 1992, de théories gestionnaires (traductions d'ouvrages) et de techniques mises en œuvre dans l'urgence et la précipitation.

Mais, au-delà de ces tendances générales, en est-il pour autant résulté une gestionnarisation uniforme des entreprises ? La mise en œuvre des méthodes importées a-t-elle fait disparaître les pratiques spécifiques développées dans le cadre des entreprises soviétiques ? Ou constate-t-on une diversité de configurations, résultant de compromis, plus ou moins effectifs, entre les valeurs traditionnelles et les dispositifs d'une gestion "acclimatée" ? À l'encontre des idées reçues, peut-on identifier des situations dans lesquelles les représentations et les modes d'action de la période soviétique auraient été réactivés par les conséquences paradoxales de la thérapie de choc ?

Nous appuyant sur une recherche empirique conduite dans six entreprises de Moscou, de Saint Petersburg et de l'Altai¹, nous analyserons la polarisation des pratiques gestionnaires contemporaines, selon les rapports de force existant entre les groupes d'acteurs qui conçoivent et mettent en

¹ Région au sud de la Sibérie.

œuvre les dispositifs de GRH. Seront plus particulièrement étudiés : le mode de rémunération par le salaire différé, le dialogue social et la mobilisation de la subjectivité. L'examen détaillé de leur mise en œuvre permettra de souligner la nécessité, pour les acteurs porteurs du néo-management, de "négocier" avec les différents types d'héritage de la période soviétique.

Mais au préalable, revenons sur l'analyse des articulations complexes entre transformations macro-économiques et évolutions des conceptions de la gestion.

II. Caractéristiques de la gestion soviétique

Au lendemain du "tournant décisif" de 1929, l'État abandonne la NEP et s'engage progressivement dans l'extrême centralisation des décisions et la conversion de la main-d'œuvre russe en ressources humaines de l'URSS. Seul propriétaire et employeur, il gère l'économie et chaque entreprise grâce à une *nomenklatura* de fonctionnaires du Parti qui exercent le contrôle idéologique sur les experts techniques et administratifs. Reposant sur l'unification bureaucratique, ce modèle économique contribue à appauvrir les formes et technologies organisationnelles antérieures, tout en cristallisant une culture d'entreprise spécifique.

Cette culture est avant tout une conséquence de la morale collective du Parti Communiste qui a introduit dans chaque entreprise le principe de double responsabilité : politique (l'exclusion du Parti signifiait la fin de carrière d'un gestionnaire) et économique (il était interdit de faire échouer le plan). Une telle idéologie s'est substituée, en quelque sorte, à l'éthos religieux orthodoxe (Slobodskoi, 1994 ; Gofman, 2009). Elle exige la mobilisation totale des travailleurs et induit une logique d'obéissance, appelant à l'exemplarité vertueuse, proche du sacrifice. Les individus doivent être prêts à soumettre leurs intérêts propres et ceux de leur famille aux intérêts supérieurs de l'État. En contrepartie, le citoyen soviétique peut compter sur la protection de ce dernier : accès au logement, à l'éducation, à la santé, à la culture et à la sécurité de l'emploi. Le coût humain d'un tel système est exorbitant.

En effet, "l'approche de classe", depuis la "Terreur rouge" (immédiatement après la Révolution), en passant par les dépossessions des koulaks des années 1920, les répressions des années 1930 et les déportations des années 1940, a justifié l'élimination physique et les déportations des porteurs de l'ancienne culture économique. Mais, dans le nouveau pays socialiste, qui ne dispose que d'un nombre très restreint de ressources, une utilisation "rationnelle" de la main-d'œuvre ne peut se limiter à la simple destruction des "ennemis du peuple". Une nouvelle forme de "GRH" centralisée à l'échelle du pays va donc organiser des migrations forcées par déportations et répressions. Ces migrations planifiées touchent plusieurs millions de personnes, et permettent de disposer d'une main-d'œuvre flexible, relocalisable à volonté, dans l'espace et le temps, selon les besoins de l'État (Polyan, 2001 :11-12).

Alors que l'idéologie du travail pour la société sans classe avait contribué à privilégier les ouvriers et à valoriser leurs efforts, la terreur et la peur des répressions conduisent ces derniers à faire tout leur possible pour ne pas perdre leur statut. Une telle approche introduit une dichotomie dans l'organisation formelle des entreprises. Alors que le "service du personnel" est exclusivement chargé de la formalisation des mouvements des effectifs, les décisions stratégiques (comme la mobilité, la gestion des carrières et des compétences) relèvent d'une structure compétente du Parti. Plus généralement, l'encadrement des organisations productives (la compétence) est doublé d'une hiérarchie politique (la confiance).

L'autre trait saillant de la gestion d'entreprise soviétique, surtout entre 1920 et 1956, est «le taylorisme militaire» (Radaev, 2000 :313). Ce programme de «machinisation de l'homme», reposant sur l'union du taylorisme et de l'ordre militaire, est surdéterminé par les menaces de sanction disciplinaires allant de l'affectation d'office dans un secteur d'activité à l'envoi dans un camp de travail. Inutile de préciser que, dans un tel contexte, la prise d'initiative par les salariés n'est guère encouragée.

L'affaiblissement du régime, après 1956, et la relative autonomie accordée aux entreprises à partir de 1969 ne remettent pas en cause le système centralisé, hiérarchisé et planifié. L'esprit paternaliste est maintenu à tous les niveaux et les travailleurs évitent de prendre des initiatives ou de faire des efforts supplémentaires, d'autant que les salaires demeurent toujours aussi bas et que l'aspiration à une vie plus confortable est encouragée. Il en résulte un important *turnover*, un absentéisme élevé et une faible discipline (Le Goff, 1997 :308). La domination totale des méthodes administratives dans l'économie met les dirigeants dans une dépendance complète vis-à-vis du plan, du tableau d'effectifs imposé d'en haut, d'un nombre infini d'instructions et autres contraintes. Toutefois, derrière la hiérarchie formelle et indiscutable des tâches, l'ordre des priorités effectives s'avère variable, voire chaotique, changeant suivant la conjoncture politique (Abramov, 2005 :215).

L'entreprise fonctionne ainsi de façon irrégulière, par à-coup, car son organisation au jour le jour dépend de jeux d'ajustement entre le plan et la réalité, grâce aux relations informelles qui jouent le rôle de correcteur (Le Goff, 1997 :310). La hiérarchie locale est souvent obligée d'établir des compromis avec son personnel, lequel dispose d'un certain pouvoir dans l'entreprise, le "taylorisme réel" laissant aux salariés des marges d'autonomie limitées au poste de travail (Durand, 1997 :334). Ainsi, progressivement, la structure organisationnelle réelle des entreprises soviétiques s'éloigne de l'organigramme officiel. L'architecture centralisée et planifiée de l'URSS joue de plus en plus un rôle de façade, derrière laquelle fonctionne un réseau complexe d'échanges informels, et néanmoins hiérarchisés, impliquant l'ensemble des acteurs (Radaev, 2000 :308). L'encastrement des actions économiques dans le maillage des relations personnelles, au sein de communautés d'intérêt, contribue à la

personnification des relations économiques, notamment en tant que moyen d'accès à des ressources rares (Oleinik, 2001 :299).

III. La thérapie de choc et ses effets

La destruction de l'économie soviétique commence en 1986, avec les lois réintroduisant la propriété privée, le profit et l'intérêt économique². Jusqu'à la tentative du coup d'État d'août 1991, qui provoquera l'effondrement de l'URSS (formellement abandonnée le 25 décembre 1991), l'opposition entre trois grands projets d'évolution sera le reflet des intenses luttes de pouvoir au sein des élites politiques et parmi les économistes qui y sont associés. Le projet de L. Abalkine, d'inspiration marxiste soviétique, vise le marché socialiste ; celui de S. Chataline et G. Iavlinski défend une réforme d'inspiration néoclassique relativement progressive (500 jours) ; celui de E. Gaïdar s'inspire du monétarisme tel qu'il a été expérimenté dans le Chili du général Pinochet (Chmatko, 2002). Le putsch sanctionnera la victoire de cette dernière option, dite de la thérapie de choc, caractérisée par le passage brutal à une économie de marché.

L'application sans nuance, à partir de 1992, d'un libéralisme radical qui méconnaît les spécificités d'une société russe alors en pleine "transition" (et déjà profondément bouleversée), va mener à une désorganisation complète (Sapir, 1996). Cette politique ultralibérale repose sur quatre piliers : la liberté des prix, l'ouverture à l'économie mondiale, les restrictions financières et le désengagement de l'État vis-à-vis de la gestion des entreprises, c'est-à-dire leur privatisation. Cette dérégulation brutale va rendre "incompétents" l'ensemble des citoyens, dans le sens où une certaine cohérence de la culture et de l'organisation soviétique est remise en cause, sans laisser aux acteurs le temps d'en élaborer une nouvelle. Il en résultera de nombreux effets non prévus, parmi lesquels :

- la liberté des prix, exigée par le FMI et la Banque mondiale, donne lieu à de fortes instabilités. En effet, la rigidité à court terme des conditions de production entraîne une poussée inflationniste et une contraction concomitante de la production (Oleinik, 2004). Entre 1991 (moment de la libération des prix) et 1996, le pouvoir d'achat du rouble est divisé par 10 000 environ³ ;

- l'ouverture économique se traduit par une "compétition destructrice" à laquelle les entreprises, peu spécialisées, ne peuvent faire face. Selon l'annuaire statistique (1997 :124-127), entre 1991 et 1996, le PIB de la Russie chute de 38 %, tandis que le pourcentage d'entreprises déficitaires tous secteurs confondus passe de 15,3 % (1992), à 50,6 % (1996) et que la part du troc évolue de 10 % à 38 % ;

- les restrictions financières, engagées afin de limiter le déficit budgétaire, se traduisent par une désintégration de l'espace économique, sans pour autant limiter la poussée inflationniste. Il en résulte une "chaîne

² Loi de la propriété en URSS, Loi de la coopération en URSS, Loi du travail individuel en URSS.

³ YAKOVLEV B., 1997.

d'impayés" qui réduisent de larges pans de la société russe à la misère (salaires impayés, prestations sociales réduites) ;

- le processus de privatisation des entreprises est largement contesté du fait des conditions d'organisation des ventes aux enchères (qui favorisent l'enrichissement des proches du pouvoir), et de nombreux autres abus. Au total, entre 1992 et 2002, 140 300 établissements publics changent de forme juridique de propriété. Pendant la même période, le nombre total des entreprises et organisations passe de 2 250 000 à 4 149 800, tandis que le nombre d'entreprises étatiques diminue de 322 000 à 157 000.

Si l'on assiste durant cette période «à l'implantation progressive du modèle néolibéral dans l'économie nationale» (Chmatko, 2002 :137), la thérapie de choc, ou le «choc sans la thérapie» (Siegelbaum, 2004), conduit d'abord au développement d'un capitalisme "sauvage", caractérisé par la fragilité des contrats interentreprises et l'importance de l'économie informelle, souvent criminelle, engagée dans la "protection" des entreprises.

De plus, la dépréciation des salaires due à l'hyperinflation contribue à la baisse rapide du niveau de vie, mais aussi à une forte inégalité entre salariés, et entre salariés et entrepreneurs-actionnaires. Dès lors, paradoxalement, les salariés préfèrent garder leurs postes, plutôt que de partir à la recherche d'un revenu supérieur, sachant que ce *statu quo* leur permet de profiter d'horaires souples pour développer un deuxième, voire un troisième emploi. Quant aux anciens dirigeants, dont une partie importante est devenue propriétaire, ils sont contraints de rationaliser leur production pour faire face à l'économie de marché et ne parviennent généralement pas à conserver le profil initial de leur activité, ni leurs effectifs (Chirikova, 2003).

Dans ce contexte, examinons maintenant les transformations des pratiques de gestion dans les entreprises russes, en nous appuyant sur une étude de terrain dont les caractéristiques sont présentées ci-dessous.

IV. Précisions méthodologiques

Pour analyser le changement des repères, des attitudes et des comportements au sein des organisations russes, nous avons procédé, en trois vagues successives (2000, 2001 et 2005), à une enquête par entretien non directif auprès des différentes catégories d'acteurs (direction, ingénieurs, autres acteurs internes) de six entreprises de Moscou, de Saint Petersburg et de l'Altai (voir la liste dans le tableau ci-dessous).

Nous avons complété l'analyse de ces 80 entretiens, par l'étude de documents internes (chartes, organigrammes, *newsletters*, Intranet). Enfin, les acteurs de l'environnement (retraités, démissionnaires, partenaires...) ont été consultés sur les sujets jugés "délicats" par les répondants internes : structures de propriété, relations verticales, technologies de pointe, etc.

Les études menées en 2000 et en 2001 visaient à comprendre le rôle des innovations techniques que nous avons initialement identifiées

comme facteur principal de l'adaptation. Mais l'analyse de ces terrains nous a amenés, en 2005, à nous focaliser sur le contenu des pratiques traditionnelles et des adaptations dans l'organisation. Toute entreprise localisée en Russie étant porteuse des tendances en question, nous avons orienté notre choix en fonction de leur accessibilité et du jugement de leur représentativité par les experts en RH. En d'autres termes, ces entreprises sont représentatives en ce sens qu'elles permettent de balayer un large spectre de situations combinant "tradition" et "modernité" en Russie dans les années 2000.

Date	Métier	Localisation	Siège	Effectif (pers)	Année de fondation	Statut
03/2000	Production de camions	Moscou	Moscou	30000	1925	Privé
03/2001	Distillerie	Altaï	Région de Biisk	350	1868	Privé
09/2005	Production de câbles	Nationale	St Petersburg	1000	1929	Privé
09/2005	Travaux de bois et cellulose	Nationale	Moscou	49000	1992	Privé
	Recyclage de papier	Région de St Petersburg		450		
09/2005	Production de briques	Région de St Petersburg	St Petersburg	2000	1785	Privé
09/2005	Travaux de cuir	St Petersburg et Moscou	St Petersburg	480	1994	Privé

Tableau 1. Caractéristiques des sites⁴

V. L'impossible importation de modèles de gestion ?

Dans le contexte de la concurrence dérégulée créé par la thérapie de choc, les dirigeants ont été obligés de se centrer sur les structures et l'organisation du système de production. D'une part, l'insuffisance des performances productives des entreprises socialistes face à l'économie de marché a motivé le souci de rationalisation. D'autre part, l'appel aux investissements étrangers a nécessité un certain degré de conformité aux normes occidentales. Enfin, les médias ont diffusé massivement les valeurs de la "culture globale" d'inspiration largement américaine, les éditions scientifiques ont traduit les théories et les méthodes de gestion associées à ces valeurs.

Les entreprises n'ont toutefois que très graduellement mis en œuvre les outils classiques de GRH : des procédures de sélection et de recrutement, des études de postes, des grilles de classifications, des plans de carrière, des programmes de formation à toutes ces procédures nouvelles.

⁴ Les noms des personnes interviewées ont été anonymisés (A., B., ...). Les organisations fondées avant 1986 sont dénommées dans le texte « anciennes ».

A. *La prégnance de l' "homo sovieticus"*

Pour le dire de façon sans doute trop schématique, on peut considérer qu'actuellement, les acteurs des organisations russes sont pris entre deux systèmes d'injonctions.

D'un côté, il semble que la "philosophie" de l'entreprise russe s'enracine toujours dans le passé proche et serve de guide pour l'action, y compris parmi les dirigeants et une partie des acteurs de la gestion (Chirikova, 2003). L'"homme soviétique" n'a pas disparu (Levada, 2004) et, dans un environnement profondément incertain, les acteurs russes ont tendance à reproduire l'organisation paternaliste et particulariste, centralisée et hiérarchisée, structurée informellement en réseaux claniques, source de confiance interpersonnelle.

D'un autre côté, ce fonctionnement "par inertie" (Hannan/Freeman, 1984) est constamment remis en cause par les évolutions de l'environnement. En effet, les dirigeants font progressivement face à la concurrence, laquelle, associée à l'importation des concepts néo-gestionnaires, se traduit par la "pression" normative de l'économie mondiale, d'inspiration anglo-saxonne, avec ses concepts, ses principes et ses instruments élaborés pour les conditions de marché.

Ainsi, dans ce double système d'injonction, la réussite de l'action organisée résulte de la capacité des dirigeants à élaborer une stratégie adaptée à l'épreuve constante de la pertinence locale (Thévenot, 2007 :87). Les solutions ayant fait localement les preuves de leur "efficacité" se diffusent dans l'économie nationale à travers l'imitation, voire le mimétisme.

Ainsi, depuis 1991, plutôt que de chercher massivement à s'inspirer des méthodes de gestion certifiées par les grands cabinets internationaux, sur le modèle des "transferts de technologies" (Uday, Snavely, 2007), certains dirigeants ont plutôt choisi de "bricoler" des solutions en s'appuyant sur leurs propres intuitions (Kotchetkova, 2003 :264). Considérant que cette solution maximisait la création de valeurs à court terme, d'autres dirigeants ont reproduit la même démarche, contribuant de la sorte à la diffusion de ces solutions (Allouche, Huault, 2001 :9). Si la mise au point locale est préférée à l'importation de solutions clés en main, c'est sans doute parce que les critères occidentaux de productivité sont peu adaptés aux comportements au travail des salariés des entreprises postsocialistes, notamment en matière de discipline industrielle. Dès lors, le maintien des mécanismes de régulation spontanément apparus et auto-entretenus dans l'économie de marché depuis la chute de l'URSS (Allouche, Huault, 2001 :8), peut être considéré, moins comme une survivance archaïque, que comme une modalité d'adaptation aux conséquences concrètes de la thérapie de choc.

B. *Le recours systématique aux retards de salaire*

Comme illustration de ces pratiques "bricolées", jugées "efficaces" au moins à court terme, le recours aux "retards de salaire" (*wage arrears*)

constitue l'un des éléments les plus insolites, mais aussi les plus emblématiques de la gestion en Russie. Ce mécanisme, spontanément trouvé par les acteurs économiques, a été très rapidement diffusé vers les entreprises de toutes tailles, branches et formes de propriété, pour devenir un des principaux moyens d'adaptation du marché russe du travail aux nombreux effets de la thérapie de choc (Gimpelson, Kapelushnikov, 2007 :56). On peut, à ce titre, y voir un dispositif de gestion, certes d'un type particulier, mais néanmoins conforme à la définition qu'en a proposé S. Maugeri (2006).

Dès la mise en œuvre de la "thérapie" (1992), les dirigeants politiques et économiques ont dû faire face à un manque récurrent de liquidités. Ne s'attendant pas au saut d'inflation qui a suivi la décision de libérer les prix, le gouvernement et la banque centrale n'ont pas eu le temps d'imprimer les billets et de les transporter dans les régions, laissant sans paie des millions de travailleurs du privé comme du public. Ce phénomène a été renforcé par un autre mécanisme, issu de la pratique des entrepreneurs. Certains d'entre eux ne parvenant pas à écouler leurs produits, ont "inventé" une gestion par le paiement différé, voire par le non-paiement, de leurs employés. Dans notre enquête, l'Entreprise de camions illustre tout particulièrement cette pratique. Ainsi, les salaires y ont été versés irrégulièrement et avec des mois de retard :

Voilà, par exemple, dans mon département, il y a le poste où personne ne reste, même pour une demi-année. C'est payé environ 850 roubles [30 €] par mois⁵. Vous imaginez ? Avec les primes, cela fait, disons, 1 300 [45 €]. Ces 1 300, on nous les verse en deux temps. De plus, à l'époque "normale" [soviétique] nous savions que, disons, le salaire était versé le 6 [de chaque mois], le 25 l'avance. Aujourd'hui nous ne savons même pas quand on nous verse ces 50 % [A, Chef de département].

Cette pratique s'est rapidement répandue aux entreprises en état de payer les salaires. En adoptant ce comportement opportuniste, les entrepreneurs ont rendu le marché du travail encore plus opaque. Le changement d'emploi est alors devenu une sorte de loterie, puisqu'il n'était pas possible d'anticiper sur l'importance du "retard de paiement".

Craignant avant tout une hausse du chômage, le gouvernement n'a pas cherché à lutter sérieusement contre ce comportement opportuniste, devenu progressivement la norme (Gimpelson, Kapelushnikov, 2007 :57), d'autant qu'il était le premier retardataire en la matière. En conséquence, pendant la période de crise, le paiement à temps des salaires a été utilisé par les DRH comme un élément important du système de motivation. Dans ce sens, les gestionnaires n'ont fait que pousser à bout la logique du paiement des salaires en fonction du mérite : pourquoi, en effet, ne pas soutenir que l'intégralité du salaire est variable (Gimpelson, Kapelushnikov, 2007 :58) ?

⁵ A cette époque (2000), il fallait compter sur environ 300 € pour survivre à Moscou.

Dans ce contexte d'imprévisibilité généralisée, les employeurs ont également été privés de repères fiables pour évaluer les compétences et la loyauté de leurs salariés, notamment, lors des recrutements. L'intuition des décideurs et le recours à leurs réseaux (parfois familiaux) sont ainsi devenus des compétences managériales, tout comme l'aptitude à se montrer employable, en envoyant des signaux attendus ("imiter le travail"), est devenue l'une des compétences stratégiques des salariés. Ainsi un employé de la sécurité de La Distillerie, qui s'était engagé à demeurer sobre pendant son temps de travail et à qui nous proposons de la bière pour alléger son tourment, nous déclarait-il :

Oui, mais, il faut être prudent. C'est mon beau-père qui veille sur moi. Ça va être dur, s'il me voit boire pendant mon service⇒
[B, vigile].

Ici, le lien familial, ajouté au rapport hiérarchique, a été utilisé comme un outil de surveillance.

Inversement, comme nous l'avons observé dans l'Entreprise de camions, des métiers nécessitant autrefois des formations spécialisées ont été dévalorisés. De nombreux spécialistes qualifiés, âgés de plus de quarante ans, nous ont confié qu'ils étaient insatisfaits de leurs situations professionnelles ; cependant, persuadés que leurs compétences ne valaient plus grand-chose ou incapables de se mettre en valeur, ils acceptaient plus souvent les "retards de paiement", surtout si ceux-ci étaient liés à des menaces de licenciement :

Cet opérateur a deux filles, de 13 et de 14 ans, et il a besoin d'effectuer des boulots d'appoint pour compléter son salaire : par exemple, réparer un kiosque commercial pour son propriétaire. Il ne gagne pas assez, ici, mais il ne peut pas démissionner : ailleurs, on prendrait un bon spécialiste, mais il a déjà l'âge critique... [C, Spécialiste principal].

En d'autres termes, les salariés exposés à une précarité, voire à une marginalisation sont demeurés vulnérables, indépendamment de leurs qualités professionnelles (Linz/Semykina/Petrin, 2006 :19). Un cercle vicieux s'est ainsi enclenché : les faibles ont été encore davantage affaiblis, tandis que l'acquisition de savoirs et savoir-faire productifs a été découragée au profit de compétences stratégiques.

Les dettes de salaire ont été, pour la plupart, remboursées vers 2006. On aurait pu croire que cette pratique appartiendrait au choc des années 1990. Mais elle est réapparue avec la crise : la dette cumulée depuis septembre 2008 a été estimée à environ 143 millions d'euros au 1^{er} août 2009⁶.

⁶ http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d03/152.htm

V. La délicate émergence du *néo-manager* russe

D'autres pratiques managériales ont été développées autour des dispositifs importés ; elles ont contribué à l'émergence d'un "nouveau *manager*" russe, censé incarner une harmonieuse combinaison entre modernité (les meilleurs traits de l'entrepreneur du début des réformes) et conservatisme (ceux de l'administrateur des temps soviétiques).

A. "Néo-management" et pratiques traditionnelles

En effet, dans certaines entreprises russes, les principes du *management* anglo-saxon s'appliquent en matière d'organisation du travail et de gestion du personnel, sans que, pour autant, la nostalgie du passé soviétique, observée depuis 2000, ne disparaisse (Gofman, 2008 :11). Les dispositifs de gestion de l'ordre marchand s'intègrent dans ce que l'on peut appeler le nouveau compromis organisationnel en fonction de leur compatibilité avec les valeurs traditionnelles. Ces pratiques donnent lieu à un éventail de situations qui renforcent paradoxalement, certains traits de la gestion soviétique, parfois en conformité avec les standards de la gestion importée, parfois en totale opposition.

Ainsi, pour illustrer la première tendance, on peut faire remarquer que le *management* taylorien, assimilé depuis les années 1920 et devenu partie intégrante de l'héritage soviétique, a facilité l'implantation des modes de gestion néo-tayloriens : le formalisme, les exigences de ponctualité et de soumission aux normes des nouvelles techniques de gestion, témoignent d'un retour de l'esprit taylorien.

A contrario, l'accent mis dans le discours, mais surtout dans la pratique, sur les modes de *management* favorisant la compétition entre individus, a entraîné des modifications du système de valeurs, tant au niveau du fonctionnement des entreprises, que de l'économie du pays. Cela s'est traduit par une dégradation de l'esprit "communautaire" et des pratiques de solidarité, plus particulièrement dans le monde des affaires, où la collusion des élites politiques et économiques a donné naissance à des réseaux pratiquant la corruption à grande échelle (Cheloukhine/King, 2007). Au niveau des entreprises, l'esprit de compétition et de profit, ajouté aux pressions hiérarchiques, a entraîné l'anomie dans les relations professionnelles et l'exclusion sans état d'âme d'une partie de la population (Oleinik, 2001 :296-299).

Celle-ci en a ainsi été réduite à "gagner sa vie" coûte que coûte et à s'accrocher aux emplois qu'on lui concédait, aussi pénibles et précaires fussent-ils. C'est ce que nous avons observé à la Distillerie rurale, où les jeunes chômeurs du village étaient mal considérés :

On embauche les personnes de l'extérieur. Les nôtres, on les "connaît" tous bien : ils passent pour des ivrognes [D, ouvrier].

Quant aux locaux qui étaient tout de même engagés,

C'est toujours l'humiliation. Tu dois te plier à la moindre réflexion et tu peux être viré à tout moment ! [E, ouvrière employée temporairement et "au noir"].

D'autres configurations correspondent à une tension non résolue entre valeurs héritées de l'époque soviétique et principes du *néo-management*. Ainsi, dans le système très hiérarchisé et centralisé de l'ex-URSS, basé sur un ensemble des règles et de procédures prescrites "d'en haut", tout rapport organisationnel passait d'abord par la "fiabilité" idéologique de l'intéressé. Cette "fiabilité" était vérifiée personnellement par un membre de la hiérarchie, qui se portait alors garant du subordonné qu'il recommandait. De nos jours, les règles et les procédures de gestion sont supposées applicables à tout salarié, indépendamment du jugement porté par le *manager* local, ce qui entre en contradiction avec l'éthos professionnel de nombreux cadres russes qui continuent à se sentir personnellement responsables des salariés de leur département, et ont du mal à partager cette responsabilité.

Dans le même ordre d'idées, J.-L. Le Goff (1997 :311) a remarqué que la glorification de l'initiative personnelle dans le travail, portée par la conception occidentale du *management*, a tendance à disparaître rapidement quand les acteurs s'aperçoivent que l'efficacité signifie aussi la soumission à un ordre autoritaire et à la loi du rendement, à l'esprit de compétition et au carriérisme, sans pouvoir s'appuyer sur les solidarités sociales, l'esprit de coopération ni une sécurité collective (Durand, 1997 :379).

Plus généralement, les entreprises ont tendance à vouloir substituer aux méthodes de gestion traditionnelles autoritaires le management participatif. Mais les procédures bureaucratiques qui accompagnent sa mise en œuvre le rendent souvent inopérant dans un contexte de changement permanent. D'après C. Durand (1997 :374), certains cadres de direction considèrent la participation comme un luxe occidental qui ne peut avoir cours dans une période de rapide évolution, où le redressement des habitudes justifie des méthodes autoritaires. Cette idée est confirmée par A. Kotchetkova (2003 :277) qui estime que 90 % des employeurs russes préfèrent les méthodes autoritaires. L'intériorisation des valeurs qui accompagnent les nouvelles contraintes de production exige un apprentissage socio-organisationnel long, dont la durée reste sous-estimée par les directions (Durand, 1997 :374). Ceci se vérifie dans les cas de mise en œuvre du dialogue social.

B. Le dialogue social : auxiliaire de l'arbitraire des directions ?

Si le "dialogue social", les "négociations" sont bien prônés dans de nombreuses branches et entreprises, l'existence d'accords signés par les partenaires sociaux et la faiblesse de la conflictualité salariale ne peuvent être interprétées comme le signe d'une représentation très développée des salariés.

C'est que les relations professionnelles en Russie ont aussi été marquées par l'héritage de l'URSS. Constitués dès 1905, les syndicats, pendant la période soviétique, ne possédaient ni le droit de revendiquer, ni celui d'organiser les grèves. Devenus un élément de l'appareil administratif, leurs compétences portaient sur l'application des consignes (conditions et protection du travail), la discipline, la formation continue, et, dans une très faible mesure, sur le recrutement et le licenciement. Ils étaient également responsables des "compétitions socialistes" : concours interentreprises pour dépasser les objectifs planifiés. À l'instar des comités d'entreprise, ils distribuaient des biens rares : le logement, les aides matérielles, les bons de séjour gratuits dans les zones de repos, *etc.* (Petrova, 2001 :140).

L'évolution récente des syndicats et de leur capacité d'action semble là encore témoigner de la force de l'inertie structurale, malgré une apparente conversion aux principes de la "démocratie de marché". En effet, depuis les années 1980 et tout particulièrement après 1991, les gouvernements libéraux ont nié l'importance des médiations économiques (comme le syndicalisme indépendant), ce qui a conduit à l'émergence de divers lobbies (Sapir, 1996). Dans ce contexte, les nouveaux (grands) propriétaires ont protégé leurs intérêts économiques avec l'appui de représentants des structures politiques qui, quant à eux, en ont profité pour sécuriser et multiplier, voire parfois "blanchir", leurs revenus (Cheloukhine/King, 2007 :120).

Quand, en 1990, a été organisé le congrès de la Fédération des Syndicats Indépendants de la Russie, on a pu croire que le chemin vers la représentation des salariés était officiellement ouvert. Mais, derrière l'adoption "rituelle" des formes et des règles étrangères donnant toutes les apparences du «dialogue social développé» (Borissov, 2001 :56), les structures tripartites (syndicat, employeur, représentant du pouvoir), créées à partir de 1992, se sont substituées à la gestion politique du niveau régional. Les entreprises adhérentes à ce type de dialogue social formel ont ainsi accédé aux crédits préférentiels, ce qui les a rendues dépendantes de l'administration. Et derrière les manifestations apparentes de dialogue, l'activité syndicale et les relations professionnelles sont restées extrêmement encadrées par les directions d'entreprises et liées au pouvoir politique.

En effet, suite aux "indélicatesses" dont les salariés avaient été victimes (par exemple, plus d'un milliard d'euros de salaires non versés à temps aux 70 millions de travailleurs), on a assisté à une augmentation des grèves spontanées dans les années 1991-1992 et 1995-1999, majoritairement dans les secteurs des mines, de la métallurgie, de l'éducation et de la santé (Siegelbaum, 2004). Cependant, ces mouvements n'étaient que faiblement liés à une activité syndicale dont «l'indépendance, le bénévolat et la combativité [avaient été] transformés en des ressources administratives au service du *management* [...] pour assurer la gestion efficace» et «faire

l'économie d'un département des relations sociales» (Petrova, 2001 :142 ;144).

Dans ce contexte, si les directeurs engagés dans la structure tripartite de négociations formelles n'arrivaient pas à contrôler la situation sociale de leur entreprise (grèves, conflits), ils s'exposaient à des mesures administratives pouvant aller jusqu'au dépôt de bilan. Aussi, ils ont intégré «les associations des employeurs pour faire du lobbying en faveur de leur entreprise dans le cadre des Commissions Tripartites en qualité des producteurs, mais pas les partenaires sociaux» (Borissov, 2001 :60). Quant aux syndicats, ils sont entrés en coalition soit avec l'administration régionale pour faire pression sur l'employeur, soit avec l'employeur pour obtenir les faveurs de l'administration. En revanche, l'action collective n'a guère été privilégiée ; elle a été conditionnée par ces alliances particulièrement contraignantes (Borissov, 2001 :65) : pour le responsable d'un syndicat, pas question de prendre une décision sérieuse sans consulter le directeur de l'unité (Petrova, 2001 :147). Tous ces éléments ont contribué à réduire très fortement les possibilités d'un dialogue social authentique, d'autant plus que les limites juridiques ont été imposées aux mouvements sociaux : le Code du travail⁷ a, depuis 2002, rendu les grèves spontanées hors la loi. Dans ces conditions, la syndicalisation a baissé dans la fonction publique, tandis que dans les PME récentes, elle a été découragée par les employeurs (Mazin, 2005).

Dans les “anciennes” entreprises où nous avons pu enquêter, les syndicats existent depuis au moins 1991 et les accords collectifs sont aujourd'hui signés. Mais ni conflits, ni négociations n'ont été repérés. Dans l'usine de production de câbles, pour la direction et les syndicats

il ne s'agit pas vraiment de négociations : nous travaillons ensemble [...] Nos syndicats comprennent les problèmes de l'entreprise et sur un nombre de questions, en règle générale, nous nous entendons [F, DRH].

Si la présence des syndicats répond au respect formel des lois prévoyant un dialogue social, dans les faits, leurs liens avec la direction gèrent des “superstructures du sommet” par le biais de l'intégration officielle ou officieuse d'un *leader* syndical dans l'équipe dirigeante. C'est ce que nous avons pu observer dans le cas des entreprises de production de câbles et de production de briques, où l'un des leaders syndicaux se présente comme membre de la direction et l'autre comme assistant du DRH.

Plutôt que de représenter le personnel, les institutions sociales servent les intérêts de ceux qui peuvent, grâce à leur position, influencer sur les règles (Medvedev, 2002 :32). Ainsi, la DRH de l'usine de production de câbles, où 85 % de l'effectif est syndiqué, affirme dans une discussion franche :

⁷ (art. 401-408 et 410).

Pour atteindre l'objectif annuel en termes de productivité du travail et en termes de masse salariale, je peux agir sur le salaire, les normes de rendement et le volume des effectifs.

Elle souligne «qu'il s'agit, bien sûr, des sureffectifs en cas de chute des volumes de production ou de nouvelles technologies». Et dans ce cadre, le syndicat n'agira pas pour s'opposer aux choix de la direction.

Inversement, l'entreprise de bois et cellulose, industrie structurante et principal employeur dans plusieurs villes sibériennes, a été contrainte à limiter la réduction des effectifs dans la mesure où les conséquences sociales d'une telle restructuration étaient potentiellement catastrophiques. Dans ce cas de figure, l'emploi a été pris en compte au niveau fédéral puisque l'accord collectif tripartite incluait le représentant du ministère du travail. On le voit, c'est l'État qui veille à la paix sociale dans les régions potentiellement fragiles. À ce titre, on se souviendra que la plupart des grèves des années 1990 visaient le pouvoir central et non les employeurs. Depuis septembre 2008, la crise financière a provoqué de nombreux licenciements économiques ; ces derniers ont entraîné des mouvements de mécontentement spontanés, dirigés contre les pouvoirs régionaux ou fédéraux et en appelant parfois à l'intervention du pouvoir central.

Comme nous l'avons observé, le syndicat de l'entreprise assure le plus souvent la traditionnelle gestion de sa "sphère sociale" (zones de repos, jardin d'enfants, services de santé, *etc.*) mais pas la représentation des salariés. Il joue par contre le rôle d'un "psychologue" : «Ce n'est pas un moyen de pression sur la direction, mais l'"exutoire", où chaque membre peut venir pour s'exprimer, blâmer les chefs » [F, DRH à l'usine de câbles], sans conséquence pour lui ni pour la hiérarchie. La participation au syndicat protège formellement contre un licenciement, mais les salariés ignorent ce soutien, sachant qu'il n'a pas d'impact sur les mécanismes "parallèles". Ainsi, à la question posée en 2005 «Comment faites-vous pour licencier un salarié ? », la réponse était concise : «Il suffit d'enlever l'enveloppe [utilisée pour verser le salaire au noir]. Si l'intéressé souhaite travailler pour ses 20 \$ officiels, il peut continuer à venir» [G, DRH dans l'usine de travaux de cuir]... tout ceci avec l'aval du représentant syndical. Ainsi, la pratique du non-versement des salaires s'avère bien un dispositif de gestion à la mise en œuvre duquel les syndicats participent activement.

Pour toutes ces raisons, le recours au dialogue social authentique est limité. Une telle situation peut aboutir à l'exploitation sans précédent des travailleurs, notamment de ceux qui ne peuvent pas partir. Ainsi, l'enquête menée dans la distillerie (à travers le témoignage d'un ingénieur électricien par exemple), nous a permis d'observer à quel point, même parmi les cadres l'activité professionnelle était soumise à la force coercitive de la direction. En effet, dans cette entreprise, les cadres techniques sont contraints de faire preuve d'"exemplarité" en travaillant "jour et nuit". Dans réalité, pour échapper au travail nocturne, ils réalisent toutes leurs tâches pendant la journée, laissant croire à leur employeur qu'ils se conforment à ses injonctions. Poussée à l'extrême, cette logique est résu-

mée dans le proverbe soviétique : «Ils font semblant de payer, nous faisons semblant de travailler».

Ainsi, l'introduction des principes et dispositifs du *néo-management*, loin d'avoir éradiqué les pratiques antérieures, les a au contraire ravivées. Les nouvelles pratiques imposées par la hiérarchie demeurent parfois cantonnées au niveau de la déclaration symbolique (Hofstede, 1994 :251), et sont sans impact sur le fonctionnement réel de l'entreprise. Dès lors, les mécanismes d'entrave à la prise d'initiatives et au changement de fond, typiques de l'époque soviétique, se retrouvent dans l'entreprise postsoviétique naissante. C'est le cas à propos de l'absence de dialogue social authentique, c'est aussi le cas à propos des dispositifs d'implication.

C. Des dispositifs d'implication entre *néo-management* et tradition

La mobilisation de la subjectivité des salariés paraît emblématique des transplantations réussies de dispositifs de gestion. Elle s'appuie sur la recherche d'implication des travailleurs, stimulée par certaines formules salariales, une politique d'intégration qui reprend tous les éléments du "groupisme" : esprit communautaire, relations paternalistes, syndicalisme d'entreprise, contrôle idéologique. Et si certaines de ces méthodes de *management*, telles l'identification du personnel à l'entreprise, l'exemplarité des performances, les distractions collectives, sont si aisément "adoptées", c'est qu'elles étaient déjà pratiquées en URSS. En effet, les "groupes de qualité" peuvent être rapprochés de l'organisation des ateliers en brigades, de même que l'auto-acceptation des contraintes et l'emphase sur la participation caractérisaient de nombreuses entreprises socialistes (Durand, 1997 :381). Par ailleurs, les rythmes de production, généralement irréguliers, qui permettaient des interactions, des négociations et des marchandages dans le travail (Naichul, 1991), sont aujourd'hui devenus un élément indispensable pour réaliser une production plus flexible.

Ainsi, à la manière d'un "retour du refoulé", les méthodes de gestion utilisées à l'époque soviétique, exclues du monde des affaires au moment de la "thérapie de choc", connaissent aujourd'hui un regain de légitimité. Il en va ainsi tout particulièrement dans le maintien des rapports de domination/soumission. En effet, ces dispositifs de contrôle social ont d'autant plus de chance d'être mis en œuvre que le système de rémunération agit de façon contraignante, comme c'est tout particulièrement le cas depuis que les écarts de salaires sont passés de 1 à 5, avant 1992, à 1 à 11,5, en 2005 (Gimpelson, Kapelushnikov, 2007 :503).

Avec la création d'un éventail hiérarchique plus étendu, les fonctions d'encadrement se valorisent et les *managers* voient leur rôle renforcé pour sanctionner les contributions et les conduites professionnelles de leurs collaborateurs. Réapparaissent alors les méthodes de gestion de la main-d'œuvre traditionnelles : salaires au rendement, primes de qualité, sanctions de l'absentéisme. La volonté de réduire les coûts peut aller jusqu'au non-respect des règles d'hygiène et de sécurité industrielle, tandis que le dispositif d'implication peut se réduire à une forme grossière de

manipulation. Ainsi, le DRH de l'entreprise de travaux de cuir, ingénieur de formation, a rapidement constaté que, contrairement à ce qui est légalement prescrit, aucune ventilation n'avait été aménagée dans l'atelier de couture installé "en provisoire" dans des locaux loués. Il s'est adressé au DG-propriétaire qui n'a accepté l'installation de cette ventilation qu'à la condition que les ouvriers augmentent substantiellement la production. Informés, les salariés ont effectivement accru le volume de production. Mais une fois les normes de productivité atteintes, le DG a nié avoir conclu un tel accord. Une menace de faire venir l'inspection sanitaire a fait rire le DG, qui a conseillé au DRH de ne pas «gaspiller sa santé». Porteur de l'ancienne logique paternaliste face aux ouvriers, ce dernier s'est vu obligé de quitter l'entreprise.

Les ouvriers «croient qu'ils sont toujours en URSS et que quelqu'un viendra se charger d'eux, bien qu'ils soient livrés à eux-mêmes depuis longtemps» [H, DRH dans l'usine de production de briques]. Cette affirmation illustre la prégnance d'un paternalisme accepté par les dirigeants et par le personnel : les subalternes "délèguent" aux dirigeants la responsabilité de leurs choix, aussi bien dans l'organisation qu'à l'extérieur, ce qui ne peut que renforcer «la faiblesse des faibles». Les individus deviennent ainsi inaptes à prendre des initiatives, tandis que certains *managers* se sentant responsables de "leurs" effectifs, ne peuvent se résoudre à licencier (y compris des cadres supérieurs alcooliques⁸), ce qui reviendrait à «abandonner les nôtres à leur sort».

La dépendance conduit également les employés à être disponibles à tout moment et autant que le supérieur l'estime nécessaire, ce qui facilite les pratiques abusives des directions. L'opportunisme des dirigeants dans la mise en œuvre d'une gestion "postsoviétique" se manifeste fréquemment lors des rachats d'entreprises, suivis de restructurations. Ainsi, la fabrique de briques, en recrutant une main d'œuvre peu qualifiée provenant de la "périphérie" de l'URSS, obtenait de ses ouvriers des efforts conséquents, en contrepartie de l'accès à un logement au "centre" (Moscou et Saint-Pétersbourg) et, par ce biais, à un niveau de vie plus élevé. Suite à la vente de l'entreprise et à la restructuration qui s'en est suivie, la nouvelle direction a proposé aux ouvriers de démissionner volontairement pour les ré-engager aux mêmes conditions dans la nouvelle entité juridique. En réalité, une fois repris, les ouvriers ont touché un salaire inférieur d'environ 20 %. Les relations sociales se sont alors fortement dégradées, une partie des salariés se montrant prêts à tout pour être proches des nouveaux patrons (et retrouver leur niveau antérieur de revenus), tandis que d'autres cherchaient à partir.

Bien entendu, dans un tel "vide" de légitimité managériale, il n'est pas étonnant de constater des contournements de la part du personnel. Les salariés, à leur tour, perçoivent l'entreprise comme étrangère. Remplissant *a minima* les clauses du contrat de travail, ils cherchent à diminuer leur

⁸ Dans le cas de la distillerie.

contribution et sont prêts à abuser des ressources et des tâches organisationnelles pour un profit personnel (vols, utilisation de l'équipement pour des tâches personnelles, *etc.*). Dans l'Entreprise de production de briques, les ressources de l'usine sont utilisées pour les "boulots à côté"⁹, afin de compenser l'insuffisance des salaires. Les interviewés évitent de révéler ce qu'ils font exactement, mais l'ensemble de l'effectif est au courant, du contremaître au directeur en passant par l'ingénieur. En 1997, l'ampleur des vols a conduit à la création d'un service de sécurité. Si les "petits boulots" s'expliquaient par l'insuffisance des salaires, des comportements opportunistes ont été jusqu'au sabotage industriel :

L'entreprise fonctionne en continu. Notre sécurité veille à ce que l'équipe de nuit ne provoque pas une panne d'équipement pour passer la nuit autour de la bouteille en attendant le technicien qui arrivera le matin quand ils seront partis [G, DRH dans l'usine de production de briques].

Ici le contrat asymétrique, formalisant la soumission à la loi du rendement et le contrôle centralisé, finissent par remplir le rôle qu'occupait le plan dans l'ex-URSS : exercer la pression sur les salariés pour en obtenir le meilleur résultat possible. Ainsi, la mise en œuvre "déviant", par les directions et une partie de l'encadrement, de certains dispositifs du *néomangement*, met à l'épreuve les comportements propres à l'époque soviétique tout en les remobilisant.

VI. Des dispositifs de gestion comme compromis face à la rupture

Les éléments que nous venons d'évoquer montrent la complexité des logiques d'action à l'œuvre dans les organisations russes contemporaines. Le passé soviétique, le marché libre et les nouvelles contraintes productives correspondent à des registres multiples et non congruents qui se reflètent dans chaque salarié et qui reportent sur lui l'exigence de trouver des accommodements pertinents et un système de justification adapté.

Ainsi, la Distillerie, implantée dans le huis clos relatif d'un village, est parvenue à s'associer avec une multinationale (rationalité économique) tout en tenant compte des importantes "contraintes de voisinage" (rationalité sociale). Il faut en effet savoir que l'usine fournit, de longue date, les services sociaux au village : une école, un hôpital et une pharmacie, gratuits pour les ouvriers, ont été établis auprès de la distillerie en 1894. Après 1991, pour développer son entreprise, le directeur a réussi à devenir le sous-traitant d'une multinationale pour pénétrer les marchés nationaux et internationaux :

Ils ont augmenté notre prestige : imagine combien peut coûter un panneau publicitaire à Moscou ! Pernod Ricard en a des centaines. Et

⁹ L'expression "boulot à côté" correspond à l'expression française de "perruque" qui désigne des activités réalisées pendant le temps de travail, avec les outils de l'entreprise, à des fins personnelles.

il est écrit sur la bouteille : fabriqué à Sokolovo ! C'est une publicité d'échelle inimaginable [I, directeur].

Pour convaincre ses partenaires, ce directeur a mis l'accent sur la "tradition de qualité" (choix des matières premières, rigueur technique). L'application stricte des standards techniques d'État, héritée de l'URSS, est devenue ici le facteur principal d'assimilation des normes fournies par la multinationale (nouvelles techniques de dégustation). En "interne", le compromis entre le paternalisme clanique industriel et les exigences du marché international s'appuie sur le directeur qui "interprète" les logiques extérieures et les impose d'une "main de fer" à la distillerie. Il est intéressant de noter que l'importation des standards de qualité concerne aussi une partie des activités "sociales" que la distillerie continue de pratiquer à l'attention de ses salariés et de leurs familles. Comme nous l'explique le Directeur commercial, l'entreprise veille à ce que ces activités "connexes" soient réalisées avec les mêmes exigences que la production principale et sanctionne avec la même sévérité le non-respect des normes. Dans le village, les résistances à cette évolution demeurent d'autant plus "tacites" qu'en 2001, par exemple, la distillerie était la seule activité apte à rémunérer le travail.

Le cas de l'usine de camion met en exergue les difficultés apparues lors de l'élaboration et de la commercialisation d'une innovation technique imposée par le marché. Son destin est représentatif d'une grande entreprise postsoviétique. Fondée en 1917, cette usine occupait une place centrale dans la production de camions de 6 tonnes de charge. À partir de 1992, elle a vu ses moyens de paiement réduits à néant, alors que les factures d'énergie et les impôts s'accumulaient. Dans le même temps, la demande évoluait : les nombreuses PME russes émergentes avaient besoin de camions "légers" (moins de trois tonnes de charge), utilisables dans les conditions urbaines. De tels véhicules étaient produits par plusieurs concurrents étrangers et nationaux. En faillite, l'usine a été prise en charge par la mairie de Moscou pour soutenir l'emploi des salariés :

...30 000 âmes à l'usine principale, avec les familles et les enfants. Tous veulent manger et boire, s'habiller quand il gèle, *etc.* Nous y jetons des millions. Allons-nous les virer, ceux qui restent ? Comment cela, où ils iront ? Les jeunes garçons et filles, en racket ou au trottoir ; les vieux, au métro pour mendier... L'entreprise a déjà perdu les meilleurs salariés [J, directeur].

Avec le soutien de l'administration municipale, la conception et la mise au point d'un modèle alternatif viable ont alors été rendues possibles par l'alliance entre le responsable en charge des innovations (disposant de contacts politiques) et un mécanicien, autodidacte passionné, sans formation supérieure, inventeur du modèle de référence (ce qui peut surprendre dans une entreprise de 30 000 salariés employant des ingénieurs qualifiés). C'est parce qu'un tel compromis a mobilisé les logiques industrielle, inspirée, civile et marchande (Boltanski, Thévenot, 1991 :26), appuyées

sur le réseau relationnel domestique, que l'usine a pu surmonter partiellement l'inertie des traditions. Aujourd'hui, cette entreprise fonctionne toujours avec l'appui de la mairie.

L'exemple de ces entreprises russes montre que, derrière l'immédiate adhésion et le caractère supposé universel des conduites face à la mise en œuvre de dispositifs de gestion, se dévoile une séparation entre la subjectivité de l'individu, ses anticipations et l'objectivité de ses rôles sociaux et professionnels (Pierre, 2003 :34). Aujourd'hui, si les valeurs de l'économie de marché parviennent à entrer en compromis avec les différents segments de la culture nationale et sont partiellement assimilées dans l'espace russe, c'est, le plus souvent, grâce à la compréhension que possèdent les dirigeants des logiques opérantes et grâce à leur appétence à réaliser des équilibres dynamiques entre les principes gestionnaires et les différents systèmes d'attentes et de valeurs.

VII. Conclusion

Nous voudrions, en fin de compte, souligner combien l'héritage de la période soviétique, tout comme les différents dispositifs du *néo-management*, sont complexes et hétérogènes, en un mot "composites", ce qui explique également la diversité des formes prises par leur "rencontre".

L'*homo sovieticus*, certains traits de sa culture, demeurent prégnants, voire ont été ravivés, tandis que le *top management*, au sein des communautés claniques, développe des pratiques de gestion, parfois opportunistes, qui peuvent donner naissance, aussi bien à de la surexploitation (notamment les salaires différés) qu'à l'octroi de marges d'autonomie et à l'encouragement à l'innovation.

Les principes et les dispositifs de gestion importés donnent donc lieu à de multiples formes d'appropriation et d'usage. Pour certains acteurs dirigeants et certains *managers* intermédiaires, qui voient dans ces dispositifs, ces procédures écrites, avant tout une manière de court-circuiter et de négliger leur responsabilité directe envers les salariés, il ne s'agit que d'une stratégie de communication : il faut envoyer des signes d'allégeance aux actionnaires et aux marchés. Pour d'autres, il s'agit de profiter de l'opportunité offerte par les dispositifs de gestion du *néo-management* pour inscrire réellement le changement dans les pratiques quotidiennes. Le plus souvent, les situations empiriques présentent un mixte, un métissage qui reflète les empreintes (Thévenet, 1993 :58) des compromis passés entre les différents acteurs engagés dans des luttes de pouvoir.

Par ailleurs, nos résultats présentent des points de convergence avec ceux de F. Pichault et J. Nizet, pour qui «l'évolution des modèles de GRH [...] reflète d'abord et avant tout l'entrecroisement des stratégies d'acteurs et la prédominance provisoire de certaines d'entre elles à certains moments. Elle se rapproche alors d'un processus d'institutionnalisation politique, [...] les organisations [...] [oscillant] constamment entre deux ou

plusieurs modèles au gré des rapports de forces entre acteurs» (2000 :258).

Il semble alors nécessaire de traiter la question de la circulation/colonisation des dispositifs de gestion, également, en termes interculturels. Comme le souligne P. Pierre, dans une conférence donnée en 2007, « l'expérience interculturelle est nécessairement expérience politique, en ce sens qu'à la base du vivre-ensemble, il y a d'abord menace de la sécurité, résistance face à la différence portée par l'autre, peur de la mort symbolique parfois, fascination aussi pour les modèles de gestion portés par l'autre, ainsi qu'un motif, originellement moral, qui est le désir d'être reconnu » (2007). Ceci suggère, en creux, la fragilité de tels compromis autour du fait gestionnaire : le stress, lié à la recherche incessante d'accroissement de la productivité, ne peut être durablement accepté que contre un niveau de vie sensiblement meilleur, des espoirs de carrière et, surtout, une existence collective qui fait sens.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABRAMOV R. N.,
2005 *Managers russes : analyse sociologique du devenir du métier*, Moscou, ComKniga.
- ALLOUCHE J., HUAULT I.,
2001 "Une vision institutionnaliste des ressources humaines. Une application à l'analyse de la concurrence sur le marché du travail", *Cahiers de recherche de GREGOR*, 03, <http://gregoriae.univ-paris1.fr/cahier/index.php>.
- COMITE STATISTIQUE D'ÉTAT DE RUSSIE
1997 *Annuaire statistique de la Russie*, Moscou.
2003 *Annuaire statistique de la Russie*, Moscou
- BOLTANSKI L., THEVENOT L.,
1991 *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BORISOV B.A.,
2001 "Dialogue social en Russie : spécificité ou substitution des concepts", *Recherches sociologiques*. n 5. pp. 56-66.
- Douma, Chambre basse de l'Assemblée Fédérale de Russie (Parlement de la Fédération de Russie)
30.12.2001 N 197-Φ3 Code du travail de la Fédération de Russie, Moscou, <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>
- CHELOUKHINE S, KING J.,
2007 "Corruption networks as a sphere of investment activities in modern Russia", *Communist and Post-Communist Studies*, 40, pp.107-122.
- CHIRIKOVA A. E.,
2003 "Russian Directors. Management Strategies and Behavioral Models", *Sociological Research*, vol. 42, n°3, May-June, pp.6-52.
- CHMATKO N.,
2002 "Les économistes russes entre orthodoxie marxiste et radicalisme libéral", *Genèses*, 47, juin, pp.123-139.
- DURAND C. (Dir.),

- 1997 *Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est*, Bruxelles, De Boeck.
- GIMPELSON V. E., KAPELUSHNIKOV R. I. (Dir.),
2007 *Salaires en Russie : évolution et différenciation*, Moscou, Université d'État – Haute École d'Économie.
- GOFMAN A. B.,
2008 “Quel héritage ne refusons-nous pas ? Les traditions et innovations socio-culturelles en Russie à la frontière du XXe et du XXIe siècle”, in GOFMAN A. B. (Dir.), *Traditions et innovations en Russie contemporaine. Analyse sociologique*, Moscou, p.7-50.
2009 *Deux interprétations du bolchevisme: Marcel Mauss et Nikolai Berdiaev*, Communication au colloque «Mauss vivant», Centre Culturel International de Cerisy-La-Salle, 13-20 juin 2009.
- HANNAN M. T., FREEMAN J.,
1984 “Structural Inertia and Organizational Change”, *American Sociological Review*, 49:149-164.
- HOFSTEDE G.,
1994 *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris, Éditions de l'organisation.
- KOTCHETKOVA A.,
2003 “Capital humain en Russie en 1994-2005”, in *Introduction au comportement organisationnel*, Moscou, Delo, p.241-296.
- LE GOFF J.-L.,
1997 “Management et gestion de la main-d'œuvre dans les pays de l'Est”, in Durand C. (Dir.), *Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est*, Bruxelles, De Boeck.
- LEVADA Y. A.,
2004 ‘*Homo sovieticus*’, conférences publiques
<http://www.polit.ru/lectures/2004/04/15/levada.html>
- LINZ S. J., SEMYKINA A., PETRIN Ch.,
2006 “Perceptions and Behavior: Analyzing Wage Arrears in Russia”, *William Davidson Institute Working Paper*, 869, University of Michigan.
- MAUGERI S. (Dir.),
2006 *Au nom du client. Management néolibéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- MAZIN A.,
2005 “Syndicats : passé, présent, avenir”, *L'homme et le travail*, n°7,
<http://www.chelt.ru/2005/7-05/mazin705.html>
- MEDVEDEV G.,
2002 “Le rôle du dialogue social, comme élément de culture organisationnelle”, *Sociologie et Personnel*, St Petersburg, FINEC, p. 29-34
- NAICHUL V.,
1991 “Libéralisme, droits normaux et réformes économiques”, Institut du Modèle d'Économie Nationale, <http://www.inme.ru/previous/custom.htm>
- OLEINIK A.,
2001 *Prison, criminalité organisée et sociétés postsoviétiques*, Paris, Torino, L'Harmattan.
2004 “Dedovshchina as an Element of the ‘Small Society’: Evidence from Russia and Other Countries”, *The Journal of Power Institutions in Post-Soviet Societies*, 1, <http://www.pipss.org/document136.html>

- PETROVA L.E.,
 2001 “Comment ‘meurent’ les syndicats soviétiques”, *Universe of Russia*, n°3, pp.138-152.
- PICHAULT F., NIZET F.,
 2000 *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- PIERRE P.,
 2003 “Mobilité internationale des élites et stratégies de l’identité”, *Revue Européenne des Migrations Internationales*, Volume 19, numéro 1, pp.29-49.
 2007 *Où en serons-nous de la diversité dans 10 ans en entreprise ?*, Conférence à ESSEC executive education, le 26 octobre 2007.
- POLYAN P.,
 2001 *Malgré eux... Histoire et géographie des migrations forcées en URSS*, Moscou, OGI – Mémorial.
- RADAEV V.,
 2000 *La sociologie économique*, Moscou, Aspect Press.
- SAPIR J.,
 1996 *Le Chaos russe*, Paris, La Découverte.
- SIEGELBAUM L. H.,
 2004 “The condition of Labor in Post-Soviet Russia”, *Social Science History*, 28, 4, p. 637-665.
- SLOBODSKOÏ A. L.,
 1994 *Le comportement économique : fondements socio psychologiques de la typologie théorique*, St Petersburg, Edition de l’Université d’économie et finances de St Petersburg.
- THEVENET M.,
 1993 *La culture d’entreprise*, Paris, PUF.
- THÉVENOT L.,
 2007 “Organizzazione e potere. Pluralismo critico dei regimi di coinvolgimento”, in BORGHI V., VITALE T. (a cura di), *Le convenzioni del lavoro, il lavoro delle convenzioni*, Milano, Franco Angeli, (Sociologia del Lavoro, n. 102), pp.86-106.
- UDAY D., SNAVELY K.,
 2007 “Technical assistance for institutional capacity building: the transferability of administrative structures and practices”, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 73, 1, p.133–146.
- YAKOVLEV B.,
 1997 “ZIL comme le miroir de l’industrie russe”, *Moscou Soir*, n°10, 6.03.97, p.3.