

---

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

---

RESSOURCES HUMAINES, FORMATION ET RÉFORMES  
EN URSS

COMPTE RENDU DE MISSION

*Jean-Claude DUTAILLY - Danielle KAISERGRUBER  
et les participants à la mission*

---

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI  
DOCUMENTS DE TRAVAIL

---

**RESSOURCES HUMAINES, FORMATION ET RÉFORMES  
EN URSS**

**COMPTE RENDU DE MISSION**

*Jean-Claude DUTAILLY - Danielle KAISERGRUBER  
et les participants à la mission*

**PRIX : 50 F.**

**Février 1989**

## RESUME

*Cet ouvrage est d'abord le compte rendu d'une mission d'étude organisée en Union Soviétique en octobre 1988 par le CEREQ pour des responsables d'entreprises et de syndicats. Mais c'est aussi, à partir des approches différentes des participants et des nombreuses études déjà publiées sur le sujet, une présentation des problèmes et des réformes en cours dans ce pays, et une réflexion sur leurs chances de succès.*

*Comme dans les précédents voyages d'étude, deux thèmes ont été privilégiés : la gestion des ressources humaines et la formation.*

*Pour une large part les problèmes auxquels est confronté le système éducatif soviétique sont analogues à ceux que nous connaissons dans les pays occidentaux : comment améliorer le niveau de formation, adapter les enseignements à l'évolution des technologies, attirer des personnes de qualité dans l'enseignement, renforcer les relations entre les écoles et les entreprises. Certaines des solutions expérimentées actuellement sont originales : ainsi des examens auxquels sont soumis les professeurs de l'enseignement supérieur tous les cinq ans, ou des contrats que peuvent désormais passer les entreprises avec les écoles.*

*La gestion des ressources humaines dans les entreprises est très fortement marquée par les spécificités du système soviétique. Assurées de leurs débouchés, de leur financement, et en principe de leurs approvisionnements, les entreprises échappent à toute contrainte de rentabilité, voire d'efficacité. La productivité est faible, et le sous-emploi entraîne une pénurie générale de main-d'oeuvre. Assurés de leur emploi, sans guère de moyen de peser sur leur travail ou leur rémunération, les salariés paraissent en position de force, mais peu motivés. Le très grand égalitarisme des rémunérations est partiellement compensé par les services sociaux fournis par les entreprises, et auxquels ces dernières consacrent une part notable de leurs ressources. La médiocrité des services et le faible intérêt qu'ils suscitent renforcent la dictature du producteur sur le consommateur ou l'utilisateur.*

*Les administrations, et en particulier les ministères techniques et économiques, sont soumis à des restructurations vigoureuses, se traduisant par d'importantes suppressions d'emploi. Pour autant elles ne semblent pas encore avoir allégé sensiblement leur emprise sur la société soviétique.*

## **AVANT-PROPOS**

Depuis de nombreuses années maintenant, le CEREQ organise des voyages d'étude à l'étranger, pour des responsables d'entreprises, des responsables syndicaux et des chercheurs. Le but est de connaître les expériences étrangères en matière d'emploi, de formation et de qualification, par des visites d'entreprises, d'établissements de formation et des rencontres avec des responsables économiques et administratifs. La composition du groupe, par la diversité des points de vue qui s'y expriment au-delà d'une compétence commune dans ces domaines, permet d'enrichir l'appréhension, toujours délicate, des réalités économiques, institutionnelles et sociales des pays visités.

En 1988 le voyage eut lieu en URSS, et plus précisément en Russie : Moscou, Novossibirsk, Léninegrad. Plusieurs raisons motivaient ce choix. En premier lieu la nature même des questions étudiées - la relation de l'homme au travail : comment y est-il préparé ? Quelles motivations et quelles contraintes encadrent son activité ? Comment se structure le système des relations professionnelles ? A toutes ces questions les pays socialistes ont apporté des réponses originales, directement fondées sur leur doctrine politique. Une visite dans le pays de référence du socialisme s'imposait donc, notamment pour voir comment y sont abordés les problèmes posés par l'évolution technologique. En second lieu les réformes engagées en URSS soulèvent de nombreuses interrogations, tant sur leur nature et leur portée que sur leurs conséquences. Ces réformes dépassent largement le cadre des thèmes de ces voyages, mais certains de leurs enjeux essentiels (l'amélioration de la productivité des entreprises, la modernisation de l'économie, la transformation du système éducatif, la démocratisation des relations sociales) s'y situent pleinement.

En fait tout le voyage a été placé sous le signe de la "perestroïka", c'est-à-dire de la "restructuration". Les débats qu'elle suscite nourrissent les discours, et servent de révélateurs de faiblesses jusqu'à présent dissimulées. Dans tous les domaines qui ont pu être étudiés, des réformes jugées importantes sont en cours, éveillant des espoirs chez les Soviétiques, mais aussi des inquiétudes. Les nouvelles règles ne sont pas encore complètement fixées, et l'ampleur des changements est encore en discussion. La nouveauté des expériences ajoute une limite supplémentaire à la validité des jugements que l'on peut porter sur leur succès, mais a contrario la vigueur des débats dont elles sont l'objet et les réactions qu'elles provoquent sont souvent aussi très instructives.

Quant à la "glasnost" (la transparence), c'est un état d'esprit, une "liberté d'expression" qui n'existait pas en URSS et qui commence à se manifester concrètement.

Le présent rapport est fondé sur les entretiens qui ont pu avoir lieu pendant le voyage ainsi que sur des documents officiels soviétiques et de nombreux articles spécialisés publiés dans la presse occidentale. Il ne peut prétendre apporter une compréhension complète d'une société aussi complexe, mais simplement fournir une contribution utile à l'approche de questions qui ne peuvent laisser personne indifférent en France.

**Jean-Claude DUTAILLY**

## PROGRAMME DU VOYAGE

-----

- Rencontre avec le Comité d'Etat pour l'Enseignement (ministère de l'Education nationale) : MM. Kolopikof, vice-directeur de la Formation professionnelle, Sluchenkof, vice-directeur, et Mmes Griscukova et Skucha.
- Visite de l'Institut de gestion Sergio Ordonikidzé de Moscou, et rencontre avec : MM. Porchnev, recteur, Starostine, vice-directeur, Sirotine, Roumasiev, Tourovsine, Laifouline.
- Visite de l'Institut des relations internationales à Moscou, et rencontre avec : MM. Nolikov, vice-recteur, Ledvaian, doyen, Kolavda, Tchernovietsky, Chuchetinine, Mmes Krilova, Aksionova et Abarchadina.
- Visite de l'usine AZKL de Moscou.
- Visite de l'académie du commerce extérieur de Moscou et rencontre avec : MM. Vaganov, recteur, Roulinine, adjoint au recteur pour la recherche.
- Rencontre avec MM. Lindsov et Pavlov, assistants en économie et consultants en relations économiques internationales.
- Rencontre avec M. Avakov, de l'Institut d'économie mondiale et des relations internationales.
- Visite de l'université de Novossibirsk et de la section sibérienne de l'académie des sciences, et rencontre avec M. Ershov, recteur.
- Rencontre avec M. Schneider, directeur général de l'Union des boulangeries industrielles de la région de Novossibirsk, et visite de la base de loisirs de l'entreprise.
- Visite de l'Institut polytechnique de Léningrad, et rencontre avec M. Grichkov, doyen, et Mmes Lisotchina et Filipova.

## LISTE DES PARTICIPANTS AU VOYAGE

-----

<i>Jean-Claude Dutailly</i>	<i>Directeur du CEREQ</i>
<i>François Beaujolin</i>	<i>Directeur Société Europ Continents</i>
<i>Jean-Pierre Chaffin</i>	<i>Président de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC</i>
<i>Jean-Noël Chevreau</i>	<i>Directeur de la formation - Compagnie Saint-Gobain</i>
<i>Tatiana Globokar</i>	<i>Chargée de mission, ministère de la Recherche, Programme Technologie, Emploi, Travail</i>
<i>George Goueron</i>	<i>Directeur des usines Dassault-Toulouse</i>
<i>Pierre Harter</i>	<i>Directeur du personnel - Usine Peugeot de Mulhouse</i>
<i>Danielle Kaisergruber</i>	<i>Conseiller technique du ministre délégué chargé de l'Aménagement du territoire et des Reversions</i>
<i>Pierre-Louis Marger</i>	<i>CGT</i>
<i>Françoise Piotet</i>	<i>Secrétaire confédérale CFDT</i>
<i>René Tijou</i>	<i>Directeur de la formation à la régie nationale des Usines Renault</i>

# SOMMAIRE

## **RESSOURCES HUMAINES, FORMATION ET REFORMES EN URSS**

<b>Un univers très différent... et complexe</b>	<b>9</b>
<b>Glasnost et perestroïka</b>	<b>13</b>
<b>Le système éducatif</b>	<b>23</b>
<b>Les rémunérations et les qualifications</b>	<b>37</b>
<b>Les entreprises</b>	<b>39</b>
<b>Quel avenir pour les réformes ?</b>	<b>49</b>

## **COMMENTAIRES DES PARTICIPANTS A LA MISSION**

<i>Danielle KAISERGRUBER</i>	<b>55</b>
<i>Tatiana GLOBOKAR</i>	<b>59</b>
<i>François BEAUJOLIN</i>	<b>63</b>
<i>Jean-Pierre CHAFFIN</i>	<b>67</b>
<i>Françoise PIOTET</i>	<b>69</b>
<i>Jean-Noël CHEVREAU</i>	<b>73</b>
<i>René TIJOU</i>	<b>77</b>

<b>ANNEXES STATISTIQUES</b>	<b>81</b>
-----------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>89</b>
----------------------	-----------

**RESSOURCES HUMAINES, FORMATION ET  
REFORMES EN URSS**

## UN UNIVERS TRES DIFFERENT... ET COMPLEXE

Il faut tout d'abord souligner que la société soviétique constitue un univers très différent du nôtre, et d'une complexité certaine. Les différences sont bien sûr nationales (seule la Russie a pourtant été visitée), dues à une histoire souvent tragique et toujours très présente, mais surtout liées à un système politique qui marque très profondément le moindre aspect de la vie sociale depuis 70 ans. La plupart de nos concepts ou de nos schémas de pensée sont caducs, voire dangereux car ils peuvent conduire au contresens.

### Un univers très codifié

Les règles de la vie économique et sociale en URSS sont extrêmement codifiées, par des règlements administratifs ou des directives du plan, mais aussi par des pratiques qui ont force de loi. La planification étatique détermine d'en haut de manière uniquement administrative la quantité de biens à produire dans chaque secteur d'activité, les approvisionnements, les prix... La redistribution suit également des voies différentes de celles que nous connaissons dans nos sociétés. C'est ainsi que les logements sont le plus souvent attribués par les entreprises ou les communes, les loyers sont modestes et peu différenciés. Les entreprises offrent l'accès à des centres de vacances, des cliniques, des hôpitaux... Ce sont là des choix d'organisation sociale bien spécifiques, et qui marquent fortement la vie des Soviétiques.

Ces services offerts au personnel par les entreprises occupent une part notable de leurs effectifs : 4 000 personnes (sur 24 000) à l'usine AZKL de Moscou que nous avons visitée. La collectivité à laquelle appartient le citoyen soviétique a de ce fait une importance déterminante sur son niveau de vie, et fournit le cadre d'une grande partie de son existence.

Ceci permet aussi de comprendre la tournure souvent technocratique des débats sur les réformes : dans ce pays, où les notions de libre arbitre ou de contrat n'ont pas cours, l'essentiel des changements est par nature circonscrit à la modification des règlements - toujours impulsée "d'en haut". Nos interlocuteurs, tous en position de responsabilité dans l'administration, l'enseignement ou les entreprises, sont tous apparus comme des partisans et des propagandistes de la perestroïka, mais celle-ci semble également impulsée par (et pour) les catégories dirigeantes.

---

### LA "BASE DE LOISIRS" DE L'UNION DES BOULANGERIES INDUSTRIELLES DE NOVOSSIBIRSK

Par Pierre HARTER

*L'entreprise facture à ses employés et à leurs familles 18 roubles pour un séjour de 24 jours, alors que le prix de revient est de 11 roubles par jour. Elle offre également d'autres services (notamment des logements et une clinique), et leur extension semble bien être une des préoccupations importantes du directeur.*

*La rémunération moyenne dans l'entreprise est de 252 roubles par mois (2520 F), les diplômés gagnant de 10 à 15 % de plus que les ouvriers. Un chef d'équipe, qui encadre 7 ou 8 ouvriers tout en exerçant une activité de production, gagne 350 roubles. Le directeur général en gagne 500. Ces salaires comprennent les primes diverses liées au rendement et aux horaires.*

---

## LA "DÉBROUILLE"

*Extrait de : S.L. SAMPSON, "The Second Economy of the Soviet Union and Eastern Europe",  
in : The Annals of the American Academy of Political and Social Science, sept.  
1987 - Repris in Problèmes économiques n° 2085 - juillet 1988 -*

*Les directeurs d'usine en Union soviétique sont soumis à de multiples contraintes : la planification centrale, l'allocation des fournitures par les autorités, la limitation des salaires et la discipline à faire respecter dans l'entreprise. Atteindre les objectifs fixés dans le plan est le premier souci de tout directeur, ne serait-ce que parce que c'est le seul moyen pour lui de faire avancer sa carrière. Les directeurs d'usine ont donc recours à toutes sortes de stratégies qui n'ont rien à voir avec le plan pour contourner les blocages administratifs, se procurer des fournitures, assurer le transport et les réparations ou encore trouver des pièces de rechange ou de la main-d'oeuvre supplémentaire.*

*Cette économie souterraine vit de faux rapports aux autorités, de pots-de-vin et de réseaux de relations qui se créent entre directeurs pour former ce qu'on appelle des "cercles de famille". La plupart des établissements ont à leur service ce qu'en russe on désigne par le terme de "tolkatch", un personnage qui sert à la fois d'intermédiaire, de courtier, et de prospecteur chargé d'établir des réseaux de relations. Pour se procurer les ressources rares dont ils ont besoin, les directeurs d'usine emploient quatre moyens : le troc, le marché noir, les dessous-de-table et le "blat" (mot russe pour "relations" ou "influence"). Ces quatre instruments sont surtout utilisés pour se concilier les bonnes grâces des planificateurs. Il est indispensable pour tout directeur désireux de réaliser le plan fixé, d'obtenir des planificateurs qu'ils réduisent les objectifs du plan ou accroissent les allocations de ressources.*

---

## L'économie souterraine

Mais cette codification très pesante, ce dirigisme sont souvent aveugles et ne permettent pas d'atteindre les objectifs assignés. Ils suscitent en retour l'anarchie. Des usines sont arrêtées faute d'approvisionnement parce que les directives du plan ne sont pas respectées, l'absence de contrainte de rentabilité pousse au suréquipement et aux sureffectifs, la pénurie de main-d'oeuvre encourage l'absentéisme, la mobilité et le travail au noir, le rationnement suscite la fraude, l'égalitarisme des rémunérations pousse à la corruption,... Cet écart permanent entre la théorie et les faits, entre les discours et les pratiques, rend évidemment plus difficile pour l'observateur étranger la compréhension de la réalité soviétique. En même temps il doit l'inciter à ne pas se focaliser sur les aspects juridiques souvent très complexes, et à ne pas s'enliser dans leurs détails.

## Le pouvoir des bureaucraties

Si le pouvoir à tous les échelons appartient au Parti communiste, dont l'organisation double celle de l'administration, les centres de décision sont plus diffus et les circuits plus complexes que ce qu'affirment les discours. Toutes les bureaucraties - et en particulier celles des ministères (il y en avait plus de 100 avant 1988) et des directions d'entreprises - sont également détentrices de la légitimité de l'Etat et du Parti, et à ce titre spontanément fondées à faire valoir leurs prérogatives, non seulement sur les intérêts particuliers (par exemple celui des salariés ou des clients), mais aussi les unes contre les autres. Le fonctionnement des

entreprises, comme de l'ensemble des organisations sociales, est régulé essentiellement par les luttes d'influence internes à la bureaucratie, et non par la confrontation avec le "marché", les salariés ou les usagers. Il n'y a pas de sanction, de jugement externe à la bureaucratie. L'attention des responsables à tous les niveaux est tournée vers l'échelon supérieur, dont il faut obtenir les "bonnes" décisions, ou auprès duquel il faut justifier les résultats obtenus. Et les marges de jeu sont semble-t-il suffisamment importantes pour entretenir un climat de marchandage permanent, et absorber une part notable de l'énergie des dirigeants.

## **Une population peu informée**

Ces spécificités sont renforcées par l'isolement de la société soviétique. Si les étrangers ne suscitent plus la curiosité, les contacts et les relations de travail sont établis de manière prépondérante avec les autres pays socialistes, et quelques pays du Tiers Monde. Les citoyens soviétiques restent très mal informés de la situation dans les pays occidentaux, et en particulier de la réalité de nos conditions de vie et de travail, qu'en fait ils ont quelque peine à imaginer tant elles diffèrent de ce qu'ils connaissent. Fait plus grave, ils sont également peu informés de la situation dans leur propre pays. C'est ainsi par exemple que nombre d'entre eux ont été surpris par les incidents en Arménie et en Azerbaïdjan, alors que les tensions nationales en URSS sont largement étudiées chez nous depuis une dizaine d'années.

## **Des conditions de vie médiocres**

Si chacun est en URSS assuré d'un emploi et d'un revenu minimum, les conditions de vie restent médiocres. Les progrès, réels notamment dans la diffusion des biens d'équipement ménager et des automobiles, ou dans l'habillement, sont lents, et les produits sont en général chers et de mauvaise qualité. En matière de biens de consommation et de services les Soviétiques ont conscience d'un important retard. De graves insuffisances subsistent en matière de logement (18 % de logements "communautaires" partagés par plusieurs familles à Moscou). Une dégradation de la situation est même signalée dans l'alimentation et - fait plus surprenant compte tenu des efforts consentis traditionnellement par l'Etat dans ce secteur - dans la santé. Il s'agit d'ailleurs des branches prioritaires pour les réformes en cours (avec les industries mécaniques).

---

## **LA QUESTION DES BIENS DE CONSOMMATION**

Extrait de : M. LAVIGNE, "la perestroïka sur la rampe de lancement" in : Chroniques d'actualité de la SEDEIS, t. 37, n° 3, mai 1988.

*Donnée pour prioritaire dans le XIIème plan quinquennal, la production de biens de consommation est restée en-deçà des résultats obtenus en 1985 comme des objectifs planifiés en ce qui concerne les quantités, mais bien plus encore la qualité. Loin de s'améliorer, celle-ci s'est encore dégradée, du moins pour certains articles : en 1986 par rapport à 1985, le nombre de machines à laver qu'il a fallu retirer de la vente a été multiplié par trois, celui des téléviseurs par deux, celui de matériels hi-fi par deux et demi, etc. Fait plus alarmant encore, parmi les articles mis au rebut, beaucoup portent l'estampille "N" qui désigne les nouveautés et justifie une majoration de 10 à 15 % de leur prix. Comment en est-on arrivé là ? Il est probable que la situation dans la période pré-gorbatchévienne était bien pire que ce que l'on en a alors su et que les organes de contrôle de la production se montrent désormais moins laxistes, tandis que les consommateurs disposent de davantage de moyens de faire entendre leur mécontentement. Il demeure que si le renforcement de la discipline a permis, dans une certaine mesure, un accroissement de la productivité du travail, il est resté sans effet, semble-*

*t-il, sur la façon de travailler des Soviétiques, même si bon nombre d'entre eux ont dû changer leurs habitudes.*

*La consommation a peu progressé. La croissance des revenus réels a diminué en 1987 par rapport à 1986. L'écart entre la demande et l'offre a continué de se creuser. Le communiqué du plan énumère les pénuries les plus criantes : chaussures, vêtements. Le secteur des services a en apparence connu une vive expansion, mais cela ne concerne que les services courants (réparations, plomberie, électricité, etc.) ; la demande de loisirs est largement insatisfaite. Conséquences de cette situation, les dépôts d'épargne ont augmenté de 10 %. En même temps les prix ont augmenté dans le commerce d'Etat pour les boissons alcoolisées, et dans les nouveaux circuits commerciaux (services offerts par les particuliers ou les coopératives, ventes directes de produits agricoles par les producteurs).*

-----

## GLASNOST ET PERESTROIKA

Les réformes actuelles, généralement connues et désignées sous les termes "glasnost" (transparence) et "perestroïka" (restructuration), constituent un ensemble complexe de mesures de nature et de portée très diverses, dont certaines sont déjà engagées, tandis que d'autres sont encore en discussion. Elles portent sur de très nombreux aspects de la vie politique (qui n'ont pas été abordés au cours du voyage), sociale et économique. Les deux termes, et ce qu'ils recouvrent, doivent être soigneusement distingués.

### La glasnost

La "glasnost" est incontestablement - et tous les observateurs qui reviennent d'URSS en témoignent - la réforme conduisant aux changements les plus apparents, bien qu'ils procèdent davantage d'un état d'esprit, de modifications des pratiques que du droit. Son principe général est qu'il faut désormais rechercher la "vérité", même si elle dérange, et qu'il ne faut pas taire les critiques justifiées. La liberté de ton des Soviétiques, y compris lorsqu'ils s'adressent à des étrangers et sur des sujets délicats, est, sinon complète, du moins très nouvelle. "Parler de nos problèmes n'est pas une faiblesse mais une force" nous dira le directeur des boulangeries industrielles de Novossibirsk.

Cette transparence, cette liberté d'expression est évidemment plus vigoureuse dans les milieux intellectuels, qui constituent le "fer de lance" des réformes, mais elle s'étend assez largement à l'ensemble de la population. Les médias, presse mais aussi télévision (99 % des ménages soviétiques sont équipés d'un téléviseur), jouent un rôle majeur dans ce processus, non seulement en prenant l'initiative de nombreuses critiques, mais aussi et surtout en apportant, de par leur statut d'institutions étroitement contrôlées par le pouvoir politique, une caution et une légitimité aux pratiques nouvelles.

### La réforme administrative

Compte tenu de l'organisation de la société soviétique, la perestroïka passe nécessairement par la réforme de l'administration, et notamment par la réduction de son intervention dans la vie des entreprises. Bien que cela ne soit pas mis en avant, apparaît aussi très fortement la volonté de renforcer la cohérence des actions de l'Etat et l'efficacité du contrôle du Parti.

---

### UN EXEMPLE : LA RÉFORME DU COMMERCE EXTERIEUR

*Extrait de : Abel G. AGANBEGUIAN, Perestroïka, le double défi, Paris : Economica, 1987.*

*On a effectué une refonte profonde de la direction de l'activité économique extérieure. Auparavant, le ministère du Commerce extérieur avait le monopole des opérations commerciales avec les autres Etats. Les producteurs directs de marchandises destinées à l'exportation, les utilisateurs de produits importés - entreprises, unions ou même organes directeurs tels que les ministères sectoriels - n'avaient pas de contacts avec le marché extérieur. Tout se faisait par l'intermédiaire de ce ministère du Commerce extérieur et il n'existait pas de mécanisme économique efficace pour stimuler les activités externes. Selon des règles établies, une petite partie des devises résultant de la vente des produits revenait aux entreprises et aux unions. Placées sur des comptes spéciaux, elles pouvaient être utilisées pour l'achat d'équipements et*

*de matériaux nécessaires en passant à nouveau par le ministère du Commerce extérieur. Mais, en règle générale, il y avait de telles contraintes quant à leur utilisation que les producteurs n'étaient pas intéressés par l'exportation.*

*Le paiement aux entreprises des produits exportés se faisait aux prix internes sans aucun lien avec les prix réels du marché mondial auxquels étaient vendues ces marchandises, prix en général supérieurs aux prix en vigueur sur notre propre marché. Mais comme les exigences pour les produits exportés étaient élevées, les dépenses pour la fabrication des produits destinés à l'exportation étaient très fortes. Les prix internes des produits exportés étaient donc loin de couvrir ces compléments de dépenses et les entreprises en situation d'autonomie comptable ne trouvaient pas avantageux de produire pour l'exportation. De plus, le plan des productions à exporter était sous surveillance spéciale. La demande planifiée des produits exportables augmentait sans cesse, et les responsables étaient sévèrement réprimandés en cas de non-exécution. Aussi n'avaient-ils aucun désir de se voir confier un plan tendu de livraison de marchandises à exporter. Comme dans les autres branches, tout était décidé par la voie administrative. On imposait d'en haut des directives pour la fabrication des produits à exporter, et la prise en considération de l'intérêt économique des producteurs était une affaire secondaire. Une telle approche administrative n'incitait pas à travailler pour le marché mondial. Coupés d'un tel marché, les producteurs connaissaient mal ce qui était exigé en matière de qualité, ne tenaient pas compte des exigences des marchés extérieurs et ne s'occupaient pas de marketing. Les liens commerciaux avaient un caractère primitif. Aussi les exportations se sont-elles surtout développées grâce aux combustibles et matières premières qui ne posent ni problème de qualité aussi aigu, ni problème d'adaptation aux exigences du marché, etc., et non grâce aux produits à forte valeur ajoutée, notamment aux machines diversifiées.*

*La situation des importations était pire. Elles n'étaient pas financées par les entreprises mais par l'Etat ; la décision d'importer n'était pas prise sur la base des intérêts comptables, mais selon une procédure volontariste. Dans ces conditions, les importations étaient peu efficaces et le mécanisme d'échanges extrêmement rigide. L'entreprise ne pouvait pas utiliser des crédits en devises pour acheter des équipements nécessaires à la fabrication de produits à exporter. Pour obtenir de tels équipements, il fallait demander des moyens, en prouver le bien-fondé plusieurs mois à l'avance, passer la commande sans être sûr qu'elle serait jamais satisfaite, etc. Aucun lien n'était établi entre la valeur d'une exportation en devises étrangères et sa valeur en monnaie interne. Aucun coefficient de conversion destiné à la comptabilité des entreprises n'existait, ce qui rendait difficile la détermination de l'efficacité des relations économiques extérieures.*

*En dehors de ce ministère du Commerce extérieur, le Comité d'Etat aux relations économiques extérieures (GKES) s'occupait aussi d'activités économiques extérieures, essentiellement celles axées sur la construction d'entreprises ou opérations à l'étranger impliquant l'assistance technique de notre pays. Au sein du Comité d'Etat pour la science et la technique, il y avait également une Centrale de commerce extérieur (Vnech teckhnika) qui s'occupait des relations scientifiques et techniques avec l'étranger. Tous ces organes liés aux relations extérieures n'étaient pas coordonnés entre eux et opéraient de manière isolée.*

*La nouvelle politique économique du Parti, proclamée au Plénum du Comité central du PCUS d'avril 1985, comprend comme corps principal une nouvelle politique de relations économiques extérieures.*

*Elle s'exprime dans le nouveau système de direction de l'activité économique extérieure. Un organe permanent placé auprès du Conseil des ministres de l'URSS a été créé pour diriger notre activité économique extérieure, avec à sa tête un vice-président spécial du Conseil des ministres de l'URSS. Il s'agit de la Commission d'Etat pour les relations économiques extérieures (GVK). Le monopole du ministère du Commerce extérieur a été aboli et le droit d'accès direct au marché mondial accordé à 21 ministères et administrations. On a transféré auprès de ces ministères et administrations les centrales de commerce extérieur spécialisées relevant du ministère du Commerce extérieur de l'URSS. Ainsi le ministère de l'Industrie*

*automobile a-t-il reçu la centrale de commerce extérieur Autoeksport chargée des ventes de voitures et des pièces détachées.*

*En outre, 70 unions et entreprises soviétiques ont reçu le droit d'accès direct au marché capitaliste mondial et créent en leur sein des divisions commerciales. Ce nombre limité d'unions et d'entreprises ayant un droit d'accès direct au marché mondial est dans un premier temps justifié : il faut acquérir de l'expérience et ce n'est qu'après qu'on pourra octroyer ce droit plus largement. Des centaines d'entreprises et d'organisations économiques reçoivent le droit d'accès direct au marché socialiste mondial et celui d'y organiser des contacts directs avec les entreprises correspondantes. L'activité de la Banque du commerce extérieur est réorganisée : elle doit fournir des crédits en devises fortes aux producteurs-exportateurs. Toute la procédure de sortie des spécialistes vers d'autres pays et avant tout vers les pays socialistes est sérieusement allégée.*

*Le mécanisme économique de ces relations est également modifié. Au titre des normes économiques assignées aux entreprises, on instaure une norme qui définit la part des devises gagnées par les entreprises qui leur sera attribuée. Pour l'usine automobile de la Volga et d'autres, cette norme a été fixée à 70 %, ce qui accroît fortement l'intéressement des collectifs de travailleurs à développer les exportations et augmenter leur efficacité.*

-----

L'administration soviétique est très parcellisée (il existait plus de 100 ministères avant 1988), pléthorique (18 millions de fonctionnaires pour une population de 282 millions d'habitants), omniprésente. Les réformes engagées prévoient le regroupement des administrations par la création de "superministères" (notamment dans le commerce extérieur, l'éducation et l'économie), la réduction de leurs prérogatives (elles ne doivent plus intervenir directement dans la gestion des entreprises), et un allègement très important de leurs effectifs (plusieurs millions d'emplois doivent être supprimés). C'est ainsi qu'a été mis en place en 1987 le Comité d'Etat pour l'Enseignement, avec la reconversion de plus d'un tiers des effectifs dans certains services.

Sont particulièrement visés les ministères "techniques", exerçant la tutelle d'un secteur d'activité économique, et les organismes analogues, tels que le Gosnab qui répartit les approvisionnements entre les entreprises. Il semble que les réformes soient conduites de manière très énergique, mais plus qu'ailleurs les pesanteurs administratives sont grandes, et les tentatives faites à plusieurs reprises dans le passé s'étaient rapidement enlisées. C'est sans doute au sein de ces structures que les résistances - passives ou plus actives - aux réformes en cours sont les plus grandes, même si par ailleurs on a pu constater au cours du voyage qu'une partie au moins de la haute administration jouait un rôle moteur dans la perestroïka.

Il semble que le mouvement concerne essentiellement les administrations centrales, au niveau de l'Union. La constitution de l'URSS présente l'originalité de ne pas fixer les compétences respectives de l'Union et des républiques ou régions ; les décisions arrêtées par le Soviet Suprême de l'URSS (qui comprend un Soviet des Nationalités) s'imposant à l'ensemble des républiques, le poids de l'Union est prépondérant et les compétences propres des républiques paraissent limitées. De fait l'URSS est un pays très centralisé, et les responsables à tous les niveaux sont familiers des voyages à Moscou où se règlent toutes les questions un peu importantes.

-----  
**COMPTE RENDU D'UNE DISCUSSION SUR LES RÉFORMES EN COURS  
AVEC LE RECTEUR DE L'ACADÉMIE DU COMMERCE EXTÉRIEUR  
DE MOSCOU**

**par Danielle KAISERGRUBER**

**Caractéristiques de l'établissement**

- *Etablissement de second cycle d'enseignement supérieur qui forme des ingénieurs, des économistes, des spécialistes de l'agriculture, ayant déjà une expérience professionnelle de quatre ans (30 / 34 ans d'âge moyen), aux activités du commerce extérieur (19 langues). Durée des études : trois ans.*
- *Débouchés : spécialistes pour les organisations internationales (UNESCO, ONU...); managers (en anglais dans le texte).*
- *Tutelle : ministère des Relations économiques extérieures (nouvel intitulé du ministère du Commerce extérieur).*
- *1 000 étudiants sur les trois ans.*
- *2 500 dans les sessions courtes de recyclage.*
- *Objectifs : augmenter le nombre d'étudiants en "recyclage" ; former de nombreux directeurs d'entreprises et responsables économiques au commerce extérieur : 55 ministères et organismes ont reçu l'autorisation d'avoir des relations commerciales directes avec les entreprises, ainsi que 100 entreprises.*

**Discussion sur les réformes économiques en cours**

- 1 - *Rapports entreprises / GOSPLAN : le GOSPLAN élabore le plan global pour l'Etat. Désormais les objectifs de production fixés par ce Plan prennent la forme de commandes d'Etat passées contractuellement aux entreprises. Elles doivent être rémunératrices et laisser aux entreprises un excédent de production qu'elles peuvent vendre directement.*
- 2 - *Réforme des approvisionnements : il s'agirait de remplacer le GOSNAB (organisme de gestion des approvisionnements) par un système "régulé" de commerce de gros (remarque : on ne voit pas bien entre qui et qui). En 1990, 60 % des approvisionnements devraient se réaliser sur les bases du marché de gros.*
- 3 - *"Autogestion" : exemple d'une entreprise de 2 400 salariés (secteurs des compresseurs et équipements pour l'industrie pétrolière) ; c'est le "collectif" (conseil) des salariés qui "possède" l'entreprise en "bail" (concession) ; il paiera au ministère des Finances un impôt (28 % sur les salaires). C'est une "expérimentation".*
- 4 - *Le recteur pense que ces différentes mesures économiques sont susceptibles de produire une inflation importante (surtout lorsqu'il y aura des entreprises en situation de monopoles sur les matières premières) : il faudra donc conserver un contrôle de l'Etat sur les secteurs prioritaires.*

5 - Recherche d'efficacité :

- . le contrôle sur la qualité apparaît comme un moyen important d'amélioration. L'Inspection d'Etat sur la qualité a parfois été amenée à refuser 50 % de la production des entreprises ;
- . la possibilité d'exporter en gardant dans l'entreprise une partie des devises : "on exporte donc on vit mieux" ;
- . la possibilité de faire des prêts à d'autres entreprises (à des taux plus favorables que ceux de la Banque d'Etat).

6 - Le cas des entreprises en faillite - trois solutions :

- . des plans de redressement (il y a aussi quelques exemples de reprise en bail de petites entreprises par les "collectifs") ;
- . l'entreprise peut être reprise par une autre ;
- . l'entreprise ferme mais il y a obligation d'employer les salariés ailleurs.

7 - Sont évoquées des discussions sur l'éventualité d'ouvrir des "zones franches" ou "zones économiques libres". Des coopératives viennent de recevoir le droit de commercer avec l'extérieur.

8 - Le "Conseil" du collectif de salariés est élu sur candidatures libres (1). Il y a un président ("quelconque") qui n'est pas le directeur et prend des recommandations.

9 - Le traitement des reconversions et suppressions d'effectifs (exemple des ministères : retraites, pré-retraites, reclassements).

10 - Les ministères desquels dépendent les entreprises ont créé des "groupes de secours" ("consultants") qui interviennent auprès des entreprises.

-----

## De nouvelles formes de propriété

La constitution de l'URSS ne reconnaît que deux formes de propriété des moyens de production : la propriété d'Etat, dominante et concernant tous les secteurs d'activité, et la propriété collective sous forme de coopérative, qui ne concernait jusqu'à présent que l'agriculture (kolkhoze).

Afin de réduire l'importance du travail clandestin, et de satisfaire rapidement les besoins en matière de services et de biens de consommation, la possibilité de créer des entreprises individuelles, des coopératives familiales et des coopératives dans d'autres secteurs que l'agriculture a été ouverte par une loi promulguée en 1987. Malgré des encouragements du pouvoir politique, ce type d'entreprise (il s'agit le plus souvent de coopératives) reste très limité : au 1er novembre 1987 une dizaine de milliers de coopératives avaient été déclarées, mais une proportion notable d'entre elles n'avaient pas d'activité effective (plus de 60 % à Moscou), en raison des obstacles administratifs et des difficultés d'approvisionnement.

---

(1) - Avec "recommandations" du Parti.

---

## LE POINT SUR LES COOPÉRATIVES FAMILIALES

Extrait de : *Nouvelles d'URSS du 2 février 1988 - Poste d'expansion économique - Ambassade de France à Moscou.*

*La législation de l'activité individuelle et coopérative visait à la fois à réduire la part du travail clandestin et à satisfaire rapidement les besoins des consommateurs en matière de services. Un an après la promulgation de la loi, le comité central de PCUS vient d'adopter un décret complémentaire sur les coopératives familiales. Si le texte officiel n'a pas encore été rendu public, le commentaire paru dans la presse laisse à penser que les responsables soviétiques ont essayé de résorber trois des principaux points de friction relatifs à l'activité des coopératives.*

*En premier lieu, les formalités administratives semblent avoir été allégées - et les autorités locales sermonnées - afin que la procédure de création ne soit plus un obstacle. Des mesures semblent également avoir été prises pour faciliter l'octroi de locaux et de matières premières.*

*En second lieu, l'importance du cadre légal est souligné. L'accent est mis tant sur l'obligation des coopérateurs d'agir dans la légalité la plus stricte que sur la nécessité de faire disparaître le travail au noir.*

*Il est enfin recommandé aux médias de diffuser largement une information objective sur le phénomène coopératif afin de montrer au public qu'il ne s'agit pas d'un moyen de s'enrichir facilement mais bien "d'une forme d'activité productive de caractère socialiste".*

*Les responsables soviétiques s'attendaient vraisemblablement à des résultats plus rapides dans le domaine de l'activité coopérative et individuelle. Les embûches administratives, les difficultés d'approvisionnement en matières premières, la suspicion d'une partie de la population devant l'enrichissement rapide de certains (rappelant l'époque de la NEP) ont concouru au maintien du travail clandestin solidement implanté il est vrai.*

*Au 1er novembre, selon les données officielles, l'activité des coopératives représentait 0,04 pour cent de l'ensemble des biens et services rendus à la population, soit plus de 130 millions de roubles.*

*A la même date 9 687 coopératives avaient été recensées (contre 8 000 environ au 1er octobre) occupant 100 000 personnes (dont 3 362 seulement assurent des services autres que la restauration collective). Ces chiffres sont sans doute en-deçà de la réalité. Toujours selon des sources officielles, sur les 500 coopératives créées à Moscou jusqu'à présent, seules 179 fonctionneraient vraiment, en raison de la pénurie de locaux et de matières premières.*

*Ce dernier décret semble donc destiné à relancer ce secteur et à y mettre "un peu d'ordre".*

*Une "zone d'ombre" subsiste cependant qui fera sous peu, selon toute vraisemblance, l'objet d'un amendement : le régime fiscal, parfaitement inadapté, au dire des articles parus depuis l'adoption du décret, à cette activité socialiste. Les profits, très élevés, n'ont été jusqu'à présent que très faiblement imposés. La réintroduction de l'initiative privée dans les services ne signifiant pas, d'après les responsables, un retour au capitalisme, une modification des taux d'imposition devrait intervenir bientôt.*

---

Il est désormais possible de créer des "joint ventures" associant une entreprise étrangère à une entreprise soviétique, l'Etat restant majoritaire dans le capital. Les objectifs visés sont la maîtrise de nouvelles technologies et de méthodes de production plus efficaces, et le développement des exportations. Les "entreprises conjointes" sont intégralement soumises au droit soviétique, notamment en ce qui concerne les conditions d'emploi des salariés, mais la contrainte la plus forte porte sur les achats à l'étranger et le rapatriement des profits qui doivent être financés par des exportations en devises convertibles. Le développement reste assez lent en particulier avec la France, l'Allemagne et l'Italie paraissant prendre une place plus importante. A noter la part significative prise par les personnes originaires d'une des républiques soviétiques et établies en Occident dans le développement de ces entreprises. Il est également envisagé de créer des "zones à statut spécial" pour faciliter l'implantation d'entreprises étrangères, à l'image de ce qui a été fait en Chine.

Dans les campagnes les possibilités d'utilisation des "lopins individuels" ont été étendues (ils fournissent déjà plus de la moitié de l'approvisionnement en fruits et légumes), et les paysans peuvent désormais louer des terres (système du "forfait") pour les exploiter à leur compte. Un développement - limité - des exploitations familiales est ainsi encouragé. La réforme a semble-t-il déjà donné de bons résultats et sa mise en oeuvre a été largement facilitée par l'existence de pratiques anciennes (avec les "lopins individuels") et de circuits de distribution spécifiques (les "marchés kolkhoziens" sur lesquels les paysans peuvent vendre librement leurs produits).

-----

**ENTRETIEN AVEC DEUX PROFESSEURS DE L'INSTITUT  
DES RELATIONS INTERNATIONALES  
("CONSULTANTS ET SOCIÉTÉS MIXTES")**

**Par François BEAUJOLIN**

*Deux principaux sujets abordés : joint-ventures, conseil des travailleurs.*

**I - Joint-ventures :**

*Les Soviétiques estiment ne pas partir de zéro car il y avait eu des premières tentatives dans les années 20 (la NEP, "Nouvelle Politique Economique").*

*- Quatre objectifs :*

- acquisition de technologies nouvelles ;*
- transfert de méthodes de gestion ;*
- financement en devises permettant l'acquisition de machines ;*
- amélioration de la capacité à exporter.*

*Actuellement il y a 100 joint-ventures dont seulement une douzaine avec les autres pays du CAEM car l'apport par rapport aux quatre objectifs est faible.*

*Le ministère en charge des joint-ventures (Finances) a proposé 350 projets aux pays étrangers avec en priorité les secteurs : agriculture, machines-outils, industrie chimique, services sociaux.*

*L'autorisation relève actuellement du Conseil de chaque république : une libéralisation fin 88 devrait aboutir à un contrôle allégé et à une réglementation plus souple en matière de participation, avec la possibilité de dépasser 49 % de capitaux étrangers.*

**- Problèmes rencontrés :**

*L'inconvertibilité du rouble interdit la possibilité de rapatrier des dividendes ; par contre les entreprises sous le régime de l'autofinancement (et, par définition, les joint-ventures le sont) peuvent avoir un compte en devises grâce aux exportations. Les entreprises étrangères ont peur (ou refusent) de se créer ainsi de la concurrence et pourtant la qualité des produits soviétiques étant moindre, les prix moins élevés permettraient la création de nouveaux segments de marché et non pas de la concurrence pure et simple.*

*Quelques exemples de joint-ventures : la société allemande SALAMENDER (chaussures); le groupe de presse allemand BURDA (mode féminine) ; la société suisse SANDOZ (chimie) ; le groupe espagnol TELEFONICA (appareils de téléphone électroniques).*

**II - Conseil des travailleurs :**

*Il a été institué par la loi de 1983, complétée en 1987 dans la loi sur "l'entreprise d'Etat". Elu tous les deux ans par le "collectif des travailleurs" (ensemble des salariés) :*

- *par département à l'intérieur des entreprises ;*
- *en assemblée générale (donc vote à main levée), le vote peut être secret à la demande des salariés ;*
- *candidatures libres (avec éventuellement le soutien du syndicat et du Parti).*

*Réunions mensuelles ou spéciales quand des décisions importantes sont à prendre ; président (différent) du directeur général.*

*Sujets abordés par le Conseil :*

- *plan (sur présentation de la direction générale) ;*
- *avis sur tous les actes de gestion ;*
- *élection des directeurs (directeurs généraux, chefs de département) tous les cinq ans ; théoriquement, il doit y avoir deux candidats par poste (candidatures internes ou externes).*

-----

## **La réforme économique**

C'est le volet essentiel de la perestroïka. Son objectif est d'améliorer significativement la quantité et la qualité des approvisionnements et des services offerts à la population par une augmentation de l'efficacité des entreprises. La méthode consiste à rendre une certaine autonomie aux entreprises, tout en les responsabilisant dans la conduite de leur gestion. Le texte principal est la "loi sur l'entreprise d'Etat" adoptée le 30 juin 1987, entrée en vigueur en 1988 dans un grand nombre d'entreprises (assurant 60 % de la production industrielle) et qui devrait être généralisée en 1989. Certains aspects de la réforme (notamment l'autofinancement) ne sont toutefois mis en oeuvre que plus progressivement, pendant une période transitoire de 5 ans.

Il ne s'agit pas en fait de la première tentative faite dans ce domaine : la précédente date de 1965 et n'avait pratiquement pas eu de suite. La réforme actuelle en reprend d'ailleurs de

nombreux aspects, en allant toutefois beaucoup plus loin. Par ailleurs une loi sur l'organisation de l'entreprise - créant le conseil des salariés - avait été adoptée en 1983.

L'activité de l'entreprise continue à s'exercer dans le cadre du plan et reste soumise à la direction des ministères techniques, qui fixent les prix, la production et les salaires, répartissent les approvisionnements, les crédits et les investissements. Mais l'entreprise dispose de marges de négociations plus importantes, et les relations prennent une nature plus contractuelle. C'est ainsi que les obligations de production devraient prendre la forme de "commandes d'Etat" ne couvrant qu'une fraction des capacités de production, l'entreprise ayant la libre disposition de sa production excédentaire. Les prix des produits de base resteront fixés par l'Etat, mais à terme il est prévu la création d'un "marché de gros" sur lequel les entreprises pourront librement s'approvisionner, ou écouler leurs produits. Les organismes chargés du commerce extérieur ont été restructurés, et les entreprises sont progressivement autorisées à commercer directement avec l'étranger.

Progressivement les entreprises doivent s'autofinancer, c'est-à-dire dégager par la seule vente de leurs produits de quoi payer les consommations intermédiaires, les salaires et les amortissements. Elles pourront emprunter auprès des banques, voire auprès d'autres entreprises, moyennant le paiement d'intérêts (à un taux très faible), et pourront être mises en faillite. Elles devront payer des impôts sur les facteurs de production utilisés, resteront soumises au respect de nombreux ratios de gestion (notamment en matière de rémunérations), mais auront une plus grande latitude quant à l'affectation du résultat d'exploitation. Jusqu'à présent cet aspect de la réforme n'est appliqué qu'à un nombre limité d'entreprises.

La loi sur l'entreprise d'Etat apporte également une innovation importante en prescrivant, à la suite de la loi de 1983, l'élection du directeur par les salariés. En principe les candidatures ne sont soumises à aucune restriction (même si le rôle dirigeant de l'organisation du Parti de l'entreprise est rappelé avec force dans la loi), le vote peut être secret à la demande des salariés, le ministère devant toutefois ratifier le choix du collectif des travailleurs. La durée du mandat est de cinq ans. De plus les salariés élisent un conseil, dans lequel la représentation de l'administration est au maximum du quart des membres, qui participe régulièrement à la prise des décisions concernant l'entreprise. Cet aspect de la réforme est appliqué aujourd'hui à toutes les entreprises.

Par ailleurs, afin de remédier à l'insuffisante qualité des produits, un nouveau système, dit de la "Gospriomka", a été instauré. Des équipes dépendant du Comité d'Etat aux standards sont chargées d'opérer des vérifications inopinées dans les entreprises. En cas de qualité insuffisante l'entreprise est considérée comme n'ayant pas satisfait à ses obligations et n'a plus le droit de distribuer les primes de productivité (qui représentent jusqu'à 30 % du salaire). Des mesures de même nature - et aussi énergiques - ont été prises dans d'autres secteurs. Elles sont appliquées depuis janvier 1987.

---

## DES "MORCEAUX" DE RÉFORME

Extrait de : G. DUCHENE, L'économie de l'URSS, Ed. La Découverte - 1987

*Tant que l'ensemble des mesures évoquées n'est pas encore appliqué complètement, l'économie soviétique continue à fonctionner selon les principes traditionnels, mais avec des "morceaux de réforme" coupés de leur contexte logique. Il y a donc lieu, pendant la période de transition, de prévoir des mesures de soutien qui devraient en principe être abandonnées progressivement. Ces mesures sont de trois types : le maintien des ordres de production et de livraison*

centralisés ("Goszakaz" ou commandes d'Etat), le maintien de l'administration ministérielle et le renforcement des contrôles sur la qualité des produits ("Gospriomka").

Certaines entreprises fonctionnent donc sous un régime de "Goszakaz" à 100 %, c'est-à-dire que la totalité de leur production reste "commandée" par l'Etat (ou en tout cas soumise à des ordres de livraison traditionnels), et on ne saurait bien sûr s'en étonner. Symétriquement, d'autres entreprises (ou les mêmes) bénéficient d'un approvisionnement garanti et à bas prix, ce qui équivaut à leur attribuer une sorte de priorité par rapport aux autres.

Il peut y avoir une utilisation "raisonnable" du Goszakaz, comme cela avait été annoncé, avec une diminution progressive jusqu'au niveau de 20 % qui avait été projeté initialement. Il peut aussi y avoir une interprétation extensive de ce principe, qui se traduirait par le maintien du système traditionnel. Mais on ne voit guère comment les commandes d'Etat pourraient être réduites significativement tant que les prix resteront administrés, et ceci ne changera en principe que d'un seul coup et dans plusieurs années.

Le paradoxe inquiétant de la situation est que l'on demande à ces mêmes ministères de préparer les entreprises à se rendre plus autonomes, ce qui ne correspond pas exactement à l'intérêt des personnels de ces institutions. Il y a eu en effet un certain nombre de suppressions d'emplois dans l'administration économique ministérielle (19 000 personnes en 1986, soit 1,2 % du total employé par les ministères et leurs antennes).

Le système de la "Gospriomka" consiste à faire effectuer par des équipes dépendant du Comité d'Etat aux standards des vérifications dans les entreprises concernant la qualité (respect des normes techniques définies pour chaque produit et justifiant du prix officiel de produit) de la production livrée à la clientèle industrielle. Ces commissions, qui ont fonctionné à partir de janvier 1987 et ont au début provoqué bien des frayeurs et des récriminations, figurent aussi dans la loi sur l'entreprise. Leur intervention se traduit par une sorte de "validation" (ou d'invalidation) de ce qui a été produit par l'entreprise.

On peut comprendre dès lors que la "Gospriomka" fasse partie de l'arsenal des mesures utilisées dans la phase préréforme pour restaurer la productivité du système administratif et permettre un passage un peu artificiel au commerce de gros des biens de production : la "Gospriomka" est un substitut temporaire à la concurrence du marché.

-----

## LE SYSTEME EDUCATIF

L'URSS a toujours consenti un effort important à la formation initiale, et le système scolaire est dense et semble-t-il relativement bien doté en personnels et en matériels. Il est entièrement gratuit, et des bourses sont attribuées largement.

### Le système éducatif en URSS

Les enseignements primaire et secondaire sont intégrés en un cursus unique, de 8 ans (cycle court) ou de 10-11 ans (cycle long). La plupart des élèves issus du cycle court font ensuite une école technique professionnelle où en trois ans, avec un enseignement en alternance à fort contenu pratique (70 % du temps), ils apprennent un métier les destinant à devenir ouvriers qualifiés.

Les établissements secondaires spécialisés (collèges techniques et écoles techniques) recrutent sur concours et forment en 3-4 ans (pour les élèves issus du cycle court) ou 2-3 ans (élèves issus du cycle long) des techniciens industriels, des instituteurs, des infirmières,... Les établissements d'enseignement supérieur (universités, instituts polytechniques et spécialisés) recrutent sur concours et forment, en une durée variant entre 4 et 6 ans, des ingénieurs, des professeurs et les cadres.

La fin d'études secondaires est sanctionnée par un examen, et les établissements spécialisés ou supérieurs délivrent un diplôme d'Etat. L'enseignement comprend souvent des stages en entreprise, renforcés par les activités extra-scolaires organisées par la Jeunesse Communiste (participation aux moissons, chantiers,...).

Les enseignants sont recrutés sur concours et doivent se soumettre tous les cinq ans à un contrôle de leurs compétences exercé par une commission ; cette dernière peut exiger le recyclage du professeur, voire demander son licenciement.

L'enseignement est gratuit et, au-delà de l'enseignement secondaire, les élèves sont nourris ou logés et perçoivent des bourses. En application du droit au travail, et en contrepartie des avantages qui leur ont été accordés pendant leurs études, les élèves quittant le système éducatif sont affectés à un emploi dans lequel ils doivent rester pendant au moins deux ou trois ans.

Une des particularités de l'enseignement en URSS est la place très importante occupée par les établissements dépendant d'un ministère technique et préparant aux métiers d'une branche, parfois très spécialisée. C'est le cas de la plupart des écoles techniques professionnelles, des établissements d'enseignement secondaire spécialisés et de nombreux instituts d'enseignement supérieur.

La plupart des établissements accordent une place importante à la formation des adultes, dans des "cours du soir" ou des cursus aménagés, et les salariés disposent de facilités pour y participer. Mais leur rôle de promotion sociale paraît réduit, en raison notamment de la faible attraction pour les fonctions d'ingénieurs, et surtout orienté vers le "recyclage".

Les républiques et régions autonomes n'ont que des compétences réduites en matières d'éducation, limitées essentiellement à l'enseignement des langues et de l'histoire nationale. L'apprentissage de la langue russe est obligatoire, mais l'enseignement est fait dans la langue nationale. Le dispositif semble très centralisé.

-----

**UN EXEMPLE :**  
**L'INSTITUT POLYTECHNIQUE DE LÉNINGRAD**

par **Georges GOUTERON**

**Personnes rencontrées :**

*M. GRIEKOV : Doyen de la Faculté de physique et métallurgie, responsable des relations extérieures de l'Institut.*

*Mme LISOTCHKINO Doyenne de la Faculté d'économie et de gestion.*

*Mme FILIPOVA : Chaire des langues étrangères.*

*Fondé en 1899, l'Institut a sorti sa première promotion d'étudiants en 1902, date qui est considérée comme celle de sa fondation.*

*Quarante écoles supérieures sont à Léningrad (sur 900 en URSS), et l'Institut polytechnique fait partie des dix plus grandes écoles d'URSS. L'Institut rassemble 30 000 personnes (étudiants, enseignants, assistants, personnel de fonctionnement) dont 20 000 pour les "facultés de jour". Ces personnes proviennent de 65 pays différents, en très grande majorité des pays socialistes. Les études se répartissent sur cinq à six ans.*

*L'Institut a eu une très grande expansion, non encore terminée puisque des facultés supplémentaires sont encore créées. Actuellement il comporte vingt-cinq facultés différentes dont les principales sont :*

- hydrotechnique ;*
- mécanique ;*
- métallurgie et chimie ;*
- électromécanique ;*
- machines énergétiques ;*
- physique, électrotechnique ;*
- radio-physique ;*
- cybernétique ;*
- physique-mécanique ;*
- économie, gestion de la production.*

*En outre, les facultés du soir servent au recyclage des cadres et ingénieurs.*

*L'originalité des études est de placer les ingénieurs dans des entreprises et des instituts de recherches en cours de scolarité, il y en a 600 à Léningrad.*

**• Gestion :**

*L'économie a été enseignée à l'Institut dès sa création ; maintenant l'informatique a également été introduite. Les managers soviétiques sont formés en trois ans de cours du soir. Avec la perestroïka, les spécialistes sont préparés à l'auto-gestion et aux activités internationales.*

• **Faculté de physique et métallurgie :**

*La Faculté de physique et métallurgie est la plus importante de toutes. Elle a été fondée par Mendeleïev et concerne toutes les techniques classiques (sidérurgie, fonderie, forge, métallurgie, traitements thermiques et de surface, soudure...).*

*300 étudiants y entrent chaque année, 200 sortent avec leur diplôme (sélection sévère).*

*Le travail personnel y est important afin de favoriser l'initiative. Les étudiants ont des rapports directs avec les entreprises ou les instituts de recherche, et laboratoires. La recherche y est très importante.*

• **Débouchés :**

*Le déroulement de carrière est variable d'un ingénieur à l'autre, certains sont en production, en recherche, peuvent devenir professeurs à l'Institut, d'autres peuvent s'intéresser à la politique et même devenir membres du polit-bureau du PC.*

*Actuellement la place d'ingénieur est sous-évaluée et certains d'entre eux préfèrent être ouvriers. Des directives ont été données afin d'élever le niveau et les salaires et cela sera réalisé dans le plan quinquennal actuel... ou suivant !*

*L'auto-gestion n'est pas encore réalisée dans l'Institut, mais on en parle ; les méthodes de travail vont être perfectionnées et l'Institut va se pencher sur la pensée économique, le crédit et le financement des entreprises, quant au prix de revient, c'est le début de la réflexion !..*

*L'autofinancement de l'Institut n'est pas possible mais l'école devra gérer un budget autonome et rechercher des activités avec des sociétés étrangères (par contrat).*

*L'Institut polytechnique de Léninegrad est très connu en URSS et les étudiants sont recrutés par concours (1,5 candidats par place offerte et 2,5 en économie), les examens ont lieu tous les six mois et la réussite permet de poursuivre le cycle des études.*

*Avec la France des contacts ont été établis il y a une dizaine d'année (INSA de Lyon) mais rien n'a pu être concrétisé. La perestroïka pourrait faire avancer les choses ; mais la faute en revient à l'Administration française qui ne souhaite pas de contact pour les ingénieurs et se limite à la culture et à la gestion.*

*Pour un ingénieur, le coût de la formation est de l'ordre de 60 000 roubles pour cinq ou six ans.*

*Les professeurs sont élus et les élections se font parmi les spécialistes.*

*Un cours de Marxisme - Léninisme sanctionné par un examen est donné à tous les étudiants, et représente 20 à 25 % de l'enseignement. Il permet de renforcer les valeurs humaines nécessaires à tous, même pour les scientifiques. Les ingénieurs ont ainsi une bonne formation générale, une solide culture et peuvent exprimer leurs points de vue très librement. Les matières scientifiques sont tout de même prépondérantes !..*

*Les langues sont aussi très développées à l'Institut de façon à comprendre les textes et documentations scientifiques dans la langue d'origine. L'EAO (enseignement assisté par ordinateur) est très développé, ainsi que les vidéodisques. Ainsi les spécialistes sont aptes à travailler à l'étranger.*

-----

## **Les problèmes**

Le système éducatif soviétique est critiqué. Les problèmes qu'ils rencontrent sont, pour une large part, analogues à ceux que nous connaissons : assurer à tous les élèves la maîtrise des mécanismes de base de la communication et du raisonnement, élever le niveau de formation générale, retarder la spécialisation professionnelle et la rendre moins étroite, initier aux nouvelles technologies, rapprocher les écoles et les entreprises, améliorer le recrutement des professeurs.

Mais certaines préoccupations sont spécifiques et directement liées au système de planification soviétique. Le plan prévoyait de manière détaillée le nombre de personnes à former pour chaque spécialité, et les entreprises devaient embaucher les jeunes à la sortie de l'école, qu'ils répondent ou non à leurs besoins. Compte tenu de la pénurie générale de main-d'oeuvre le problème est moins quantitatif que qualitatif : le système éducatif est en retard sur les besoins de l'économie, et les entreprises se plaignent de ne pouvoir recruter certains spécialistes, et plus généralement du niveau des jeunes qu'elles accueillent. Ainsi l'URSS forme-t-elle trop d'ingénieurs (cette catégorie est vague et correspond plutôt à des techniciens supérieurs), et leur niveau est jugé insuffisant.

## **Les réformes**

Le système éducatif a été également l'objet de réformes importantes.

Les ministères qui s'occupaient d'éducation ont été refondus en un Comité d'Etat pour l'enseignement, qui a la haute main sur la politique éducative. Ses effectifs ont été sensiblement réduits. Sa compétence a été nettement réaffirmée pour tout ce qui concerne l'enseignement général : de nouveaux programmes ont été établis, que tous les établissements devront appliquer, et il a le monopole du contrôle pédagogique. Cela vise nettement les ministères techniques, qui ne se souciaient sans doute pas assez de la formation générale dans les écoles dont ils ont la charge. Le nombre des diplômes techniques a été réduit (passant de 1500 à 700 environ, correspondant à des qualifications précises). Par ailleurs les stages pratiques en entreprise sont réexaminés pour en améliorer l'efficacité pédagogique, dans une optique proche de l'alternance.

Un accent particulier est mis sur la formation et le recyclage des cadres, notamment en gestion, compte tenu du rôle qu'ils sont appelés à jouer dans la mise en oeuvre de la réforme économique.

Tous les établissements d'enseignement sont jumelés avec une ou plusieurs entreprises, cette collaboration pouvant prendre des formes étendues allant jusqu'à la prise en charge de la construction et de l'équipement. Afin d'assurer un meilleur ajustement des formations aux besoins, les entreprises qui souhaitent recruter à la sortie d'un établissement d'enseignement devront passer avec lui un "contrat" et assurer le financement d'une partie des frais correspondants. Et, devant la difficulté du placement de certains élèves, les établissements commencent à délivrer des "diplômes libres", dont les titulaires n'ont aucune obligation d'affectation, mais n'ont pas non plus de garantie d'emploi.

Dans les établissements, le contrôle du travail des élèves a été durci (il était semble-t-il laxiste), mais en contrepartie ces derniers sont maintenant associés aux décisions. Cette dernière innovation concerne plus particulièrement l'enseignement supérieur, où les étudiants sont parfois appelés à donner leur appréciation sur les professeurs et à siéger dans les commissions chargées du "contrôle quinquennal". Comme dans les entreprises les chefs d'établissement sont désormais élus (ils n'ont pas de formation particulière) et l'autonomie des établissements a été accrue.

Enfin les salaires des enseignants, qui étaient particulièrement bas, ont été relevés de 30 à 35 % en 1984 pour améliorer le recrutement.

---

## COMITÉ D'ÉTAT POUR L'ENSEIGNEMENT

par Jean-Claude DUTAILLY

*Le Comité d'Etat pour l'enseignement est une structure récente, visant à assurer la direction sur l'ensemble des activités et des services relatifs à l'enseignement. Cette réorganisation est un des aspects d'une vaste réforme engagée, depuis quelques années, qui donne lieu à un débat - publié dans la presse pour la première fois - et dont les conclusions devraient être arrêtées par le "Congrès des travailleurs de l'enseignement" en décembre 1988. Cette réforme vise plusieurs objectifs.*

### **1 - Adapter les formations à l'évolution des qualifications**

*Les objectifs sont :*

- *d'améliorer la formation générale de base (niveau secondaire) ;*
- *d'élever le niveau de formation scientifique et technique, de prendre en compte les nouvelles technologies, de mieux articuler enseignement théorique et enseignement pratique ;*
- *de retarder le choix d'une spécialité professionnelle, de réduire le nombre de spécialités, qui ont été regroupées en familles professionnelles plus larges.*

*Des programmes minima unifiés ont été élaborés pour les enseignements généraux, techniques et professionnels, sous le contrôle d'une Commission comprenant des responsables des parties concernées, rattachée au Comité d'Etat, et seront obligatoires dans tous les établissements. Leur mise en oeuvre sera placée sous le contrôle direct du Comité d'Etat. Les établissements peuvent adapter leurs programmes à leurs spécialités pour le complément (15 % dans les écoles secondaires techniques ou professionnelles).*

*Les Républiques conservent des prérogatives propres, pour l'enseignement des langues et de l'histoire nationales essentiellement.*

*Pour l'enseignement aux nouvelles technologies on a fait appel à des cadres d'entreprises, travaillant à temps partiel ou à temps plein dans les établissements scolaires. Par ailleurs les professeurs doivent suivre des cours de perfectionnement tous les cinq ans.*

*L'enseignement de la gestion a été développé et rénové. On a créé une formation de technicien en organisation de la production.*

### **2 - Mieux adapter les sorties du système éducatif aux besoins des entreprises**

*"Avant" le nombre de spécialistes à former était fixé de manière rigide et détaillée par le Plan, et les entreprises étaient obligées d'embaucher les élèves qui quittaient l'école, même si elles n'en avaient pas besoin.*

*L'objectif est maintenant de faire passer 40 % des écoles professionnelles secondaires sous la responsabilité des entreprises, qui financeront la construction et l'équipement, le ministère de l'Education conservant la direction pédagogique et le contrôle de l'enseignement général. Les écoles techniques supérieures restent placées sous la responsabilité des ministères techniques. Par ailleurs, les entreprises qui veulent recruter des spécialistes devront passer des contrats*

*avec les établissements scolaires, et supporter au moins une partie du coût de leur formation, la formation de certaines spécialités restant financée directement par le budget de l'Etat.*

*Les écoles placées sous la responsabilité d'une entreprise pourront par ailleurs accepter des élèves du quartier, ou destinés à d'autres entreprises (moyennant financement).*

### **3 - Améliorer l'orientation des élèves**

*Le niveau des rémunérations varie selon les activités, mais en général les ouvriers qualifiés gagnent plus que les techniciens. Les professions liées aux nouvelles technologies offrent de bonnes rémunérations, et les établissements qui y préparent sont très demandés. Par contre certaines professions sont délaissées : BTP, textiles, chimie notamment.*

*L'orientation professionnelle des jeunes est considérée comme un problème important, pour lequel de gros efforts doivent être faits. Jusqu'à présent l'information des jeunes est faite essentiellement par les professeurs. On commence à créer des centres d'information (par ville ou par groupe d'établissements) et on demande aux entreprises d'y participer.*

*Il y a des examens à la fin des études secondaires, ainsi qu'à chaque étape importante dans les écoles professionnelles, éliminant 5 % des élèves environ. Par ailleurs, on systématise le concours d'entrée dans les écoles les plus demandées.*

*Dans les écoles professionnelles et dans les écoles techniques supérieures, les élèves perçoivent une bourse couvrant les frais de nourriture et d'habillement. A la sortie, l'Etat est obligé de leur proposer un emploi, et les élèves doivent accepter l'affectation qui leur est assignée, et y rester pendant deux ou trois ans.*

*Mais devant la difficulté d'offrir un emploi à tous les jeunes, on commence à délivrer des "diplômes libres", les élèves n'ayant aucune affectation imposée, mais aucun emploi garanti.*

*Les écoles professionnelles accueillent deux tiers de garçons. Aucune disposition particulière ne semble être prise ou envisagée pour l'orientation des jeunes filles.*

### **4 - Développer la formation continue**

*Un grand intérêt est porté au développement de la formation continue, et au recyclage des employés à tous les niveaux (y compris direction). La plupart des établissements d'enseignement ont une activité de formation continue, à temps plein ou à temps partiel (cours du soir notamment). Il est prévu de développer les accords avec les entreprises pour en assurer le financement.*

*La promotion sociale (d'ouvrier qualifié en technicien ou en ingénieur) semble toutefois assez réduite (4 à 6 % des effectifs concernés). Il faut en général un an de formation à temps plein (avec maintien du salaire) dans une école technique supérieure pour passer ingénieur.*

### **5 - Améliorer la gestion du système éducatif**

*La création du Comité d'Etat pour l'enseignement, par regroupement d'administrations existantes, a donné lieu à des diminutions d'effectifs importantes, assurées par mise en retraite ou en préretraite, ou en donnant d'autres affectations aux fonctionnaires (notamment en coopération). Cela a posé beaucoup de problèmes et on n'a pas trouvé de solution pour tout le monde.*

*Les pouvoirs des Soviets dans les établissements scolaires semblent avoir été renforcés, et leur autonomie accrue. Ils élisent et révoquent les directeurs, et décident de l'utilisation de l'argent gagné par le travail productif des élèves. Des possibilités nouvelles d'intervention des élèves sur la vie des établissements ont également été introduites.*

**- En conclusion -** *l'enseignement semble tout à fait concerné par les réformes en cours. Les objectifs fixés sont cohérents avec l'orientation générale adoptée pour l'amélioration et l'assouplissement de l'économie. Mais jusqu'à présent les restructurations ont surtout affecté l'administration centrale, qui semble largement porter le mouvement. Par ailleurs le débat - assez large - reste très circonscrit au système éducatif lui-même. Le renforcement de l'autonomie des établissements d'enseignement pourrait accroître l'indépendance de ce dernier. Enfin la volonté de réduire les pouvoirs des ministères techniques est manifeste.*

-----

## **Commentaires**

Comme dans les autres pays, la situation des établissements d'enseignement est diversifiée : il y a des établissements de prestige, dont l'Institut des relations internationales que nous avons visité, d'autres qui fonctionnent bien, et le lot de ceux qui vivent paresseusement et médiocrement. L'impact des réformes sera sans doute différencié, et il n'est pas sûr que les mesures prises aillent dans le sens souhaité. Les établissements techniques sont évidemment bien placés pour la conclusion des "contrats" avec les entreprises, et les moyens nouveaux mis ainsi à leur disposition renforceront leur autonomie à l'égard du Comité d'Etat pour l'enseignement. A l'opposé les écoles secondaires d'enseignement général risquent d'être les parents pauvres des réformes, alors qu'elles devraient accueillir davantage d'élèves pour contribuer au relèvement du niveau de formation.

La mise en oeuvre des "contrats" suscite d'autres interrogations. Compte tenu de la forte mobilité des salariés, la contrainte du maintien pendant deux ou trois ans dans le premier emploi ne paraît pas fournir une garantie suffisante pour intéresser les entreprises. A moins que ne se pérennisent les pratiques actuelles de forte spécialisation des formations qui réduisent les possibilités de reconversion.

Cette lutte contre la prépondérance des ministères "techniques" (que l'on retrouve dans bien d'autres domaines que l'éducation) se traduit par un isolement relatif des enseignants et des écoles secondaires. Paradoxalement il semble que les contacts de ces dernières avec les entreprises soient plutôt plus réduits, et en tout cas moins institutionnalisés, qu'ils ne le sont maintenant chez nous. La manière dont les réformes ont été élaborées est significative à cet égard : elles ont donné lieu à un large débat, portant notamment sur les nouveaux programmes, mais en pratique circonscrit aux milieux de l'éducation, et c'est le Congrès des Travailleurs de l'Enseignement qui est appelé à en tirer les conclusions.

La formation continue reste également une source d'interrogations. Tous les établissements d'enseignement y accordent une large place, et les entreprises en organisent également, mais les résultats ne semblent pas satisfaisants, comme en témoigne le souhait de faire appel à des entreprises étrangères. Les prestations des établissements d'enseignement, qui occupent une place prépondérante dans ce domaine, sont sans doute insuffisamment adaptées, trop scolaires et entachées du même retard que les formations initiales. L'absence d'un réseau important d'organismes spécialisés dans la formation d'adultes constitue sans doute un handicap dans la modernisation.

Une attention particulière est apportée à la formation à la gestion, y compris à la gestion des relations économiques internationales. Les objectifs affichés sont à la fois de recycler les dirigeants actuels et de former de nouvelles générations de "managers" appelés à prendre une partie de la place occupée traditionnellement par les ingénieurs et les techniciens.

-----  
**DIVISION SIBÉRIENNE DE L'ACADÉMIE DES SCIENCES D'URSS  
UNIVERSITÉ DE NOVOSSIBIRSK**

**par Jean-Pierre CHAFFIN**

*Cette division de l'Académie des sciences d'URSS (Akademgorodoc) est un ensemble d'instituts de recherche dont Novossibirsk est le pôle principal mais qui implique également toutes les villes sibériennes d'une certaine importance.*

*Le complexe de Novossibirsk, véritable cité en pleine nature à une trentaine de kilomètres du centre ville, comprend également une université scientifique de premier plan.*

*La section a été fondée en 1957 et son premier président fut l'académicien M. A. LAVRENTYEV.*

*Les missions sont triples :*

- *le développement des sciences fondamentales à l'Est de l'Oural ;*
- *l'application des résultats de la recherche à l'économie du pays ;*
- *la formation de cadres scientifiques en Sibérie.*

*Ce complexe de recherche et d'enseignement couvre toutes les disciplines fondamentales de sciences exactes, mais également philosophie, économie et sciences humaines, qui devraient être appelées à se développer.*

*L'entretien et la visite rapide de l'université nous ont permis d'aborder notamment la réforme de l'enseignement supérieur, la sélection des étudiants et le déroulement des études.*

### **1 - Réforme de l'enseignement supérieur**

*Dans le cadre de la "perestroïka" plusieurs arrêtés ont été publiés en mars 1987. Notre hôte nous signale le rôle d'exemple qu'a joué le complexe de Novossibirsk en la matière.*

*La discussion a permis d'éclairer divers aspects de ces réformes intéressant le fonctionnement de l'enseignement et le renforcement des liens avec l'économie.*

#### **. Fonctionnement de l'enseignement**

*De façon générale, dans l'ensemble du pays, ce niveau d'études avait connu une période assez négative concernant son efficacité et sa faculté de répondre aux besoins de l'économie.*

*Plusieurs arrêtés ont donc été promulgués en mars 1987 notamment, au profit de l'enseignement supérieur.*

*Ces arrêtés prévoient en particulier :*

- *d'accroître le salaire des professeurs. Notons qu'un professeur de l'enseignement supérieur gagne 350 roubles par mois, un titulaire "chef de chaire" 450 roubles (à comparer avec environ 250 roubles pour un professeur de l'enseignement secondaire). Le salaire des chercheurs a été également revalorisé, et un chercheur qui devient professeur à mi-temps améliorera son salaire d'au moins 50 % ;*
- *de renforcer considérablement le nombre d'enseignants et de chercheurs ;*

- de donner un rôle important aux étudiants dans les conseils scientifiques (25 % des voix) ;
- de renforcer le contrôle tous les cinq ans des compétences des enseignants. Cela peut aller aujourd'hui jusqu'au licenciement, alors qu'avant on ne regardait que les qualités morales. Ainsi, pour un "chef de chaire" annonce est faite un mois avant le concours, ouvert à d'autres candidats éventuels, alors qu'avant le remplacement n'était envisagé que si le titulaire précédent n'avait pas été réélu.

*L'université de Novossibirsk a inspiré nombre de ces réformes. Il n'y a ici, en fait, aucun enseignant permanent. Tous sont des chercheurs qui cumulent, en général à mi-temps, les deux activités. Ceci est la meilleure garantie de maintenir l'enseignement à la pointe de la science. Si le chercheur n'est pas un bon enseignant, sur intervention des élèves et du Conseil, l'année suivante il ne sera plus retenu, sans attendre le contrôle quinquennal. Il y a en fait à Novossibirsk peu de problèmes car on peut choisir les professeurs parmi un grand nombre de chercheurs.*

*Dans l'ensemble du pays, avant la réforme, seulement 4 % des professeurs étaient des chercheurs. L'objectif, dans des délais rapides, est d'en avoir plus de 50 %, cela peut poser bien sûr des difficultés pour reclasser les professeurs permanents.*

*Notons qu'un professeur à mi-temps doit consacrer à cette activité 800 heures dont 400 heures de cours.*

#### **. Renforcement des liens avec l'économie**

*L'accroissement des liens avec l'économie n'implique pas seulement l'Académie scientifique d'URSS mais concerne également toutes les écoles d'enseignement supérieur.*

*L'université, les instituts supérieurs de recherche, les écoles supérieures et les entreprises sont invités à développer :*

- la formation des cadres pour les entreprises ;
- la création de cours de perfectionnement et de recyclage, le principe de la formation continue étant en fait posé.

*Les entreprises s'engagent, en contrepartie, à fournir des aides financières ou matérielles aux organismes d'enseignement et de recherche.*

*La plus grande école supérieure de Novossibirsk, l'Ecole polytechnique (17 000 étudiants) a remarquablement développé le nombre de ses contrats avec l'industrie. Cette école est également très active dans le domaine de la formation continue au service des cadres techniques des entreprises.*

*Certaines difficultés demeurent cependant dues, en particulier, aux pratiques imposées par des ministères de tutelle, tels que celui de la Défense. C'est le cas, par exemple, de l'Ecole supérieure des télécommunications.*

*Citons, également, les nombreux problèmes des écoles de l'enseignement secondaire qui, ne pouvant avoir accès à de tels contrats, n'ont pas les moyens financiers pour développer la qualité de leur enseignement.*

## **2 - Université de Novossibirsk : la sélection des étudiants et le déroulement des études**

*L'université n'est pas très grande puisqu'elle n'abrite que 3 500 étudiants. Son enseignement est, en revanche, de haut niveau. La sélection des étudiants est très sévère. Cette dernière se fait en trois étapes :*

- *les deux premières sont basées sur des entretiens avec les professeurs de l'université qui n'hésitent pas à sillonner la Sibérie à la rencontre des écoliers ;*
- *la troisième consiste en un stage d'été d'un mois à l'université au cours duquel ils devront résoudre différents problèmes.*

*A l'issue de ce stage, les meilleurs suivront, en internat durant deux ans, des cours préparatoires à l'université. C'est le principal moyen de sélection mais il existe d'autres voies complémentaires.*

*A l'université, les études durent cinq ans en général. Les principales connaissances scientifiques sont acquises pendant les trois premières années. En quatrième et cinquième années des stages et cours pratiques se déroulent en grande partie dans les instituts de recherche spécialisés, seuls à posséder les équipements coûteux.*

*Les étudiants peuvent ensuite continuer leurs études en poursuivant des recherches pour passer l'équivalent d'un doctorat de 3ème cycle ou d'un doctorat d'Etat (doctorat ès Sciences). Il existe au sein de l'université une activité très développée de formation continue, permettant d'assurer le perfectionnement et le recyclage des professeurs, et des cours de durée assez brève destinés aux professeurs de l'enseignement secondaire.*

*L'université a le souci de développer ses relations extérieures. Si la majeure partie des échanges d'étudiants ou des spécialistes se fait avec les pays socialistes, la tendance est à développer les relations avec tous les pays industrialisés. Le plus grand nombre de ces échanges se fait sur de très courts délais au travers d'une vingtaine de conférences internationales par an. Il existe cependant des échanges sur des durées de six mois, un ou trois ans.*

*Bien qu'il y ait des relations avec la France, il nous est apparu que de nombreux accords sont en train de se tisser avec, principalement, les universités américaines mais également la RFA et le Japon (accords avec Stanford, Heidelberg et Sapporo).*

---

### **INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION**

**par Françoise PIOTET**

*Créé en 1968 pour former des économistes, l'Institut a reçu en 1975 mission de former des spécialistes de gestion pour des secteurs prioritaires de l'industrie.*

*L'Institut assure aujourd'hui la formation première des étudiants et la formation permanente des cadres supérieurs.*

**\* Le corps enseignant est composé de 700 enseignants regroupés autour de 70 programmes. 400 enseignants sont spécialistes des sciences exactes et 300 des sciences humaines.**

• **Les effectifs :**

- 1 500 étudiants en classe préparatoire. La préparation se fait en même temps que la dernière année d'enseignement secondaire, en cours du soir pour les Moscovites ou dans la journée pour les étudiants boursiers qui se reconvertisent ou viennent du reste du pays ;
- 1 000 étudiants en scolarité normale et 600 étudiants en cours du soir ;
- 1 000 étudiants en "perfectionnement".

• **La scolarité s'effectue sur cinq années avec des stages en entreprise dès la troisième année.**

• **Les disciplines enseignées portent essentiellement sur :**

- l'informatique de gestion ;
- les théories de la gestion ;
- la gestion des systèmes automatisés ;
- la sociologie du collectif de travail et de la gestion des cadres ;
- la cybernétique ;
- les relations internationales ;
- la comptabilité ;
- l'informatique.

• **La dernière année de formation s'effectue en entreprise. A la fin de la scolarité, le diplômé embauché par l'entreprise a le statut de "jeune spécialiste" pendant une durée de trois ans. A la fin de cette période, le "jeune spécialiste" passe son diplôme.**

• **La formation permanente est modulée en fonction du niveau et de la demande des entreprises :**

- trois mois pour le recyclage des dirigeants ;
- cinq mois pour la préparation des futurs directeurs ;
- neuf mois pour les futurs gestionnaires.

• **Les réformes en cours ont des effets sur le fonctionnement de l'Institut et sur le contenu et l'orientation des programmes.**

**1 – Sur le fonctionnement de l'Institut :**

- participation des étudiants au Conseil scientifique où un quart des sièges leurs sont réservés ;
- liberté plus grande laissée aux étudiants pour l'organisation de leur travail ;
- appréciation des enseignants par les étudiants au moyen d'un questionnaire qui porte sur la qualité du contenu de l'enseignement, la pédagogie,... et la tenue physique.

Cette fiche sert entre autres lors de l'habilitation quinquennale des enseignants qui peut ne pas être reconduite.

On assiste par ailleurs au développement du syndicalisme étudiant, essentiellement chargé de la gestion des organismes sociaux qui leur sont destinés, mais également à la création de nombreuses associations aux buts variés. Sur l'ensemble des étudiants, 800 appartiennent au Parti, ce qui ne leur confère aucun droit spécifique.

*Cette participation accrue des étudiants s'accompagne aussi d'un contrôle plus efficace de la qualité de leurs travaux : l'exclusion peut être prononcée après deux échecs à un même examen (3 à 5 % d'échecs par an et donc 15 à 20 % d'étudiants éliminés sur les cinq années de scolarité).*

## **2 - Sur le contenu et l'orientation des programmes et sur la gestion même de l'Institut :**

*Les instituts possèdent aujourd'hui une bien plus grande autonomie en particulier grâce au développement de relations contractuelles avec les entreprises. "On approche de la situation où l'on peut effectivement faire tout ce qui n'est pas interdit".*

*Reste la question essentielle : "Comment aider les entreprises à passer d'une production extensive à une production intensive et à affronter la concurrence" ?*

- *"il faut tuer la bureaucratie" ;*
- *"il faut préparer des gens qui vont pouvoir remplacer les dirigeants qui n'ont pas su s'adapter" ;*
- *"il faut sans doute que, peu à peu, les gestionnaires remplacent les techniciens à la tête des entreprises".*

*Ces "nouveaux" gestionnaires que vise à former l'Institut doivent non seulement avoir de fortes connaissances théoriques acquises au cours d'une formation générale, mais également une formation pratique acquise au cours de stages et de travaux dirigés sur des études de cas.*

*Dans tous les cas, il faut qu'ils aient également une bonne culture générale, historique, philosophique, artistique, "car il faut réveiller l'intérêt pour l'homme !".*

*Dans les propos des enseignants transparait le souci exprimé par l'un d'entre eux : "Il reste très peu de temps pour que les gens se mettent à croire vraiment à la perestroïka".*

---

## **INSTITUT D'ETAT POUR LES RELATIONS INTERNATIONALES**

**par Tatiana GLOBOKAR**

*Fondé en 1944, l'Institut comporte actuellement quatre facultés de jour : relations internationales ; informations internationales ; droit international ; relations économiques internationales. Il y a également une faculté du soir, une faculté préparatoire (pour ceux surtout qui ont servi dans l'Armée) et une faculté préparatoire pour les étrangers. On forme les cadres supérieurs pour la haute administration, les services et les entreprises. Actuellement : 2 500 étudiants dans les facultés de jour, 1 000 dans les autres, et 800 enseignants.*

### **\* Les effets du changement :**

*Ouverture vers l'extérieur : étant donné que cet Institut appartient au ministère des Affaires étrangères, les programmes, les conditions d'entrée et les résultats des concours étaient une affaire interne, maintenant tout cela figure dans les publications habituelles sur l'enseignement supérieur.*

**Démocratisation interne :** *elle correspond au total à une nouvelle revalorisation de l'étudiant face à son enseignant (ce qui relève, selon notre interlocuteur, de la vieille tradition russe) :*

- *dans le sens de l'autogestion, le conseil de gestion de l'Institut est composé à 25 % de représentants des étudiants élus par les étudiants. Leurs voix sont égales aux voix des autres membres du conseil ;*
- *les étudiants participent à l'évolution de la qualité des enseignants ; ils leur attribuent des notes selon une série de critères allant de la qualité de leurs cours jusqu'à l'appréciation de leur habillement. Ces évaluations jouent un rôle non négligeable aux concours auxquels les enseignants sont soumis tout les cinq ans (y compris les candidats externes dont les programmes proposés sont jugés également par les étudiants) ;*
- **l'individualisation des programmes d'études :** *on a demandé aux étudiants leur opinion sur les programmes d'études. On propose aussi des plans d'étude individuels ; pour l'instant, ils sont suivis par 10 % des étudiants ;*
- **autofinancement :** *le financement de l'Institut doit être assuré de plus en plus par des contrats conclus avec des services, l'administration ou des entreprises, qui envoient leurs cadres en formation dans cet Institut. Le niveau scolaire requis correspond à dix années d'enseignement général. Des contrats ont ainsi été conclus avec les transports maritimes, les services de douanes, les services ferroviaires, les chambres de commerce et des entreprises de plusieurs grandes villes soviétiques.*

• **Autres particularités :**

*A la sortie de l'Institut les diplômés choisissent leur affectation en fonction de leurs résultats.*

*Les enseignants font du conseil auprès des entreprises, par exemple pour la création de sociétés mixtes.*

*Le recyclage de cadres n'est qu'à ses débuts. Il représente un des axes des changements à venir.*

---

---

**EXEMPLES DE "DISCOURS OFFICIEL"**

*Extraits du rapport de M. Gorbatchev au Comité Central du PCUS le 29 juillet 1988.*

*"Il faut débarasser entièrement l'appareil du Parti des fonctions administratives et économiques... [il nous faut] des effectifs compétents et bien moins nombreux."*

*"... dans l'industrie, des hommes prennent à bail des ateliers et des usines qui fonctionnent mal, et commencent par réduire d'un tiers la main-d'oeuvre et par comprimer de deux à trois fois le personnel administratif."*

---

## LES RÉMUNÉRATIONS ET LES QUALIFICATIONS

Les salaires de base sont en principe négociés à tous les niveaux avec les syndicats, mais en pratique ils sont fixés selon des recommandations centrales en fonction de la qualification. Cette dernière est appréhendée à partir d'une liste de professions, comprenant 1 500 intitulés (ramenés récemment à 700 environ), d'où découlent des grilles de classification comprenant une dizaine de groupes. Les entreprises ne semblent pas disposer d'une grande latitude dans ce domaine, ni en ce qui concerne l'avancement qui se fait essentiellement à l'ancienneté. Il s'y ajoute des primes, calculées selon des règles complexes en fonction des résultats de l'entreprise et réparties par équipes. Elles représentent souvent plus de 30% de la rémunération.

Un très grand égalitarisme marque les rémunérations : un ouvrier gagne environ 240 roubles par mois, contre 400 pour un professeur d'université, et 500 pour le directeur d'une grande entreprise. En règle générale les techniciens, ingénieurs, enseignants, médecins et autres cadres gagnent moins que les ouvriers. Les primes et les compléments de salaires accroissent plutôt l'écart, en raison des heures supplémentaires, des primes de nuit ou de pénibilité versées aux seuls ouvriers. Cette situation, reconnue officiellement, conduit assez fréquemment des ingénieurs diplômés à prendre des emplois d'ouvriers, mieux payés. Elle freine les efforts de promotion interne (et de formation continue) et pèse sur le recrutement des écoles supérieures. Un certain nombre de mesures ont été prises (pour les enseignants notamment) ou sont envisagées pour y remédier, mais il semble qu'on soit encore loin d'avoir rétabli une hiérarchie plus "normale" des rémunérations.

Un certain nombre de prestations en espèces (allocations familiales, bourses, indemnités maladie ou maternité,...) ou en nature (logement, centres de loisirs, voitures de fonction,...) attribuées par l'Etat ou par les entreprises (sous le contrôle des syndicats) s'ajoutent à la rémunération. Leur importance n'est pas négligeable, puisqu'elles représentent en moyenne deux mois de salaire, mais surtout elles sont nettement plus différenciées en fonction des entreprises et des individus. Elles sont à l'origine des importantes inégalités sociales en Union Soviétique : le train de vie d'une danseuse du Bolchoï ou d'un académicien n'a rien à voir avec celui d'un ouvrier ou d'un ingénieur, et l'écart n'est en aucune façon le reflet des différences des salaires de base. Ces prestations, qui ont toujours joué un grand rôle, s'étaient largement développées au cours des 20 dernières années, alimentant un climat de corruption permanent. Le pouvoir politique actuel tente de les réduire : des mesures ont ainsi été prises pour limiter les voitures de fonction, et les magasins où les soviétiques pouvaient acheter en devises des produits d'importation ont été fermés. Mais il est évident que cette politique rencontre des résistances, et qu'elle ne pourrait être menée à bien sans une remise en ordre importante des salaires. Or la population semble attachée à un certain nivellement des rémunérations, si l'on en juge par les réactions d'hostilité que rencontrent les "nouveaux capitalistes", créateurs d'entreprises et gérants de coopératives.

A Moscou on compte ainsi aujourd'hui 600 000 voitures individuelles, 250 000 voitures de fonctions et 20 000 taxis, pour 9 millions d'habitants (16 dans l'agglomération). Récemment les propriétaires de voitures individuelles ont été autorisés à faire le taxi deux heures par semaine, légalisant ainsi une pratique fort répandue.

Il est possible en URSS de cumuler plusieurs emplois, et le fait ne semble pas rare, encouragé par le manque général de main-d'oeuvre. La pénurie de main-d'oeuvre nous a été souvent citée comme un des problèmes préoccupants par nos interlocuteurs. Ce deuxième emploi est aussi souvent un travail au noir, par exemple un chauffeur de ministère qui fait le "taxi". Le développement des coopératives vise en particulier à canaliser ces activités, grâce auxquelles la société soviétique a pu et peut encore fonctionner.

Récemment un des ministères chargés de l'emploi a été transformé en une sorte d'"ANPE", ayant mission de faciliter la recherche d'emploi pour les travailleurs. Cette mesure est sans doute liée aux importantes restructurations qui affectent les administrations, les syndicats, le Parti et certaines entreprises. De même des efforts importants sont faits par le Comité d'Etat pour l'enseignement pour créer un système d'information et d'orientation des élèves, avec la participation des branches professionnelles.

Les réformes imposeront certainement des mouvements importants de main-d'oeuvre dans les années à venir. La plainte traditionnelle et générale sur les pénuries de personnel doit s'effacer devant une appréciation plus réaliste de la situation, surtout si les entreprises sont effectivement obligées de s'autofinancer. Dans la sidérurgie le syndicat évalue les sur-effectifs à 30 %, et 25 000 personnes ont déjà été reclassées en 1987. S'y ajoutent également des déséquilibres démographiques entre la Fédération de Russie, où le taux de natalité est bas, et les Républiques musulmanes du Sud, où il est très élevé. Cependant la mobilité est importante, aux dires de nos interlocuteurs.

## LES ENTREPRISES

### La logique du Plan

Le fonctionnement des entreprises soviétiques est à peu près inverse de celui de nos entreprises, et s'apparente plutôt à celui d'une administration française. Le Plan - en pratique le ministère - fixe le niveau et la nature des productions à réaliser en fonction des capacités existantes ou potentielle des entreprises, et leur attribue les approvisionnements, les équipements, les emplois et les crédits nécessaires. La stratégie du directeur est alors de négocier en début d'année des attributions aussi importantes que possible tout en réduisant ses obligations. N'ayant qu'une marge de manoeuvre limitée quant à ses prix et à l'emploi de son personnel, l'issue de ces négociations est cruciale.

L'entreprise est soumise à un grand nombre de contrôles sur les ratios de gestion, les quantités livrées, et maintenant sur la qualité. L'essentiel des réformes a porté sur leur sophistication, mais la presse soviétique fourmille d'exemples d'entreprises qui ont habilement détourné ces contrôles. L'enjeu du respect du Plan n'est pas la satisfaction des "clients", mais le montant des primes de rendement qui peuvent être distribuées ainsi que, dans une certaine mesure, les "quotas" qui seront attribués à l'entreprise l'année suivante.

La notion de marché est pour l'essentiel absente de la réalité soviétique. L'entreprise remet la production au ministère, qui lui communique les destinataires finaux : dans le cas des biens de consommation il s'agit d'un organisme de distribution gérant des milliers de magasins. De même l'entreprise n'a pas le choix de ses fournisseurs, et une part notable du temps des directeurs est consacrée à obtenir le respect du Plan quant à la quantité et la qualité des approvisionnements.

---

### COMPTE RENDU DE VISITE USINES AZKL (MOSCOU)

par René TIJOU

- *Activité principale : fabrication d'automobiles sous la marque "Moskvitch"*

- *La visite s'est déroulée en trois parties :*

1 - *"amphi improvisé" devant une cinquantaine de cadres et collaborateurs de l'usine (amphi présidé par le Directeur des Relations Extérieures de l'usine) ;*

2 - *entretien à batons rompus avec le Directeur de l'usine et ses principaux collaborateurs ;*

3 - *visite partielle de l'usine.*

#### **I - L'"amphi improvisé"**

1 - *Nos interlocuteurs ont souhaité une présentation succincte des sociétés Renault et PSA, avec développement de certains points relatifs :*

- à la formation et la reconversion du personnel ;
- aux problèmes d'adaptation du personnel suite à l'introduction des technologies nouvelles ;
- aux structures d'organisation ;
- aux méthodes participatives de travail.

2 - La salle a ensuite posé différentes questions :

Les principaux sujets d'intérêt évoqués par nos interlocuteurs portent sur :

- la formation du personnel qualifié de production et des ouvriers professionnels (entretien et outillage) ;
- l'ajustement des effectifs suite aux variations d'activité de nos usines et aux gains de productivité ;
- les stimulants proposés au personnel ;
- l'absentéisme.

La nature des questions posées semble montrer que :

1 - La formation du personnel (ouvriers de fabrication et des services prestataires) est la préoccupation première des responsables de l'usine (la visite de la Tôlerie nous a permis d'apprécier le haut niveau technologique de ce futur atelier, avec notamment une option d'automatisation quasi totale de réalisation des points de soudure).

2 - Il se pose un réel problème de stimulant pour inciter le personnel à faire du bon travail et le faire bien du premier coup (20 % des caisses doivent être retouchées). Il n'est d'ailleurs pas sûr que la réponse que nous avons apportée à ce sujet en termes de salaire, évolution de carrière, participation aux décisions, ait été bien comprise par nos interlocuteurs.

3 - L'absentéisme du personnel pour cause de maladie, mais surtout pour raisons personnelles (en rapport avec le mauvais fonctionnement des services notamment), constitue une source importante de désorganisation des ateliers.

## II - Entretien avec le Directeur de l'usine

Créée en 1930 pour la fabrication de camions (dont les camions KIM : "Internationale communiste de la jeunesse") l'usine démarre la construction d'automobiles en 1947 sous la marque Moskvitch.

Principales caractéristiques :

- effectif : 24 000 personnes en production + 4 000 personnes ayant en charge l'ensemble des services dont bénéficie le personnel (logement, voiture, centres de loisirs, cliniques...). Les 24 000 se décomposent en :
  - . 18 000 ouvriers (dont 10 000 en main-d'oeuvre indirecte et 8 000 en main-d'oeuvre de production),
  - . 5 000 ingénieurs et techniciens,
  - . 1 000 employés ;

- *production de voitures prévue en :*
  - . *1988 : 185 000,*
  - . *1989 : 64 000, suite au démarrage d'un nouveau modèle (avec une aide technique de la RNUR) ;*
- *horaires de travail : deux équipes en doublage, 41 h/semaine avec possibilité d'heures supplémentaires ;*
- *congés annuels : 15 à 24 jours suivant l'ancienneté. (Pour les ingénieurs la durée des congés est également fonction du niveau de responsabilité) ;*
- *salaire moyen d'un ouvrier de fabrication : 230 roubles ;*
- *salaire moyen du personnel de l'usine : 242 roubles ; les ingénieurs ont un niveau de rémunération sensiblement identique à celui de l'ouvrier, parfois inférieur, ce qui explique le choix de certains ingénieurs d'occuper un poste d'ouvrier ;*
- *pour les ouvriers de fabrication, le salaire est essentiellement fonction de la quantité de production réalisée ; celui des ouvriers postés est fonction de l'horaire et du niveau de qualification ;*
- *50 % des postes de fabrication sont tenus par des femmes ;*
- *une équipe (appelée brigade) est constituée de 10 à 40 personnes. Il y a trois niveaux hiérarchiques en fabrication ;*
- *prix de vente d'une voiture : 9 600 roubles, avec un délai de livraison de 12 à 18 mois.*

*Les deux préoccupations majeures évoquées par le Directeur d'usine sont :*

- 1 - la pénurie de main-d'oeuvre accentuée par un turn over important ;*
- 2 - le manque de qualification du personnel essentiellement dans les secteurs de maintenance et d'outillage.*

### **III - Visite partielle de l'usine**

*Limitée aux nouvelles installations de soudure des caisses. Les installations, en cours de mise au point avec l'appui technique de la RNUR, permettent de réaliser les 5 000 points de soudure par caisse, en automatique, sur une ligne robotisée de fabrication soviétique (sous licence étrangère).*

*La cadence de production prévue est de 45 véhicules par heure.*

-----

## **Le poids des services sociaux**

Une des originalités des entreprises soviétiques est le poids considérable des "services sociaux" destinés au personnel : restaurants, logements, crèches, centres de vacances, cliniques,... A l'usine AZKL de Moscou ils occupent 15 % des effectifs. Tous ces services fonctionnent sur les moyens accordés à l'entreprise, dans des limites fonction du respect du Plan.

En fait tout concourt au développement de ces services : l'égalitarisme des rémunérations, la pénurie de logements et de biens de consommation, la médiocrité des services publics,... Il est plus attractif pour le personnel, et plus facile pour le directeur, d'obtenir l'extension d'un centre de vacances qu'une augmentation des salaires.

## **Le rôle des syndicats**

En théorie les syndicats disposent de pouvoirs étendus, en particulier leur accord est indispensable pour toute mesure concernant les personnels, (rémunérations, emploi). En pratique leur action est essentiellement circonscrite à la gestion des services sociaux, dont on vient de voir qu'ils sont particulièrement développés et importants pour les salariés. Leur intervention dans les autres domaines (production, investissements, salaires,...) consiste surtout à répercuter les directives centrales de la direction des syndicats et du Parti. De même le rôle des organisations du Parti communiste à l'entreprise est-il surtout idéologique.

Cette situation n'a rien d'étonnant. L'organisation des syndicats, très centralisée, est directement calquée sur celle des ministères, et les uns et les autres sont placés sous la même direction du Parti communiste. A tous les niveaux les principaux responsables sont membres du Parti. Le directeur peut donc dans son entreprise se prévaloir d'une légitimité politique supérieure dès lors qu'il applique les directives "venant d'en haut". Cette légitimité est même renforcée lorsqu'il est élu par le personnel. De plus sa marge de négociation est limitée, et son intérêt personnel le pousse plutôt à donner satisfaction à ses salariés qu'à essayer d'accroître leur rendement. D'ailleurs une des missions principales assignées aux syndicats est de contribuer à la réalisation du Plan en animant "l'émulation socialiste".

Pour autant les pouvoirs théoriques reconnus aux syndicats, même s'ils ne sont pas utilisés, pèsent d'un poids certain en ce qu'ils réduisent encore la marge de manoeuvre des entreprises, par exemple en rendant très difficiles, en pratique impossibles, les licenciements, sauf en cas d'un ordre express du pouvoir politique.

## **Des salariés en position de force**

N'ayant pas à se préoccuper du paiement des salaires, les directeurs d'entreprises cherchent en permanence à se faire attribuer le maximum d'emplois, ce qui conduit à un gonflement impressionnant des effectifs et à une pénurie générale de main-d'oeuvre. Le marché du travail leur étant structurellement favorable, les salariés n'hésitent pas à changer d'entreprise (la durée moyenne du "chômage" est de 33 jours pour les hommes et 57 jours pour les femmes), ce qui engendre une très forte mobilité. Un des problèmes principaux des entreprises est de retenir leur personnel, tâche d'autant plus difficile qu'elles ne peuvent pratiquement pas augmenter les salaires. D'où, là encore, l'importance des services sociaux.

Toutes les entreprises ne disposent pas des mêmes capacités d'attraction, et la mobilité est différente selon les secteurs. Les plus délaissés sont le bâtiment, le textile et la chimie. Il semble même que cette dernière branche soit contrainte d'utiliser des détenus en grand nombre.

Ceci n'est pas sans conséquences sur la discipline au travail, dont le laxisme est régulièrement dénoncé par les autorités. L'absentéisme est élevé, les cadences n'ont rien d'inférieur, l'alcoolisme est toujours important, la motivation faible. Les effectifs pléthoriques, les difficultés d'approvisionnement ou d'organisation de la production, l'égalitarisme des

rémunérations, la totale sécurité d'emploi, n'incitent pas les salariés à se surpasser dans le travail... Il y a longtemps que l'émulation socialiste a perdu ses vertus, même si la photo des "ouvriers méritants" continue à être affichée dans les ateliers.

Si la productivité a toujours été faible, le relâchement de la discipline au travail est un phénomène relativement récent. Jusqu'aux années 60, suivant les préceptes de Lénine, la production était vue comme une mission militaire, et tout manque à la discipline était sévèrement sanctionné. A une époque où tous les ménages ne disposaient pas d'une montre ou d'un réveil, c'était la radio qui, par le début de ses émissions à 6h30, réveillait tout le pays et donnait le signal du départ au travail. Et des retards répétés pouvaient conduire dans un camp. L'usage de la coercition - dans ce domaine - semble bien avoir disparu.

---

## UNION DES BOULANGERIES INDUSTRIELLES DE NOVOSSIBIRSK

par Pierre HARTER

*Cette entreprise regroupe quatre grandes boulangeries industrielles, une fabrique de pâtes, cinq magasins centraux, un centre d'expérimentation, une usine de conditionnement et enfin un secteur d'outillage et un garage.*

*Elle assure la production de 200 000 T de produits par an (dont 19 000 T de pâtes et 17 000 T de confiserie) répartie en 140 articles différents. Elle emploie 5 000 salariés (dont 88 % de personnel féminin) parmi lesquels 1 200 spécialistes diplômés de l'enseignement supérieur. Elle dispose enfin d'une école professionnelle de 300 élèves (cycle de deux ans). La ville assure par ailleurs la formation de techniciens et ingénieurs pour l'industrie agro-alimentaire.*

*L'entreprise est placée sous l'autorité administrative du Soviet de la Région qui a en charge les problèmes d'aménagement du territoire. Dans ce cadre il est prévu un effort important en matière d'équipements sociaux : 80 logements ont été construits en 1987, 139 sont prévus cette année de même que vient d'être prise la décision de construire un hôpital. Le problème du logement devrait être résolu pour 1995. L'entreprise gère en direct ses propres équipements sociaux : le centre de loisirs, un centre de soins (1 500 personnes par an), une crèche...*

*Après cette présentation générale, le débat a porté essentiellement sur les problèmes concrets de mise en oeuvre de la perestroïka.*

*Ceux-ci peuvent être regroupés en trois rubriques :*

### **1 - Les problèmes généraux de fonctionnement**

*De l'avis du Directeur général, le problème n° 1 est celui de la qualité :*

- *des matières premières : il y a bien une réception technique qui est faite (tri de la farine en niveaux de qualité), mais comme il n'existe qu'un seul fournisseur, il est difficile d'exercer la moindre pression sur ce plan ("on s'arrange en famille") ;*
- *des équipements : dans le domaine de la boulangerie (à la limite de l'équipement domestique) il n'y a jamais eu d'études sérieuses en ingénierie industrielle. Des contacts sont amorcés avec les scientifiques.*

*Pour ce qui concerne l'achat à l'étranger, le département ne dispose pas des devises nécessaires.*

## **2 - La décentralisation des pouvoirs**

*La perestroïka a commencé par les élections de conseils de travailleurs dans chacune des usines. Ceux-ci élisent à leur tour un conseil de 29 personnes pour une durée de trois ans, lequel enfin élit le Directeur général pour cinq ans. Avant 1985, ce dernier était nommé par le ministre.*

*Le Directeur général a deux rôles :*

- celui de patron du collectif ;*
- celui également de porte-parole de ce collectif.*

*Le conseil des travailleurs est largement constitué du personnel ouvrier mais il comprend également deux représentants des syndicats et quatre directeurs.*

## **3 - Le passage à l'auto-gestion et à l'autonomie financière**

*Pour le Directeur général, cette autonomie doit pouvoir s'exercer à différents niveaux :*

### **• Planification de la production**

*Jusqu'en 1985 les objectifs étaient fixés par le Plan et pour chacune des lignes de produits. Actuellement le Plan subsiste mais pour des objectifs globaux (dits de contrôle).*

*La commande d'Etat ne porte que sur les pâtes. Pour le reste ce sont les centres de distribution qui adressent directement leurs commandes à l'entreprise (quotidiennement pour le pain). A charge pour elle d'organiser sa production en conséquence et d'élaborer des prévisions (à trois mois) qui sont transmises au ministère chargé des approvisionnements. Au dire de notre interlocuteur, ce système fonctionne bien.*

*Parallèlement l'entreprise est autorisée à élargir son marché au-delà de la région de Novossibirsk. Elle participe d'ailleurs à des foires annuelles dans d'autres régions pour la promotion de ses produits. Elle est également autorisée à commercialiser de nouveaux produits (ex. : gâteaux d'avoine pour Moscou). Ce système permet de réaliser une production (et donc un CA) bien au-delà du Plan (101 M de roubles en 1988, 103 l'an prochain, de CA total).*

### **• Les prix**

*Il sont fixés arbitrairement par l'Etat et certains produits sont vendus à perte. Pour les nouveaux produits l'entreprise est autorisée à les fixer elle-même, sans dépasser la limite de 15 % de marge sur le prix de revient.*

### **• La gestion**

*Il n'existe pas - semble t-il - une réelle comptabilité d'exploitation. Quelques principes de gestion ont cependant été énoncés :*

- l'augmentation des salaires (de même que les investissements à caractère social), doit être fonction des résultats. C'est d'ailleurs le Directeur général qui en décide en accord avec le Conseil. Selon l'importance du bénéfice (ou du déficit) on peut jouer sur trois paramètres :*
  - . le niveau proprement dit des salaires,*
  - . le fonds social à partir duquel sont financés les équipements sociaux,*

- . le fonds d'encouragement matériel (logement) au-delà de la taxe obligatoire fixée par le Soviet ;*
- l'appareil industriel doit être modernisé (automatisation), ce qui est susceptible de générer des sur-effectifs (ce n'est pas le cas actuellement : pénurie de main-d'oeuvre du fait du travail par roulement). Dans ce dernier cas, il est prévu un recyclage de trois mois si possible promotionnel ;*
- enfin la Sibérie dispose d'un atout non négligeable, celui de la proximité des sources d'énergie et donc de prix d'approvisionnement plus faibles que dans les autres régions de l'URSS.*

#### **• La distribution**

*A l'évidence, celle-ci reste le point faible du dispositif. Les fonctions sont en effet séparées : production, transport, commercialisation. Le Directeur général souhaiterait maîtriser l'ensemble de la chaîne. Des points de vente ont été récemment ouverts dans les usines (pain chaud).*

*La conclusion du Directeur général a porté sur la difficulté, majeure selon lui, dans la mise en oeuvre de cette réforme : celle de l'évolution des mentalités ("les gens ne se sont pas réveillés transformés au lendemain du Plenum de 85"). Pour lui la perestroïka est un état d'esprit : "Apporter des solutions originales pour le développement de la société. Chacun à son poste doit travailler mieux" et également "prendre conscience que ce n'est pas l'indice de la production qui compte mais ce qu'il y a dans les magasins".*

*Enfin, il insiste sur le fait qu'une telle discussion ait pu se tenir. "C'est ça la perestroïka : parler de nos problèmes n'est pas une faiblesse mais une force".*

---

### **La sous-estimation des services**

Conformément à une tradition marxiste les services ne sont pas considérés comme "productifs", et jusqu'à l'année dernière ils n'étaient même pas pris en compte dans le calcul du PIB. De manière générale leur rôle est totalement sous-estimé, et même les économistes n'en perçoivent pas l'importance. Ces activités sont très concentrées, comme le reste de l'économie (une seule entreprise gère tous les commerces d'alimentation de Moscou), bureaucratisées, et conçues uniquement comme une fonction de "répartition".

De nombreuses activités étant soit intégrées aux entreprises industrielles (études, comptabilité,...), soit directement prises en charge par l'Etat (recherche, santé, formation,...) les services se réduisent en URSS aux banques, aux transports et au commerce de détail. Le fonctionnement de ces deux dernières branches est médiocre, si l'on en juge par les critiques officielles qui les rendent responsables de pertes importantes de produits, en particulier agricoles. Une simple visite dans un magasin permet de constater que, même lorsque l'approvisionnement est suffisant, le "shopping" est en URSS un véritable cauchemar.

Cette situation a des conséquences importantes, non seulement pour les citoyens soviétiques dont les conditions de vie sont rendues difficiles par la mauvaise qualité des services, mais aussi parce que les services ne sont absolument pas capables de jouer leur rôle d'entraînement et de conseil auprès des entreprises industrielles. C'est évident pour les banques, qui se contentent de mettre les liquidités à la disposition des entreprises et de comptabiliser les encaissements ; elles n'ont aucun rôle dans l'évaluation des investissements ou l'attribution des crédits, et elles n'en auraient d'ailleurs pas la compétence. Quant au commerce de détail, sa structure très centralisée et ses procédures d'approvisionnement en font un écran

supplémentaire coupant les entreprises des consommateurs. Il n'a semble-t-il qu'un rôle incitatif très faible sur l'orientation de la production, la qualité ou les prix, qui dépendent tous des ministères techniques ou de l'autorité politique.

Les services ne figurant pas parmi les branches prioritaires de la "perestroïka" (seule une réforme limitée des banques est en cours), la situation ne devrait guère s'améliorer. Il est d'ailleurs significatif que les économistes aient désigné les industries mécaniques comme "fer de lance" des réformes : l'idée selon laquelle les changements ne sauraient venir que de l'activité productive par excellence que constitue la production des machines, tout à fait conforme au dogme, reste fortement enracinée. Le contraste avec l'approche des pays occidentaux, où nous redécouvrons l'importance fondamentale du marché, du service rendu aux clients, et les vertus du "marketing", est saisissant.

## **Les difficultés de la modernisation**

L'amélioration de la gestion et la modernisation des activités de production sont, comme dans les pays occidentaux, des préoccupations des entreprises soviétiques. Mais elles sont traitées de manière sensiblement différente.

L'amélioration de la gestion se place entièrement dans le cadre de la "perestroïka", et les entreprises sont absorbées par la mise en place des nouveaux critères de gestion et la progression vers l'autofinancement. Il est encore trop tôt pour apprécier avec quelle rigueur pèsera cette dernière contrainte ; actuellement les entreprises qui y sont soumises bénéficient en fait systématiquement de subventions pour financer les dépenses un peu exceptionnelles, telles que la réorganisation des systèmes de rémunérations ou l'implantation de nouveaux équipements.

La pénurie fait que les gammes de produits sont très réduites, et la diversification de la production ou un suivi plus attentif de l'évolution des marchés ne sont pas à l'ordre du jour. Les objectifs restent d'accroître les volumes et d'améliorer la qualité. Ni la flexibilité de la production, ni l'abaissement des coûts ne semblent être des préoccupations.

L'automatisation de la production progresse, mais elle fait largement appel aux équipements importés ou à l'imitation de matériels étrangers. Les entreprises en attendent surtout un remède au manque de personnel, et la question des sur-effectifs ne se pose pas globalement dans un contexte de croissance de la production. Les problèmes, dont nous avons pu mesurer l'importance dans les pays occidentaux, de l'intégration de ces techniques dans l'organisation générale de l'entreprise (par exemple la liaison entre bureaux d'études et fabrication, entre services commerciaux et direction de la production) ne semblent pas encore perçus en URSS. De manière générale la mise en service des capacités nouvelles progresse nettement moins vite que les investissements (en 1987, 71 % seulement des nouveaux équipements étaient opérationnels), et elles sont souvent utilisées en-deçà de leur potentiel. Ces difficultés traditionnelles ne peuvent que s'accroître avec les technologies nouvelles, nettement plus sophistiquées et qui exigent une excellente coordination interne à l'entreprise.

La formation des personnels aux nouvelles techniques est une préoccupation d'autant plus importante que le nombre de techniciens compétents qualifiés est insuffisant. Il y a un intérêt certain pour les méthodes de formation étrangères, et les projets de coopération ou d'importations sont assez nombreux. Ce fait est révélateur de ce que le système éducatif n'est pas en mesure de répondre convenablement aux besoins. Une attention particulière est portée à la formation des cadres, ingénieurs et gestionnaires, dont le niveau est souvent jugé insuffisant.

---

## ENTRETIEN AVEC UN ÉCONOMISTE

par Jean-Noël CHEVREAU

*L'entretien a été mené à batons rompus et parmi les différents sujets abordés, se trouvent :*

- les raisons et les objectifs de la perestroïka ;
- les conditions de vie et de travail des travailleurs.

### **I - Raisons et objectifs de la perestroïka**

*Appuyée sur les réflexions d'un groupe influent d'économistes, il y a quatre ans, la perestroïka devait permettre une plus grande souplesse dans la gestion des entreprises (en autorisant celles-ci à prendre directement 10 % de commandes) et un meilleur service à la clientèle.*

*Même si la perestroïka "apporte un nouvel espoir aux Soviétiques", certains ne s'y engagent que modérément, soit par crainte de son impact sur leur propre situation (emploi), soit du fait de l'inévitable baisse des effectifs des ministères (qui pourraient être réduits de 4 à 5 millions).*

*La perestroïka devrait s'appliquer à des secteurs témoins :*

- la machine-outil et la mécanique, par suite d'un accroissement important des équipements de productivité ;
- le secteur de l'alimentation, dont le fonctionnement reste très déficient ; (certains n'hésitant pas à prédire une grave famine pour les années 90) ; il faut enfin apporter une solution à la question dramatique de l'approvisionnement. La situation en province est plus grave encore qu'à Moscou.

*Chacun s'accorde à dire que :*

- le mouvement est irréversible, mais il paraît trop lent ;
- il faut réussir rapidement la perestroïka si on ne veut pas démobiliser le peuple ;
- les chances de réussir ne sont pas définitives, car les questions à résoudre sont longues, difficiles, complexes et nombreuses.

*Sans doute devrait-on en accélérer l'application, sur des secteurs clés mais limités (les secteurs de l'alimentation et de la chaussure pourraient être choisis prioritairement pour frapper l'opinion).*

*Ce sera de toute façon une longue marche, où l'on découvrira peu à peu les différents niveaux et contenus d'autonomie possible, en respectant des règles (plein emploi, autogestion, transparence).*

### **II - Conditions de vie et de travail**

*Les logements sont, pour beaucoup, vétustes et insuffisants. A Moscou 18 % sont encore collectifs. Au contraire de la France et des USA, la plupart appartiennent à l'Etat ; mais les formules de "copropriété" se développent.*

**La mobilité professionnelle est de plus de 20 % par an, les ouvriers et techniciens n'ayant aucun problème pour retrouver un emploi : la durée moyenne d'attente est de 33 jours pour les hommes, 57 pour les femmes. Ce turn over désorganise parfois les entreprises.**

**De même, l'absentéisme, qui dépasse 30, voire 50 % dans certaines entreprises, pour toutes les raisons habituelles (maladie, alcoolisme, obligations administratives, santé des enfants), mais aussi pour celles dues aux dysfonctionnements des services (réparation des appareils ménagers ; surveillance des artisans).**

**Les rémunérations des ouvriers, employés et cadres, sont fixées chaque année par le Comité d'Etat pour le travail, après consultation des comités de branche. La rémunération des ouvriers à un même poste comprend huit niveaux, selon leur expérience, leur ancienneté et leur dextérité. Les rémunérations des ingénieurs et cadres sont plus faibles en moyenne que celles des ouvriers. Ceux-ci refusent souvent une promotion, gagnant plus par une plus grande compétence dans leur métier. Certains ingénieurs quittent leur fonction pour travailler comme ouvriers, voire comme balayeurs.**

**Les stimulants doivent être revus, car actuellement tout est acquis gratuitement (logement ; maison de vacances ; autres avantages) et les primes sont distribuées collectivement pour toute une équipe. Le plus souvent, elles sont systématiques, généralisées et constantes.**

**Le rôle des syndicats, très minime, se limiterait au maintien des effectifs et à la gestion des oeuvres sociales ; officiellement ils soutiennent la perestroïka, mais les choses paraissent plus contradictoires.**

**En conclusion, notre interlocuteur devait souligner que la patience est un trait caractéristique de l'âme russe, mais que lorsqu'elle prend fin, c'est très grave et qu'à son avis, on n'en était pas très loin.**

-----

## QUEL AVENIR POUR LES REFORMES ?

Il serait évidemment présomptueux de tirer des conclusions sur le succès ou l'échec de réformes encore en cours et portant sur une société aussi particulière et complexe, à partir d'un voyage d'études d'une dizaine de jours. Cependant les éléments recueillis permettent de mieux cerner les obstacles auxquels peuvent se heurter les réformes.

### Le diktat du producteur sur l'utilisateur

En dénonçant le "diktat du producteur sur l'utilisateur" M. Gorbatchev a sans aucun doute mis le doigt sur le mal principal dont souffre l'économie soviétique. Situés "en bout de chaîne", les consommateurs, les usagers ou les administrés sont condamnés à se disputer les produits ou les services que l'énorme machine située en amont délivre selon des règles qui n'appartiennent qu'à elle. Cette situation est en fait la conséquence directe des principes qui fondent le système soviétique : le moteur des transformations sociales et du progrès, c'est le développement des "forces productives" - pas le marché. Dès lors la solution à toutes les difficultés, c'est l'accroissement de la production. La pénurie tend ainsi à s'entretenir d'elle-même : pour remplir les rayons des magasins, on accroît les investissements, réduisant dans un premier temps la consommation, et déversant dans un deuxième temps des produits qui ne répondent pas à la demande.

Pourtant la "perestroïka" ne s'attaque pratiquement pas à ce problème, et G.E. Schroeder(2) peut écrire que "jusqu'à ce jour les consommateurs ont été les parents pauvres du gouvernement Gorbatchev (...)". Comme on l'a vu, les services, et notamment le commerce, qui pourraient contribuer à rétablir ce lien essentiel entre les producteurs et les consommateurs, ne sont pratiquement pas présents dans les réformes. Toute l'attention est portée à l'augmentation de la production, en stimulant les entreprises et en les contraignant à améliorer leur efficacité. Une fois de plus le pouvoir politique se substitue aux consommateurs pour faire pression sur le système productif.

### Des obstacles structurels

Les structures du système productif soviétique constituent en elles-mêmes un obstacle aux réformes. La plupart des entreprises disposent d'un monopole de fait au niveau local ou régional. Que ce soit pour les approvisionnements ou pour la commercialisation des produits, l'introduction d'une certaine dose de concurrence paraît difficile en l'absence d'un appareil commercial moderne et diversifié et d'un système de transports efficace. Et même si cet obstacle était franchi, il faudrait assumer les conséquences d'une concurrence accrue dont le fonctionnement conduirait nécessairement certaines entreprises à perdre des parts de marché, voire à être acculées à la faillite, possibilité qui n'est nullement exclue par la plupart de nos interlocuteurs.

C'est d'ailleurs cette situation de monopole, combinée avec la très forte pression interne aux entreprises pour le maintien des avantages acquis, qui motive la grande prudence du pouvoir politique à l'égard de la libération des prix. Il ne fait guère de doute que des réajustements à la hausse seraient nécessaires et justifiés pour de nombreux produits, mais l'état de la concurrence sera pendant encore très longtemps insuffisant pour constituer à lui seul un frein aux tensions inflationnistes.

Bien souvent les dispositions prises donnent l'impression que l'on veut, par le moyen de règlements (par exemple en matière de prix ou de répartition de l'excédent d'exploitation),

---

(2) - G.E. Schroeder : "The Soviet Economy under Gorbatchev", *Current History*, octobre 1987 (Furlong, USA).

retrouver les résultats auxquels aboutirait un marché concurrentiel, mais évidemment en se passant de ce dernier. Les règles deviennent de plus en plus sophistiquées, mais ne perdent pas pour autant leur caractère arbitraire, source de contestation sans fin : par exemple à quel taux faut-il fixer l'impôt sur le capital, supposé représenter le profit ?

### **Qui soutient la perestroïka ?**

Le succès des réformes dépend largement de la capacité du pouvoir politique à mobiliser les fonctionnaires, les entreprises, leurs cadres et leurs salariés. Non sans raison, M. Gorbatchev répond à "ceux qui continuent de se plaindre, de se référer aux supérieurs, aux dirigeants d'en haut" : "et toi-même, qu'as-tu fait pour la perestroïka ?" (Rapport au CC du 28/6/88). Mais qui, en fait, a un intérêt direct au succès des réformes ?

Les fonctionnaires, et en particulier ceux des ministères techniques, se considèrent à juste titre comme les principales victimes, puisque leurs pouvoirs et même leur emploi sont remis en cause. Ils ont à mettre en oeuvre les réformes, mais en même temps ils restent comptables de la réalisation des objectifs de production au jour le jour. Si l'on en juge par les critiques qui leur sont adressées, il semble que beaucoup d'entre eux aient essayé de résoudre cette contradiction en mettant simplement au goût du jour les pratiques anciennes.

Les salariés sont inquiets, car les conséquences prévisibles des réformes sont une augmentation de leur travail, et une réduction de la sécurité de leur revenu, voire de leur emploi. Certes la participation à la modernisation et à l'amélioration de l'efficacité de leur entreprise peut être stimulante, mais encore faut-il qu'ils disposent de réelles possibilités d'intervention à leur niveau, et qu'ils y soient préparés. Or l'esprit d'initiative et le sens des responsabilités ne sont pas les qualités que l'on cherchait à développer en priorité, dans les entreprises soviétiques moins encore qu'ailleurs.

Les directeurs d'entreprise ont un rôle clé dans les réformes. Leur marge de manoeuvre s'est accrue, mais elle reste étroite entre, d'une part, des ministères dont ils continuent à dépendre lourdement et, d'autre part, des salariés sur lesquels ils disposent de peu de moyens de pression. Des moyens encore réduits depuis qu'ils sont élus par leur personnel. Or la modernisation des entreprises et l'amélioration de leur efficacité devraient se traduire par des réductions d'effectifs. De même la réorganisation et l'assainissement du système de rémunérations nécessiteraient une réduction des services sociaux et un accroissement des écarts de salaires. Des directeurs élus, qui doivent souvent leur poste à leur habileté à manoeuvrer dans les bureaucraties, pourront-ils, et auront-ils les moyens d'assumer ces mesures impopulaires ?

Si à tous les niveaux, et tout particulièrement chez les intellectuels et les hauts fonctionnaires, la perestroïka a des missionnaires convaincus, il n'est donc guère étonnant que l'attitude dominante soit plus réservée : on ne s'y oppose pas, mais on se montre prudent dans son application, et surtout on attend les résultats avant de s'engager vraiment.

### **De premiers résultats peu convainquants**

Si l'on en juge par les indicateurs économiques disséqués par les spécialistes occidentaux, et les critiques du gouvernement soviétique lui-même, les résultats obtenus jusqu'à présent ne sont pas convainquants. Ceci n'est pas surprenant : les mesures prises sont structurelles et ne peuvent produire leur plein effet rapidement, et de plus nombre de réformes viennent seulement d'être engagées. Il semble que les remaniements au sommet survenus au moment même de notre mission ont donné quelque garantie de durée à l'équipe qui porte les réformes.

Toutefois une interrogation subsiste : tous les responsables qui ont pu être rencontrés au cours du voyage insistent sur l'urgence des réformes, et la nécessité d'obtenir rapidement un minimum de résultats. Une préoccupation que l'on retrouve régulièrement dans les écrits officiels soviétiques. Est-ce la crainte d'une défaite politique des "réformateurs" en cas d'un échec de la "perestroïka" ? Dans ce cas les événements récents devraient l'apaiser au moins

provisoirement. Ou s'agit-il d'une inquiétude plus profonde, due à une dégradation de l'économie plus accentuée que ne le laisseraient penser les seuls indicateurs économiques disponibles, et à la montée de problèmes nouveaux tels que les troubles nationalistes ou l'échec en Afghanistan ? Il est difficile de répondre à cette question. Un économiste rencontré au cours du voyage a souligné la dégradation réelle de l'approvisionnement alimentaire - qui serait tel que certains n'excluent plus la réapparition de famines au cours de la prochaine décennie - et des services de santé. Il est certain que la société soviétique est "perturbée". La désorganisation économique, la montée de la délinquance et de la corruption au cours des vingt dernières années n'ont pas été enrayées, mais elle ne sont plus compensées par la rigidité idéologique, ou le renforcement de la puissance de l'empire soviétique. L'univers si particulier et si prégnant auquel le citoyen soviétique était habitué, à défaut de toujours y adhérer, est soumis à de profonds changements dont, comme par le passé, il est davantage le sujet que l'artisan. Cela suffit dans bien des pays pour semer le trouble.

**COMMENTAIRES DES PARTICIPANTS  
A LA MISSION**

---

## UN VASTE CHANTIER DE CONTRADICTIONS

par Danielle KAISERGRUBER

*On ne peut pas ne pas retenir d'un voyage en URSS, à l'automne 1988, une impression générale de mouvement, de "chantier". Les réformes touchent à tous les secteurs de la vie économique, administrative, politique, sociale. S'y ajoute une réelle liberté de ton dans les échanges. Mais au-delà du "chantier", quelle reconstruction est possible dans ce pays du gigantisme, grand comme quarante fois la France, dans cet empire "éclaté" où, par-delà les différences de nationalité, les générations actuelles n'ont pas d'autre mémoire que celle de "l'homme nouveau" du socialisme, dans cette "Russie" où l'histoire a toujours procédé par convulsions passionnelles et dramatiques après, ou avant, de longues périodes sombres de stagnation et d'obscurantisme ?*

### 1 - Cartes postales et portraits

*Les interlocuteurs que nous avons rencontrés, des "décideurs" dirait-on ici, m'ont frappée par leur "professionnalisme". Peut-être parce que je m'attendais à davantage d'idéologie, de dogmatisme, j'ai plus ressenti les ressemblances avec des profils professionnels de nos pays industriels développés que les différences.*

*Un recteur d'université à Novossibirsk ressemble à un recteur de Toulouse, Lyon ou Sapporo ; il a du pouvoir sur ses affaires. Il sélectionne fortement ses étudiants, il parle contrats avec des entreprises, échanges avec les universités étrangères et - dit-il - "nous sommes très attentifs à ce que font les américains, au M.I.T."*

*De jeunes professeurs d'économie à l'Institut des relations internationales à Moscou - il est vrai l'une des plus prestigieuses et des plus ouvertes sur l'extérieur des grandes écoles soviétiques - ont un look HEC et conseillent les entreprises pour le montage de "joint-ventures" : "we want to compete, but we are a little afraid", déclarent-ils. "L'Afghanistan ? une connerie" nous dira un de nos interlocuteurs.*

*Nombre de problèmes abordés le seront dans des termes relativement proches de ceux qui nous sont familiers, même si les réponses empruntent, du fait de la spécificité du système économique et politique, des voies totalement différentes. Ainsi les rapports système éducatif / entreprise ; la recherche pour les établissements d'enseignement supérieur de contrats directs avec les entreprises (pour la recherche, le conseil et surtout la pré-embauche des étudiants) ; la nécessité du développement d'une orientation professionnelle en relation avec les branches - cette nécessité est renforcée par le cloisonnement et la dépendance dans laquelle les établissements d'enseignement technique -les "technicum"- se trouvent par rapport aux ministères - ; la modernisation dans les entreprises qui appelle de nouvelles qualifications et surtout une nouvelle organisation (ce dernier point paraît encore peu perçu...).*

*Alors où donc est passée l'idéologie ? Car il en est toujours une, dans n'importe quelle société, au sens d'un (ou plusieurs) système(s) d'idées dominantes relativement cohérent(s). Peut-être tout simplement, en tout cas pour les décideurs, pour ceux qui sont en position de responsabilité, dans la "perestroïka" elle-même qui est dans une certaine mesure, la doctrine officielle.*

*A Pavlosk, près de Léningrad au sortir des jardins de l'ancienne résidence d'été des tsars, on vend des tee-shirts "Glasnost" et "Perestroïka"...*

*Les réformes, la "restructuration", dans la mesure aussi où elles touchent tous les aspects de la vie économique et sociale, tous les aspects du système, sont portées par les élites dirigeantes qui s'en font les partisans convaincus. Au-delà, on rencontre peu, lors d'un voyage d'études, la grande masse des fonctionnaires, de l'Etat, du Parti et des Syndicats, sans grade, qui ont un petit pouvoir mais qui y tiennent. On accroche seulement ici ou là à son carnet de voyages quelques visages de citoyens soviétiques de base ; ceux de ces femmes, par exemple, qui presque toutes travaillent mais cependant passent plusieurs heures par jour dans des "files d'attente" et réalisent des exploits quotidiens pour "ne pas manger tous les jours du chou". Il est vrai que les "héros du travail" gagnent le droit de ne pas faire la queue.*

*Le marché kolkhozien de Novossibirsk (1,5 million d'habitants) est plus petit que celui de Romorantin : les fruits vendus par des paysans ouzbeks aux visages asiatiques y viennent de 3 000 kilomètres. Ils sont chers mais le billet de train de Moscou à Vladivostok (10 000 Km...) vaut 600 F.*

*Au centre de Novossibirsk, le bâtiment du "Théâtre d'opéra et de ballets" est le plus grand et le plus imposant bâtiment de la ville ; le billet d'entrée est aujourd'hui de 25 F pour les Soviétiques ; pour les "touristes", l'Intourist, organisme officiel d'accueil des étrangers, prélève sa dîme en devises ! Lorsque le théâtre a ouvert, en 1943, le tarif d'entrée était une "bûche de bois", la culture ne nourrit pas, mais elle paraît très présente, y compris dans les banlieues "sarcelloise" de Moscou...*

*A Moscou, des intellectuels, des économistes se demandent comment caractériser ce grand chantier de réformes : "Qu'est-ce que la concurrence socialiste ?" nous dira un de nos interlocuteurs. "N'a-t-il pas manqué à la Russie une période de capitalisme ?" ; "Vivons-nous une transition ?"*

*Mais une transition vers quoi ?*

*A Leningrad, à l'Institut polytechnique, pour obtenir le titre d'ingénieur, il faut passer un examen de "sciences sociales", c'est-à-dire de "marxisme-léninisme". La perestroïka y suscite visiblement moins d'enthousiasme.*

*A Moscou, la jeunesse porte jeans délavés et vestes de cuir, on rencontre des punks dans le métro ; mais aucun jean n'est en vente dans les magasins : marché parallèle sans doute ? On pourrait multiplier ainsi les exemples de contrastes qui font que dans ce pays, on peut assister à l'envoi dans l'espace d'une navette spatiale parfaitement équipée au plan informatique et électronique et ressentir, en tout cas pour le voyageur français, l'impression que tous les objets technologiques de la vie quotidienne : téléphone et réseaux de communication, automobile, électro-ménager... sont ceux d'il y a trente ans.*

*Contrastes ou contradictions ?*

## **2 - Contradictions**

*La "perestroïka" est une réforme de la société et de l'Etat par l'Etat lui-même. C'est en soi un problème : ainsi pour "libérer" un peu les entreprises de la tutelle de l'Etat, il faut pendant longtemps encore, que l'Etat leur garantisse des commandes. Les fonctionnaires des ministères techniques devraient eux-mêmes contribuer à mettre en place "l'autogestion" des entreprises, qui, à terme, doit supprimer leur pouvoir... et leur emploi.*

*Les syndicats sont à la fois puissants - on dit volontiers à Moscou qu'un président de branche professionnelle est aussi important qu'un ministre technique - et mis à mal par la perestroïka. Ils ont un droit de veto sur les licenciements et il est bien évident qu'il y a de nombreux sur-effectifs, de nombreux improductifs dans certaines entreprises ou certains secteurs alors qu'il y a pénurie de main-d'oeuvre ailleurs. Ces problèmes de "redistribution", "redéploiement" de la main-d'oeuvre me paraissent être parmi les plus importants des années à venir, d'autant qu'ils*

*se produisent sur fond d'inégalités de croissance démographique et de rapports entre les nationalités et leur(s) territoire(s).*

*De plus les syndicats sont "contournés" par les "Conseils de travailleurs" institués par la loi de 1983.*

*Les directeurs d'entreprise, d'après cette même loi, complétée par celle sur l'entreprise d'Etat du début de l'année 1987, doivent être élus, mais nombre d'interlocuteurs, directeurs d'écoles et d'établissements d'enseignement supérieur, s'emploient à former des "managers" compétents en gestion, économie, relations internationales....*

*Démocratie, politisation des choix ou choix de la compétence ?*

*"Remplacer les dirigeants déficients, c'est la mission de notre Ecole" entend-on à l'Institut supérieur de gestion Sergio Ordonikijze.*

*Pour ouvrir des "filières" de production de biens et de services nouvelles, on a rendu possible la "prise en contrat" familial des terres, la création de coopératives. Dans la restauration, par exemple à Moscou où l'on va dîner chez Fiorodov, maintenant désigné comme "leader" du mouvement coopératif, les services sont de bonne qualité, mais ils sont chers et heurtent l'égalitarisme de la société soviétique. Pour l'instant, ils profitent surtout à la nomenklatura, et à l'intelligentsia...*

*L'un des axes fondamentaux de la "perestroïka", c'est l'ouverture de possibilité de relations "horizontales" dans la société soviétique : contrats entre entreprises ; prêts ; contrats universités/entreprises ; liens directs "consommateurs"/entreprises ; avec les coopératives... là où il n'y avait précédemment que des rapports verticaux, passant toujours par l'Etat, le Plan...*

*Mais dans le même temps, le pouvoir politique est de plus en plus concentré, sans doute en partie parce que les réformes ne sont pas irréversibles et rencontrent beaucoup d'ennemis et d'inerties.*

*Sans doute, faudrait-il aussi, pour poursuivre ce diagnostic, s'interroger sur les rapports entre les deux "mots d'ordre" de "glasnost" et "perestroïka", c'est-à-dire sur les rapports d'un certain libéralisme politique d'une part, et les chances des réformes économiques d'autre part.*

*Il semblerait bien que l'on veuille réformer l'économie par le politique. Ce n'est peut-être pas très orthodoxe mais c'est en tout cas une des différences notables avec les réformes précédentes.*

-----

-----

## LA RUSSIE DE MES SOUVENIRS VINGT ANS PLUS TARD

par Tatiana GLOBOKAR

*Ce voyage en URSS était pour moi un kaleïdoscope de souvenirs, d'interrogations et surtout de comparaisons, non seulement avec ma Slovénie natale, mais aussi avec la vie et le sort de ces petits pays de l'Europe de l'Est dont la lutte, que j'observe, est liée de plusieurs manières à l'existence du "grand frère".*

*Pour nous "les autres Slaves", il y a deux images de la Russie. La première est celle transmise par des écrivains russes où à travers la paresse d'un Oblomof, les doutes d'un Nehljudov, les passions des Karamazov et les délires d'un comte Miskin, les Russes nous paraissent compréhensibles dans leurs états d'âme, mais en même temps surprenants par leurs expressions extrêmes et imprévisibles. Dans une deuxième image, le pouvoir soviétique, la référence à son modèle imposé, ressemble à une ombre toujours présente et mystérieuse, égale à la présence de cet immense chat inventé par Bulgakov dans "Le Maître et Marguerite".*

*Extrême, imprévisible et mystérieux, tel m'apparaît ce pays aussi aujourd'hui, en ce moment même où il semble que les voies s'ouvrent, les dialogues s'installent et qu'un espoir est certainement présent partout.*

*Cette triple image ressort tout d'abord à travers des scènes de la vie que nous avons observées pendant le voyage. Nous retrouvons les caractéristiques d'un grand pays où tout est "plus grand", "plus vaste", "plus important", "plus profond" que ce qu'on a l'habitude de mesurer à l'échelle européenne : des distances de milliers de kilomètres à l'intérieur du pays, des voyages en train de cinquante heures et au-delà, des longueurs de boulevards surprenantes, des capacités d'accueil exceptionnelles dans les hôtels où dans les universités, des richesses du sol uniques au monde, etc. En un mot, le langage même des Russes se prête facilement à cette forme superlative de "samii glavni", "samii krasni", "samii bolsoi", ce qui veut dire "le plus important", "le plus beau", "le plus grand".*

*Cette première image superficielle mise à part, la suivante, susceptible d'impressionner le visiteur, est celle des queues interminables que forment les gens devant des points divers de vente, naissant, semble-t-il, à l'improviste. Des vêtements, des produits alimentaires, des objets faisant partie du besoin quotidien sont à l'origine de tels rassemblements. L'approvisionnement quotidien n'est pas ici un processus de routine, il est imprévisible et, paradoxalement, son imprévisibilité fait partie d'un comportement routinier qui, en effet, échappe en grande partie au regard externe du visiteur.*

*Comprendre ce qui motive les gens, ce qui fait bouger les mœurs et fonctionner les systèmes politiques, économiques et sociaux, alimente la curiosité du visiteur étranger. Ici, plus qu'ailleurs, il lui semble se heurter aux comportements incompréhensibles, aux barrières et aux façades. Des interdictions, des contrôles, des détails disciplinaires imposés, mais aussi cette division démonstrative entre l'accommodation d'un touriste et les conditions de vie de la population sèment l'incertitude dans ce qu'on voit et ce qu'on entend. Dans ce contexte, même l'accueil chaleureux risque en fin de compte de devenir suspect et de ressembler à une langue de bois couvrant des mystères.*

*Un de nos interlocuteurs nous a affirmé avec un certain enthousiasme que "maintenant on peut faire tout ce qui n'est pas interdit". Cette phrase, paradoxale à première vue, englobe, me semble-t-il, l'essentiel de la situation actuelle du changement et elle touche aux notions de*

*l'extrême, de l'imprévisible et du mystérieux. Elle souligne des possibilités immenses que donne l'ouverture actuelle, elle fait allusion à toute une marge de manoeuvres qui dans le passé n'étaient pas explicitement interdites, mais implicitement impossibles à réaliser pour des raisons obscures, et elle inspire en même temps l'espoir d'une clarté d'action aux contraintes prévisibles. S'agit-il d'une "décodification" de la société russe au profit de l'homme soviétique ?*

*Il n'y a pas de doute, l'action de "glasnost" cherche à enlever le mystère qui pèse lourd sur l'image soviétique vue de l'extérieur. De l'intérieur, cette ouverture est vécue différemment.*

*"Glasnost, c'est quelque chose de formidable", nous dit-on à Moscou.*

*"Si nous avons annoncé au monde que nous avons des problèmes, ce n'est pas notre faiblesse, c'est notre force" affirme avec cette fierté naturelle d'un Sibérien notre interlocuteur à Novossibirsk. Par contre le visage de la personne qui nous accueille à Léningrad reste fermé : "c'est le temps de la perestroïka, on nous demande de parler de la vérité".*

*Peut-être n'est-ce pas un hasard si la personne qui nous a parlé avec un véritable enthousiasme de ce changement était d'origine arménienne, pendant que les deux autres exprimaient à travers leurs remarques la difficulté que l'ordre de ce nouveau comportement leur cause : soit en cherchant à justifier à travers des raisons extrêmes, telles que la vertu de la force, soit en prenant distance envers ce nouveau climat que l'on soupçonne même d'être de nature passagère.*

*Pour montrer qu'il ne s'agit pas d'un phénomène de courte durée, "glasnost" fait partie de l'enseignement. On cherche à apprendre aux jeunes Soviétiques à discuter, à juger, à exprimer leurs avis personnels. Et pour justifier cette nouvelle approche, on ne se compare pas aux démocraties occidentales, mais, par contre, on cherche la référence dans le passé russe où l'étudiant avait un statut égalitaire en discutant face à son maître. Toutefois ce passé est loin pour l'homme soviétique, privé de parole pratiquement pendant trois générations. Un responsable de l'enseignement supérieur nous explique : "Faute d'expérience, les discussions se passent chez nous d'une manière agressive ; c'est très difficile, mais aussi très intéressant de travailler".*

*Si le mystère est banni par la "perestroïka", l'imprévisible et l'extrême restent ses compagnons. Car selon ce nouveau concept, l'homme soviétique, assisté jusqu'à présent dans sa vie quotidienne et dans son travail, se trouve du jour au lendemain dans la compétition là où il s'est senti le plus protégé. Les fonctionnaires qui se voient privés de leur poste, les enseignants soumis tous les cinq ans aux concours, les dirigeants d'entreprises qui dépendent de la volonté de leur personnel pour être élus à leurs postes, sont des exemples de cette nouvelle tendance de démocratisation qui fait l'exploit de l'imprévisible et se veut extrême dans sa rigueur.*

*C'est justement cet aspect d'une rigueur extrême qui me paraît le plus important dans le processus de changement dans lequel l'Union Soviétique s'est lancée. C'est à ce propos que la comparaison avec les petits pays de l'Europe de l'Est peut être utile. Par rapport à ceux-ci les références de l'URSS diffèrent considérablement de celles utilisées par les autres pays socialistes pour leurs réformes. Pendant que ces derniers, en élaborant leurs modèles, sont souvent tentés par le libéralisme du monde occidental et envahis par des souvenirs de leurs propres époques libérales d'entre les deux guerres, les Soviétiques, eux, ne souffrent pas de traumatismes semblables. Pour eux le monde occidental est loin et ils n'ont pas de points de repère dans leur passé économique et politique susceptibles de servir pour inventer l'avenir. Leur système économique et politique est lourd et difficile à bouger et toute précipitation hâtive ne peut que compromettre les changements prévus. Pendant que les habitants d'autres pays socialistes en Europe se trouvent constamment mal à l'aise en se comparant à leurs voisins et en cherchant à bouger, à changer, à améliorer, les Soviétiques, libres de telles comparaisons, ont plutôt développé une confiance dans la stricte disponibilité des choses. S'il faut qu'ils changent, il faudra leur apprendre à changer et cela avec une rigueur extrême qui*

leur donnera la sécurité, le sentiment d'être assisté, l'assurance qu'une main forte est toujours présente.

C'est dans cette direction que s'inscrivent les pas de changement déjà enregistrés : par exemple, l'interdiction de vente d'alcools, la diminution drastique du personnel d'administration, la persistance du contrôle d'Etat à 90 % dans les affaires des entreprises ainsi qu'une série d'actions dans le domaine politique où les ouvertures qui s'annoncent sont accompagnées en même temps d'un strict contrôle.

Cette prudence dans le processus de changement, qui, bien entendu, a sa propre logique interne, semble relever de l'observation des réformes et de leur destin dans les autres pays socialistes. Car, en effet, les résultats de réformes économiques, lancées dans ces pays depuis les années 60, appellent à la prudence. Le cas de la Pologne ou celui de la Yougoslavie démontrent que toute décentralisation hâtive du pouvoir économique risque de détruire cette construction fragile d'un système économique qui cherche à se libérer du centralisme administratif. Les crises économiques de ces deux pays témoignent combien il est difficile de maîtriser des réformes de prix et de gérer le marché du travail quand il s'agit d'introduire des critères de rentabilité. L'exemple de la Yougoslavie donne la possibilité, en outre, d'examiner l'ampleur de l'autogestion, ses acquis et ses conséquences. La démarche empruntée par les dirigeants soviétiques reflète la prise de conscience de ces difficultés. Ils semblent s'inspirer en partie de l'exemple de la Hongrie qui périodiquement est obligée de freiner son appétit réformateur pour permettre la mise en place des changements.

Par rapport aux sociétés occidentales, le peuple soviétique a encore une quantité d'exploits à faire. Cela le rend curieux et disponible. Je me rappelle qu'au coin de la rue Zdanova et de la rue Kuznetski Most, au coeur de Moscou, là où, prenant le métro, les gens s'approvisionnent dans la rue auprès des vendeurs de fruits et de légumes à l'improviste, un homme avait une quantité de petites brochures roses à vendre. Les gens se précipitaient autour de lui et achetaient sa marchandise comme si c'était des petits pains. C'était la loi sur les coopératives. J'ai demandé d'où venait un tel intérêt, on ma répondu : "C'est nouveau".

-----

-----

## NOTE SUR LE VOYAGE EN URSS

par François BEAUJOLIN

### Quelle médiatisation dans les entreprises ?

*"On doit bien avouer qu'une partie des directeurs, des dirigeants moins élevés et même des simples ouvriers ne sont pas prêts à travailler dans de nouvelles conditions ou ne le veulent tout simplement pas..."*

*"Pour le directeur et le Conseil du collectif, les nouveaux droits et devoirs signifient la recherche de partenaires et de clients ; l'implantation indépendante, sans incitation d'"en-haut", de nouveaux équipements de know-how ; la solution des problèmes sociaux qui se sont accumulés pratiquement dans chacune des usines. Pour tout ouvrier qui est souvent habitué à des temps morts, à un travail bâclé et au nivellement dans la rémunération du travail, l'indépendance se traduit dans la nécessité d'élever sa qualification et de supprimer les temps-cigarettes. Cela plaira-t-il à tout le monde ?" (Novy Mir 28 février 1988).*

*La perestroïka va bouleverser les comportements dans les entreprises. Elle institue un système appelé autogestion et qui donne des pouvoirs au collectif des travailleurs (assemblée des travailleurs de l'entreprise) et à son émanation le "Conseil de l'entreprise".*

*Ainsi, des formes de démocratie directe se mettent en oeuvre. Dans le même temps, les syndicats poursuivent leurs actions. Les problèmes de frontières se posent mais certes un vide se creuse dont personne ne semble prendre actuellement conscience.*

### 1 - Les syndicats souhaitent rester dans leur position traditionnelle

*Que ce soit dans les écrits (notamment ceux de Mr. Yanaïev, Secrétaire du Conseil central des syndicats de l'URSS) ou dans les contacts avec des syndicalistes ou des salariés d'entreprise, il apparaît bien que le syndicat entend toujours, d'une part, se situer comme un interlocuteur au niveau du pouvoir central, un gestionnaire des prestations sociales de toutes natures auprès des travailleurs, la garantie du "bon comportement" des salariés.*

#### \* Le syndicat interlocuteur du pouvoir central

*Les syndicats souhaitent poursuivre leur rôle de partenaires actifs du gouvernement dans la mise en oeuvre des programmes sociaux et de la politique sociale.*

*Pour le syndicat, dans un système centralisé de répartition des ressources qu'il estime toujours en vigueur, cela implique qu'il est directement associé dès les premiers stades à l'élaboration des programmes sociaux, économiques.*

*De même, en ce qui concerne les prix, les syndicats recherchent l'appui des pouvoirs publics pour abaisser les prix des articles pour enfants, des médicaments, du contrôle des prix et de la production de biens de consommation à des prix abordables pour les familles les moins bien nanties.*

*A ce niveau d'analyse, on ne voit pas très bien comment le syndicat, au niveau central, va réorienter son action lorsque les décentralisations administratives et économiques auront été réalisées.*

- **Le syndicat soviétique a bien l'intention de conserver la gestion de ce que nous appellerions les oeuvres sociales, réalisée en France plutôt par le Comité d'entreprise**

*Cela peut concerner l'utilisation de la part des profits destinés aux actions sociales, à la construction de logements pour les salariés de l'entreprise, problème loin d'être résolu en Union Soviétique.*

*Plus généralement, il s'agit de gérer l'ensemble des revenus annexes pour les salariés (santé par des institutions propres à l'entreprise, lieux de vacances et de retraite, bons de vacances pour les PME, places dans les crèches etc.).*

*Comme il est montré dans le rapport, ces revenus indirects annexes représentent une part tout à fait importante dans le mode de vie du salarié soviétique et sont donc gérés par le syndicat.*

- **L'"encadrement" politique du personnel est toujours considéré par le syndicat comme une de ses tâches essentielles**

*Il a toujours pour mission de motiver les salariés à la réussite des objectifs. A ce titre, il est notamment chargé de lutter contre l'absentéisme.*

*C'est lui qui réalise les entretiens individuels des récidivistes. De la même manière, il peut utiliser les oeuvres sociales définies plus haut comme moyen de sanction, ce qui est une arme tout à fait importante.*

*Appréhendé ainsi, le syndicat soviétique semble rester dans ses lignes traditionnelles et ne pas pouvoir donc être un outil de médiation dans la perspective d'une entreprise autogérée.*

## **2 - Les éléments de démocratie directe par l'intervention de l'autogestion**

*L'autogestion signifie, entre autres choses, l'élection des cadres dirigeants (jusques et y compris le directeur), la participation de tous les travailleurs à la recherche de solutions permettant de régler les grands problèmes qui se posent sur le plan de la production ou sur le plan social, et la responsabilité du collectif à l'égard du rendement.*

*"Il faut aussi que les dirigeants de l'entreprise rendent des comptes au collectif de travail. Naguère, quand c'étaient les ressources que lui attribuaient les organismes centralisés qui déterminaient le niveau scientifique et technique de l'entreprise, ainsi que son efficacité et l'étendue de son apport au progrès social, il était inévitable que le directeur de l'entreprise dût rendre compte à une instance administrative supérieure. A la différence, en cas d'autofinancement, lorsque toutes les ressources dont dispose l'entreprise pour son progrès scientifique, technique, économique et social sont créées exclusivement par le collectif de travail, il est essentiel que celui-ci joue un grand rôle dans l'élaboration, l'adoption et la mise en oeuvre des décisions quant à l'emploi des fonds accumulés et que la direction doive lui rendre compte du bon usage qu'elle en a fait."*

*Le conseil des travailleurs est élu par le collectif de travail (si l'entreprise est de taille importante, il peut y avoir plusieurs conseils au niveau des ateliers ou des établissements). Cette élection peut se faire à bulletins secrets si le collectif le décide.*

*Deux problèmes se posent quant à la capacité réelle de ces conseils déconcentrés et du conseil de l'entreprise d'être réellement une nouvelle forme de représentation des travailleurs :*

- 1 - *Le poids du syndicat et du parti reste tout à la fois important et il apparaît que ces deux instances tentent, d'une manière très coordonnée, de récupérer le pouvoir qu'ils pourraient perdre par la création de ces conseils.*

*Les moyens de récupération du syndicat et du parti sont : d'une part d'obtenir que les votes aient lieu à mains levées et, d'autre part, de présenter des candidats et de les soutenir ouvertement contre les candidats libres.*

*Aussi, ce comportement rend-il quelque peu inopérant le texte de loi qui trace une division nette entre les gestions des organes autogestionnaires et celles des comités syndicaux.*

*En effet, la loi précise que les conseils des collectifs de travail sont appelés à se concentrer sur les questions de production tandis que les aspects sociaux continuent d'être du ressort des délégués syndicaux.*

*Ce double rôle des syndicats existe aussi dans un pays comme la France notamment par la priorité de présentation aux élections des comités d'entreprises. La différence provient du fait qu'en Union Soviétique le syndicat reste officiellement attaché aux gestions présentées plus haut et notamment celles d'encadrement du personnel.*

- 2 - Les premiers exemples qui nous ont été donnés de fonctionnement de l'autogestion en ce qui concerne le rôle du directeur d'une part et du conseil des collectifs de travail d'autre part semblent montrer que les travailleurs de base se sentent complètement démunis par rapport aux propositions qui leur sont faites. Ils ont l'impression qu'ils n'ont aucun choix et qu'ils sont obligés d'entériner les nouvelles orientations qui sont certes "nouvelles" mais auxquelles ils n'adhèrent pas plus qu'aux précédentes et qu'ils votent massivement même si elles ne leur sont pas favorables car ils ne voient pas comment proposer autre chose.*

### **3 - Signes d'évolution et néanmoins constat d'un manque**

*Le syndicat semble essayer d'intégrer la glasnost en rehaussant le rôle des assemblées syndicales. Ainsi un certain nombre de dispositions trop autoritaires ont été abrogées dans le nouveau règlement syndical de l'URSS "pour favoriser les initiatives créatives dans l'activité des sections".*

*De même, les restructurations que permet la perestroïka amènent les syndicats à se préoccuper différemment tout à la fois des licenciements individuels et collectifs.*

*Ainsi les syndicats insistent pour qu'aucune décision d'inscription sur la liste des personnels excédentaires ne soit prise à huis-clos, c'est-à-dire sans que la personne ait été effectivement prévenue et que la section syndicale ait donné son accord.*

*Il est sûr qu'à terme on va assister, sur ce point-là, à une distanciation des comportements de la direction et des syndicalistes au niveau de l'entreprise alors que, jusqu'à maintenant, des critiques nombreuses de la part des travailleurs étaient portées contre les sections syndicales, accusées de collusion lors de licenciements individuels.*

*La notion même de licenciement collectif amène les syndicats à devoir prendre en charge les problèmes de reclassement qu'ils ne connaissaient pas auparavant.*

*Pour autant, l'appareil syndical soviétique reste marqué par le maintien d'une conception fondamentale de soumission au Parti par une structure lourde et hiérarchisée par inamovibilité des responsables. Il risque donc d'être mis hors circuit dans un certain nombre de décisions nouvelles prévoyant l'autonomie financière des entreprises et par l'ambiguïté de son statut d'encadrement du personnel.*

*Par ailleurs, les conseils ont un rôle très orienté sur la production et l'efficacité de l'entreprise, or les idées de la glasnost et de la perestroïka d'une part, la remise en cause des avantages acquis de tous les salariés (Cf. article de Novy Mir) d'autre part, ne semblent pas pouvoir être pris en charge ni par l'une ni par l'autre des structures et laisser la place à des dérapages de la part de la direction qui, n'ayant pas réellement de représentants fiables des salariés de l'entreprise, pratiqueraient une politique inflationniste (spirale salaire-prix) risquant de déstabiliser profondément les bénéfices de la perestroïka).*

-----

---

## QUELQUES IMPRESSIONS

par Jean-Pierre CHAFFIN

*L'Histoire doit s'apprécier avec le recul du temps mais, quand on arrive en URSS, l'échec économique du système apparaît rapidement. Souvenons-nous de la propagande des années 1950 assurant que le niveau de vie évoluerait au rythme des conquêtes spatiales et que l'URSS se trouverait propulsée devant les pays les plus riches de la planète avant la fin des années 80 !*

*Un tel voyage nous permet incontestablement de mieux comprendre les nécessités de la perestroïka, de la glasnost et l'immensité de la tâche à accomplir. On ne peut manquer d'être inquiet devant les réactions de repliement sur soi ou de fuite en avant auxquelles nous pourrions assister dans le cas où un échec généralisé remettrait en cause la politique d'ouverture actuellement menée.*

*Incontestablement, le discours de Michaël Gorbatchev me semble courageux et lucide, et son engagement dans l'action pour casser l'inertie des bureaucraties, en montrant l'exemple au sommet, est réel.*

*Le niveau de vie actuel rappelle celui de la France de l'après-guerre ; les besoins les plus élémentaires de la population, en particulier l'alimentation et le logement, sont loin d'être satisfaits.*

*Les mentalités seront certainement très difficiles à faire évoluer. On ne peut remettre en cause brutalement des pratiques initialisées sur l'espérance d'un monde meilleur mais appliquées dans la contrainte depuis plus de 70 ans.*

*La passivité qui en résulte est aujourd'hui peu génératrice d'initiatives et de responsabilité. La planification hyper centralisée, n'ayant reconnu l'individu qu'à travers l'acte de production, aboutit aujourd'hui à une agriculture et à une industrie particulièrement inefficaces ; plus grave encore, le mépris des fonctions de service de l'activité économique, à commencer par la commercialisation des biens produits, a conduit à leur quasi-absence actuelle et à leur médiocrité entraînant des difficultés considérables dans la vie de tous les jours.*

*Tout semble s'être passé comme si la compétence individuelle de l'ouvrier ou du paysan suffisait par elle-même à réaliser le bien-être de la collectivité et permettait de négliger l'efficacité de toute structure de la vie économique, de toute forme d'organisation, venant s'insérer entre l'individu et les dirigeants du pays. Il n'y a donc pas encore à ce jour suffisamment d'esprit d'entreprise, de motivation susceptible d'entraîner l'action des individus.*

*Face aux difficultés de la vie quotidienne et devant le poids des mentalités forgées par ces décennies de collectivisme, on comprend mieux, en touchant du doigt la réalité des situations, les raisons de l'absentéisme et les problèmes posés par l'addition des inerties. Le rôle marginal joué par le syndicalisme, dans un tel contexte, ne surprendra non plus personne.*

*Aujourd'hui, il est vraisemblable que la très grande majorité de la classe la mieux instruite et la mieux informée est profondément convaincue de la nécessité des réformes. Cependant, il est frappant de noter l'aspect relativement stéréotypé des arguments en faveur de la perestroïka et de la glasnost que nous avons entendus tout au long de notre séjour.*

*La dialectique est, bien sûr, nouvelle. Il lui reste sans doute à ne pas sombrer dans la défense de nouveaux dogmes et à devenir évolutive et dynamique en s'adaptant sans cesse aux problèmes à traiter.*

*Les atouts ne manquent pas : le milieu scientifique est certainement l'un des meilleurs au monde, le système éducatif a sans doute de réelles capacités d'adaptation. Il reste à répondre de toute urgence à une meilleure satisfaction du besoin des individus, à construire progressivement une vraie notion de marché et à développer la responsabilité de tous.*

*Le fossé à combler est immense. Il est certainement de l'intérêt de la Communauté Internationale de voir se poursuivre l'expérience actuelle, en espérant que l'inéluctable développement des moyens d'information n'accroîtra pas les insatisfactions au point de la remettre en cause.*

-----

---

## NOTE SUR LE VOYAGE EN URSS

par Françoise PIOTET

*Etats-Unis, Allemagne, Italie, Japon et Corée ; un kaléidoscope de cultures, des affinités immédiates ou des résistances épidermiques à l'adhésion mais, dans tous les cas, le sentiment de se retrouver dans un cadre de références lisibles à partir de nos propres interrogations. En Russie, rien de tel. Dès lors il faut interpréter ce que l'on peut dire ici de ce voyage, plus encore que ce que l'on a écrit à propos des précédents, comme étant vraiment de l'ordre de la perception, de l'intuition et non du jugement.*

*En outre, même si nous avons poursuivi les objectifs de nos précédentes missions - la compréhension du fonctionnement et de l'efficacité des systèmes de formation, l'évolution des qualifications et de l'organisation du travail associée à la modernisation des équipements - la conjoncture nous a naturellement conduits à élargir le cadre de nos questions ; "glasnost" et "perestroïka" ont été au centre de notre curiosité. "Ouvrir" l'objectif présente bien des avantages mais a aussi quelques inconvénients. Essayer de voir plus large dans un laps de temps contraint conduit inévitablement à moins de profondeur, accroissant le risque de la superficialité et, a fortiori, de l'erreur de jugement. Ces réserves faites, ces précautions prises, ce voyage nous a laissé des impressions fortes.*

*La "glasnost" est une réalité. Nous n'avons été confrontés à aucune des contraintes imposées aux voyageurs étrangers il y a à peine quelques années. Nos interlocuteurs nous ont parlé très librement et ont répondu sans détour aux questions les plus directes que nous leurs posions. La langue de bois existe encore, certes, et nous y avons été confrontés... marginalement et en proportion de ce que l'on pourrait trouver ailleurs et chez nous de la part d'interlocuteurs de même niveau. Cette liberté de parole, cet enthousiasme pour les réformes en cours dépassent-ils le cercle des intellectuels ou des responsables d'entreprises ? Difficile à dire. Quelques remarques incidentes, des comportements observés ici où là donnent plutôt le sentiment d'une relative réserve de la part de la population, ce qui après tout peut se comprendre au regard des conséquences de la prise de parole pour les individus dans un passé récent, mais aussi parce que les effets des réformes engagées ne se font apparemment guère sentir dans la vie quotidienne.*

*Cette dernière remarque conduit naturellement à s'interroger sur l'efficacité concrète de la "perestroïka".*

*Un de nos interlocuteurs nous a expliqué l'objectif de cette réforme des structures par cette formule qui semble bien la résumer : "On veut aboutir à une économie de marché sans passer par l'économie de marché". Bel et bon mais comment fait-on ? Ce que nous avons vu donne à penser que la voie n'a pas encore été trouvée.*

*En fait, la "perestroïka" ne semble guère remettre en cause les schémas économiques traditionnels : les services sont toujours considérés comme improductifs, un mal nécessaire, alors qu'un effort majeur dans ce secteur nous a semblé être le passage obligé non seulement pour changer les conditions de vie quotidiennes mais aussi pour donner toute leur efficacité aux réformes de structures. Cette incapacité de nos interlocuteurs les plus éclairés à prendre en compte nos remarques, voire même à comprendre nos questions dans ce domaine, tient sûrement aux références théoriques marxistes classiques qui ne sont guère remises en cause, mais peut-être faut-il remonter plus loin dans l'histoire de la Russie pour interpréter une telle attitude : "Les marchands qui fourniraient une classe moyenne sont en si petit nombre qu'ils*

ne peuvent marquer dans l'Etat ; d'ailleurs, presque tous sont étrangers..." remarquait déjà le marquis de Custine à propos de la Russie de la première moitié du 19<sup>ème</sup> siècle !

Il ne suffit sans doute pas d'une réforme de structures, aussi volontaire soit-elle, pour changer une culture confortée par une théorie économique à laquelle on ne veut ou ne peut toucher. La satisfaction de la demande est aujourd'hui un souci majeur pour les dirigeants, car, comme nous l'a dit un de nos interlocuteurs : "La patience est en voie d'épuisement". Cela ne suffit pourtant pas à faire de la demande le moteur de la production. Jusqu'où la corde pourra-t-elle se tendre sans se rompre ?

Outre la "glasnost" et la "perestroïka", d'autres questions, d'autres faits retiennent encore l'attention.

L'autogestion d'abord. Quel étonnement d'en entendre parler comme d'un véritable mode de gestion et non plus seulement comme d'une motion de congrès ! Mais que dire de l'autogestion dont on nous a parlé et comment la comprendre quand tout se mêle : "glasnost", expression et participation des salariés et gestion au quotidien. Décidément, le concept est confus ! Il est plus clair, en URSS, dans les entreprises que dans les universités. Dans ces dernières, l'innovation récente tient à la participation des étudiants au Conseil de chaque université, ce qui n'est pas rien mais qui se trouve ailleurs. Par contre, que les professeurs soient maintenant évalués par les étudiants, que tous les cinq ans ils puissent perdre leur poste pour "insuffisance professionnelle", voilà qui est beaucoup. Au-delà des aléas démagogiques mineurs, est-ce si mauvaise chose ?

Dans les entreprises, le rôle du Conseil ouvrier est naturellement décisif ce qui, à vrai dire, devait et doit encore être tempéré par le fait que le pouvoir de décision est ailleurs, dans les différents ministères qui, en disant le "quoi faire", disent aussi le "comment faire" en ne laissant aucune marge de manoeuvre sur les moyens. La perplexité la plus forte tient au choix du système électif pour le recrutement du directeur. A quoi sert la formation sérieuse et onéreuse de jeunes managers issus des écoles de gestion que nous avons visitées si leurs capacités de gestionnaires ne sont pas utilisées. Bien sûr, comme on nous l'a affirmé : "Les travailleurs ne sont pas stupides, ils élisent les plus compétents" certes... et le diplôme ne suffit pas à établir la compétence, cela nous le savons bien. Mais "l'homme nouveau" fait-il toujours des choix si dépassionnés qui ne se fondent que sur la plus objective des rationalités ? Il semble bien qu'ici ou là "l'humaine nature" refasse surface lorsqu'il s'agit d'élire un responsable. Et puis, comment ne pas s'interroger lorsqu'on nous a redit plusieurs fois que finalement les ingénieurs préféreraient souvent faire un travail d'ouvrier pour des raisons de rémunération.

Sur toutes ces questions, on aurait aimé en savoir plus pour ne pas s'arrêter à des stéréotypes sommaires. Un tel voyage n'a d'intérêt - outre ce qu'il nous permet d'apprendre sur les autres - que s'il nous autorise à prendre des distances par rapport à nos propres pratiques.

L'entreprise russe, au-delà de son activité de production, a des responsabilités sociales fortes à l'égard de ses salariés. Outre travail et salaire, elle leur fournit aussi le logement, les centres de loisirs et de vacances, et souvent même des services de soins. Rien de bien différent de ce que nous avons connu ou connaissons encore dans certaines de nos grandes entreprises. Au-delà, c'est la philosophie sous-jacente à la conception de l'entreprise qui est intéressante. Les responsables soviétiques que nous avons rencontrés rêvent d'une entreprise "communautaire" dont ils ont déjà la structure mais non les pratiques de fonctionnement, entreprise qui pourrait enfin devenir une grande famille consensuelle où tous tendraient vers le même but et où l'individu se fondrait dans le collectif. Mais n'est-ce pas, aux structures près, l'air que l'on nous chante ailleurs et ici depuis quelques années et avec des pratiques ô combien différentes, n'est-ce pas le même résultat qui est visé ? Les salariés russes semblent ne pas se laisser convaincre aisément à en juger par leur très forte mobilité. Même si elle est très perturbante, la réaction des salariés russes est-elle aussi malsaine qu'il y paraît ? On est loin en Russie d'une conception contractuelle de l'entreprise, la même distance se retrouve ailleurs, et chez nous particulièrement.

Restent les syndicats. Nous avons rencontré ici ou là un syndicaliste. Nous n'avons pas rencontré, contrairement à ce que nous avons fait dans les autres pays, les responsables des organisations syndicales. Pour ce que l'on en sait - et les réponses évasives que nous avons obtenues à nos questions le prouvent - leur position est impossible. Entre le rôle de courroie de transmission des consignes du Parti et celui de gestionnaire des oeuvres sociales et de délégué du personnel, la marge de manoeuvre est inexistante. Mais comment faire dans un système qui, malgré la perestroïka, n'arrive pas à donner toute leur place aux corps intermédiaires ? L'idéologie de la "démocratie directe" ne peut que les marginaliser. N'est-ce pas ce dont on rêve aussi ? Mais quelle cohérence avec la conception de l'entreprise et n'y a-t-il pas là matière à réflexion ?

Trois remarques encore, de nature très différente.

Il est facile de développer une réflexion critique à l'égard d'un pays où le niveau de vie est manifestement inférieur à celui que nous connaissons et où cet écart est jugé à l'aune des ambitions affichées. Nous avons parcouru autant que nous l'avons pu (autant que la fatigue le supportait !) les rues de Moscou, de Novossibirsk ou de Léninegrad. Nous avons certes vu des quartiers plus luxueux que d'autres mais très peu, et le luxe n'y est jamais "très luxueux" à moins qu'il ne soit très caché. Nul pauvre dans les rues mais plutôt le sentiment que tout un peuple évolue au même rythme, où les difficultés sont les mêmes pour la grande masse et où les améliorations sont réparties de manière égalitaire. C'est beaucoup. C'est peut-être plus que ce que nous savons faire.

Une autre réflexion a été suscitée par des discussions en marge de nos rencontres, par la visite d'un monument ou par une exposition de jeunes peintres. Comment peut réagir autrement que par un total scepticisme tout un peuple mais aussi chaque individu dont on tue successivement tous les héros et toutes les références ? Passe pour Stakhanov... a-t-il vraiment jamais servi de modèle malgré les photos toujours affichées de ses émules ? La Révolution a tué le tsar et Dieu. Les églises sont aujourd'hui bien vides. La "glasnost" renvoie Staline et quelques autres au ban des criminels. Que reste-t-il alors ? Comment, dans un laps de temps aussi court, adhérer et renier. Comment dans ce contexte mobiliser une volonté collective pour soutenir sans héros et sans dieux une économie de marché... qui ne passe pas par le marché, "une transformation du quantitatif en qualitatif" quand l'abondance, même de mauvaise qualité, n'a jamais été une réalité pour la très grande masse.

Il reste de ce voyage bien des interrogations, et sur ce que nous avons vu, et sur ce que nous vivons nous-mêmes. Le changement au niveau micro-économique et social n'est pas chose aisée ; a fortiori est-il difficile lorsqu'il est tenté à l'échelle d'une société. Il est d'autant plus difficile lorsqu'il est voulu sans "modèle" alternatif. Les systèmes organisés n'ont qu'une imagination très limitée et ils répondent naturellement aux questions nouvelles qui leur sont posées par des réponses stéréotypées. Dans un système qui a été si longtemps sous haute surveillance, les souplesses introduites ne peuvent provoquer que le réveil de tous les particularismes, les solidarités ne pouvant naître que dans le cadre d'une organisation alternative trop balbutiante encore pour que l'on puisse en dessiner les contours. La volonté collective ne naîtra que si des signes tangibles d'amélioration de la vie quotidienne se manifestent pour les plus humbles. L'organisation nouvelle ne permet pas d'atteindre rapidement de tels résultats ; dès lors, le cercle est vicieux. "glasnost" et "perestroïka" sur la ligne de crête ? Si chute il doit y avoir, souhaitons qu'elle se produise du bon côté. Un retour en arrière serait terrible.

-----

---

## PREMIERES IMPRESSIONS

par Jean-Noël CHEVREAU

*Cette note s'efforce de résumer les premières impressions, cueillies à peine la mission achevée sur :*

- *les chances de la perestroïka ;*
- *le système éducatif de formation initiale et continue ;*
- *l'environnement général en URSS, les conditions de vie et de travail ;*
- *quelques observations relatives à l'organisation de la mission d'étude.*

### **1 - Les chances de la perestroïka**

*L'objectif essentiel de la mission d'étude organisée par le CEREQ, en URSS du 27.09.1988 au 8.10.1988, était d'examiner les conditions de mise en place de la perestroïka, décidée en 1985 par Gorbatchev, et ses deux volets complémentaires, la "transparence" et "l'autogestion".*

*La perestroïka vise à introduire plus de souplesse et plus d'autonomie dans l'ensemble des décisions politiques et économiques. Dans le domaine économique, il s'agit de permettre aux décideurs de première ligne (chefs d'entreprise et directeurs d'usines), de gagner une marge d'autonomie. Ainsi pourront-ils demain, prendre en direct 10 à 15 % de commandes au-delà des commandes d'Etat, programmées par le Plan, et qui resteront majoritaires.*

*Pour ce faire, ces décideurs pourront s'adresser directement au marché, constituer éventuellement leurs circuits de distribution, choisir leurs fournisseurs, adopter l'organisation du travail et acheter les équipements nécessaires, trouver le cas échéant les financements souhaités et fixer le prix de vente.*

*Cette autonomie - modeste dans son ampleur mais nouvelle dans son concept - est assortie de certaines conditions dites de régulation, et de nouveaux principes d'exercice de l'autorité (élections, par le collectif du personnel, des Conseils de département et du Conseil de l'entreprise, pour 3 ans ; élection du directeur de l'entreprise pour 5 ans, par le Conseil de l'Entreprise ; renforcement de la transparence par la libre émission des critiques et suggestions ; développement des systèmes d'incitation financière pour mobiliser la main-d'oeuvre).*

*Cette autonomie peut entraîner l'ajustement des effectifs en quantité et en qualité, l'entreprise restant responsable avec l'Etat, de l'adaptation et du reclassement des personnes en nombre excédentaire.*

*Des nombreuses discussions sur cette question, avec certains cadres d'entreprise, dirigeants d'universités ou d'écoles supérieures et de quelques personnes "de la rue", le sentiment que l'on peut garder de la perestroïka est mélangé.*

*Mélangé, parce qu'il s'agit d'une volonté politique forte, soutenue par une grande partie de l'intelligentsia (notamment spécialistes et experts économiques), mais qui va conduire inéluctablement à des réajustements d'effectifs, notamment dans les ministères techniques (de 9 000 000 de fonctionnaires à 5 000 000).*

**Mélangé**, parce que les travailleurs à la base aimeraient voir d'ores et déjà des résultats tangibles et sont toujours réservés quant aux discours, alors que leur vie quotidienne reste difficile (magasins d'alimentation peu achalandés, qualité insuffisante des chaussures, vêtements dispendieux, etc.).

**Mélangé**, parce que l'ensemble du système économique soviétique est peu perméable à une telle réforme (on continue à venir plaider sa cause auprès du ministère de tutelle, à Moscou ; les approvisionnements restent une préoccupation permanente, tant en quantité qu'en qualité ; les circuits de distribution et les services sont réellement sous-développés) et qu'on peut craindre que cette réforme ne conduise qu'à renforcer les circuits parallèles, le troc, les distributions sauvages aux portes des usines.

**Mélangé**, enfin, parce que les résultats des réformes engagées il y a trois ans, tardent à apparaître, et chacun laisse entendre que la perestroïka peut réussir, mais qu'elle n'a plus beaucoup de temps pour le faire. "Les Russes sont patients, certes, mais quand leur patience vient à bout, c'est très grave".

De ce faisceau d'observations contradictoires, il résulte que :

- la perestroïka semble irréversible ;
- elle devra être accélérée pour éviter l'impatience du peuple ;
- elle devra choisir des secteurs prioritaires (telle que l'alimentation) ;
- elle devra progresser à la fois en s'amplifiant, en s'élargissant, mais aussi en résolvant les questions non suffisamment étudiées (maintien ou non du plein emploi ; appel à des fournisseurs étrangers ; création d'entreprises concurrentes ; organisation des circuits de distribution ; renforcement des services ; association de partenaires étrangers ; versement à l'Etat d'une part des recettes, etc.) ;
- elle devra être soutenue par une campagne de communication forte et par l'engagement sans faiblesse des dirigeants du Parti (notamment, pour la diminution des pouvoirs des ministères).

## **2 - Le système éducatif, formation initiale et continue**

Un exemple de cet engagement du Parti a été de demander à l'ensemble du système éducatif, et notamment de l'enseignement supérieur :

- de recycler, en cours du soir essentiellement, les directeurs, ingénieurs et cadres de gestion, pour leur donner les éléments de compréhension des nouvelles règles économiques et des nouvelles structures de participation dans l'entreprise ;
- et simultanément, de compléter les formations initiales - ou d'en ouvrir de nouvelles - pour préparer les cadres et techniciens qui auront à gérer la perestroïka.

Mais, compte tenu des dimensions du pays, les efforts engagés sont apparus bien modestes au regard des enjeux, et là où il aurait fallu une opération "coup de poing" traitant plusieurs centaines de milliers de cadres, on ne voit que des actions limitées à quelques dizaines de milliers de personnes, et, pour les formations initiales, à une action dont les premiers résultats seront sensibles dans deux ou quatre ans.

En revanche, appliquée au système éducatif lui-même, la perestroïka apporte des éléments positifs, tels que :

- la possibilité d'adapter plus rapidement les programmes d'enseignement et de conserver un crédit de 10 à 15 % des heures d'enseignement, pour les spécialisations souhaitées sur le terrain ;
- la conclusion de contrats de formation et de recherche avec les entreprises, permettant à la fois de mieux ajuster aux besoins les effectifs à former et d'apporter à l'école un financement complémentaire ;
- l'association des étudiants dans les structures de gestion et d'orientation des enseignements ;
- l'organisation du perfectionnement et du renouvellement des enseignants, appelés tous les cinq ans à reposer leur candidature pour la poursuite éventuelle de leurs cours ;
- l'association des entreprises à la réalisation du cursus scolaire (vacataires professionnels, stage, pré-emplois).

Lorsque cette réforme sera largement impliquée, et corrigée de ses défauts de jeunesse, elle contribuera au succès de la perestroïka.

Elle est conçue en effet, de façon pragmatique et concrète ; le niveau actuel de formation initiale est de bonne qualité, et des contrats sont en voie de conclusion avec des universités étrangères (dont MIT, BERKELEY, HARVARD, STANFORD, COLOMBUS, etc.).

On peut regretter néanmoins :

- que l'effort de la France pour soutenir les échanges croisés de professeurs et d'enseignants soit - aux yeux des Russes - trop limité, alors qu'après la langue vernaculaire et l'anglais, le français est enseigné souvent en deuxième ou troisième langue ;
- que les formations techniques, et notamment les formations d'ingénieurs, ne trouvent pas dans le pays, la reconnaissance et la considération suffisantes, et que certains ingénieurs optent pour des fonctions d'ouvriers, mieux rémunérées et moins prenantes ;
- que l'information sur l'organisation des études et des concours, ainsi que sur les débouchés lorsqu'elle est faite, reste souvent limitée à la ville d'implantation, à la région ou à la république, alors que pour certaines formations supérieures, un recrutement sur l'ensemble de l'Union Soviétique devrait être privilégié.

La réforme du système éducatif, en conclusion, est et restera longtemps un atout majeur pour la réussite de la perestroïka.

### **3 - Environnement général en Russie**

Mais, de ce trop bref séjour en Russie, des éléments incontournables apparaissent néanmoins :

- la faible motivation des travailleurs, semble-t-il toujours en nombre excédentaire, pour une meilleure productivité ;
- la difficulté de gérer une mobilité professionnelle parmi les plus importantes des pays développés (20 à 30 % de salariés changent de situation chaque année) et un niveau élevé d'absentéisme (qui atteint 30 à 50 % dans certaines entreprises) ;

- *la rigidité du système national de classification (qui peut freiner l'introduction des nouvelles technologies, la mise en place de fonctions enrichies ou le développement de la polyvalence) ;*
- *un éventail des salaires très réduit, des primes peu motivantes et distribuées à tous, des anomalies des niveaux de rémunération interbranches.*

*De telles habitudes sont longues à corriger ; certaines même sont favorisées par les principes retenus : le plein emploi et la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée sous-tendent la mobilité professionnelle (tout travailleur homme retrouve un emploi en 33 jours, toute femme en 57 jours) ; la volonté d'éviter une trop grande hiérarchisation des salaires entraîne une démobilité des élites ; le souhait de renforcer les collectifs ouvriers ne va pas dans le sens de la valorisation et de la reconnaissance des compétences individuelles. L'élection des chefs d'entreprise peut entraîner des choix non uniquement fondés sur leurs capacités de management et de décision.*

*Un sujet aussi nous a frappés au cours de cette mission : les capacités d'épargne des foyers. On estime actuellement à plus d'un an, l'épargne déposée en banque, et à peu près au même niveau sinon plus, l'épargne cachée, conservée par précaution chez soi. Les motivations salariales supplémentaires ne seront donc réellement stimulantes que lorsque les sommes épargnées pourront être transformées en achat d'appartements, de voitures, de biens d'équipement, tous biens qui font actuellement défaut sur le marché.*

#### **4 - Observations relatives à la mission d'étude**

*Malgré sa relative brièveté, eu égard aux dimensions du pays, et à son centrage limité essentiellement à deux villes, Moscou et Novossibirsk, la mission d'étude a donné l'occasion de confronter des avis différents, d'infirmer des opinions souvent admises et de confirmer certaines impressions d'ensemble.*

*Il eût été certes intéressant de visiter un plus grand nombre d'entreprises industrielles, voire même en allégeant le programme d'entretiens à Moscou au profit de Novossibirsk.*

*Les contacts avec les personnalités et dirigeants soviétiques ont tous été de haute qualité, directs, ouverts et concrets. C'est là déjà, un des points positifs de la transparence. Il serait opportun de les poursuivre, car la France peut intervenir utilement, dans cette phase de réflexion et d'ouverture des marchés. Inviter nos interlocuteurs à organiser des missions en France, dans différents organismes, établissements d'enseignement supérieur et entreprises, pourrait s'inscrire dans ce cadre.*

-----

---

## QUELQUES IMPRESSIONS

par René TIJOU

*La difficulté que j'éprouve à coucher sur le papier ces quelques notes témoigne, d'une certaine façon, de l'écart entre la logique d'une approche socio-économique en Union Soviétique et celle de nos pays occidentaux.*

*Certes il ne s'agissait pas, cette fois, d'identifier quelques éléments de comparaison entre notre pratique et celle des entreprises soviétiques, susceptibles d'éclairer le rapport compétitivité / ressources humaines.*

*Cependant nous nous sommes attachés à fixer quelques points de repère, à cerner les enjeux d'une telle problématique, à apprécier les marges de manoeuvre des responsables et aussi à tenter d'identifier les "points durs".*

*Tentative d'autant plus intéressante que dans le même temps, et au nom de la perestroïka, les dirigeants soviétiques appellent les Organes du Plan à "revoir résolument leurs approches de la planification de façon à déplacer le centre de gravité de la pression du Plan vers les leviers et les stimulants économiques".*

*Me rendant pour la première fois en Union Soviétique, je ne saurais témoigner de la portée pratique de tels propos, de leur impact réel sur le fonctionnement des entreprises.*

*Ce dont je puis témoigner, par contre est l'unanimité du discours tenu par les différents responsables rencontrés, tant au point central qu'au niveau local, responsables administratifs ou bien chefs d'entreprise, dans un cadre formel comme informel :*

- "Il faut détruire la bureaucratie pour être plus compétitif" ;
- "On peut maintenant faire tout ce qui n'est pas explicitement interdit" ;
- "Il faut redonner sa place à l'homme dans la société, démocratiser les rapports, aller vers l'autogestion" ;
- "Chacun doit travailler mieux et trouver des solutions non traditionnelles pour le développement de la société".

*Propos ouverts et souvent volontaristes, à contrepied de l'image classique du système soviétique.*

*Ce qui m'a un peu mis mal à l'aise, dans certains cas, était que ces affirmations semblaient relever plus d'une leçon bien apprise que d'une volonté personnelle de changement. A une exception près cependant, celle d'un chef d'entreprise sur lequel j'aurai l'occasion de revenir.*

**Comment approcher notre cible : performance et ressources humaines ?**

*S'agissant des entreprises, l'éventail était réduit : visite d'une usine de montage d'automobiles et échange avec le responsable de la boulangerie industrielle du secteur de Novossibirsk.*

### **Quelques mots sur l'usine de montage d'automobiles**

*De cette visite on retire le sentiment d'une entreprise des "années 50" même si un investissement lourd est en cours visant l'automatisation totale des moyens d'assemblage rôlerie.*

*La qualité des véhicules, directement observable au niveau de la géométrie des caisses ainsi que de la peinture, ferait vraisemblablement l'objet d'un refus systématique de commercialisation de la part des unités de production occidentales.*

*Il est vrai que l'on admet, ici, que la qualité pose problème. D'ailleurs il vient d'être créé une "Agence d'Etat de la qualité".*

*Difficile pour ces entreprises de progresser sur ce plan, me semble-t-il, alors que :*

- la référence extérieure n'existe pas ;*
- la notion de client n'a aucun sens, et ce d'autant moins que le portefeuille des commandes en attente dépasse une année de production.*

### **Comment dans ces conditions motiver les acteurs de la production ?**

*On doit reconnaître que cette question est bien au centre des interrogations des responsables rencontrés :*

- quels sont les stimulants de la motivation ?*
- comment peut-on réduire l'absentéisme ?*
- comment mettre en oeuvre un plan de formation professionnelle ?*

*Nos réponses ont apparemment suscité peu de réactions.*

*Que dire en effet lorsque l'absentéisme "autorisé" peut atteindre 20, 30, voire 40 % ? Et ceci parce qu'il faut bien vivre, c'est-à-dire résoudre les problèmes personnels quotidiens : formalités administratives à accomplir, réparation d'un appareil électroménager à superviser...*

*Par contre l'absentéisme "non autorisé", de l'ordre de 3 à 4 %, semble faire l'objet d'une attention toute particulière de la part des responsables, hiérarchiques comme syndicaux. Paradoxe du système : on ne plaisante pas avec le sens de la responsabilité sociale.*

*Pour revenir à l'organisation et à la performance de l'usine, il convient tout d'abord de faire état de l'importance de son rôle social. L'entreprise prend en effet à sa charge toutes les prestations sociales classiques : crèche, garderie, service de santé, centre de loisirs...*

*Plus de 15 % des effectifs de l'entreprise sont affectés à cette activité.*

### **On peut cependant se livrer à une comparaison globale**

*L'usine produit 185 000 véhicules par an pour un effectif déclaré de 23 000 personnes, déduction faite des salariés affectés à l'activité sociale précédente.*

*En faisant abstraction des quelque 5 000 personnes affectées à l'outillage, le nombre de véhicules fabriqués par personne et par an est d'environ 10, pour 15 et plus en moyenne en Europe et 20 environ au Japon.*

*C'est dire l'écart de productivité, alors que la durée du travail est de 41,5 heures par semaine en deux ou trois équipes et que le nombre de jours de congés est compris entre 15 et 25 selon l'ancienneté.*

*Il ressort nettement que dans ce type de fabrication, l'URSS a pris un retard indiscutable. Ceci est d'autant plus préoccupant pour ses dirigeants que l'automobile reste un puissant bras de levier pour "tirer" l'économie d'un pays.*

**Quel pronostic peut-on faire sur la capacité de ce type d'entreprise à progresser ?**

*Vraisemblablement l'existence d'objectifs planifiés tels qu'ils peuvent être définis ici, peuvent avoir un effet pervers de frein à l'amélioration de la performance de l'entreprise.*

*Mais ceci ne m'est pas apparu comme rédhibitoire.*

*J'en veux pour preuve le secteur de boulangerie industrielle de Novossibirsk qui à l'évidence se porte bien : il respecte son contrat de Plan mais dans le même temps innove dans de nouveaux produits et a déjà trouvé des débouchés commerciaux au-delà de la commande d'Etat.*

*On pourrait dans ce cas précis parler de dynamisme commercial : marketing, promotion des produits... avec en toile de fond la notion de client (mais c'est le seul cas ressenti durant ce voyage).*

**Ainsi apparaissent des "espaces de liberté", bien qu'encore limités**

*Les commandes d'Etat constituent toujours l'essentiel de l'activité des entreprises.*

*Mais celles-ci peuvent cependant produire et commercialiser de l'ordre de 10 % au-delà de ces commandes.*

*Pour les commandes officielles les prix sont imposés, mais pour le reste un bénéfice est admis (on appelle cela, ici, de la rentabilité dans la limite de 15 % du prix de revient.*

*Il semble évident que l'utilisation de cet espace de liberté dépende essentiellement de l'équation personnelle du dirigeant.*

*Ainsi ce responsable de la boulangerie industrielle de Novossibirsk paraît faire preuve d'un dynamisme dont on peut penser qu'il contribue largement à faire évoluer les mentalités au sein de son entreprise.*

*C'est sans doute pour cette raison qu'aux dernières élections (car en URSS les dirigeants sont élus par un collectif de travailleurs) personne ne s'est porté candidat à la succession.*

*Ce dirigeant avoue un salaire de 500 roubles par mois, à rapprocher des 350 roubles que gagne un enseignant (450 pour un titulaire de chaire dans l'enseignement supérieur) et des 230 d'un ouvrier de l'Automobile.*

*Ainsi donc, il nous faut aller chercher sa motivation ailleurs que sur un plan purement financier.*

*Homme de devoir ? J'opterai plutôt pour un esprit d'entrepreneur, une volonté de progresser, d'améliorer la performance de son entreprise.*

*Il ne s'agit que d'un exemple isolé, certes, mais dont on peut penser qu'il est amené à se multiplier dès lors que de tels espaces de liberté se développeront, s'ils se développent...*

*Ceci étant, et si l'on en croit ce que nous avons pu observer dans l'usine d'assemblage automobiles, la conception de l'organisation du travail semble nécessiter un sérieux réexamen.*

*Que l'on en juge : modèle taylorien des plus classiques, personnel non qualifié, administration plus qu'animation de celui-ci, cascade hiérarchique impressionnante (sept niveaux de l'ouvrier de base au "Patron").*

*Au dire d'un responsable interrogé, il n'y a pas encore de réelle prise de conscience de ce que le changement d'organisation peut avoir d'influence sur la productivité.*

*On attend sur ce plan beaucoup plus de l'évolution des structures et des procédures de planification que de l'organisation.*

**Un autre facteur mérite également d'être souligné**

*En apparence les Soviétiques ont beaucoup de difficulté à assumer un risque : culturellement ils ont besoin de garanties, de certitudes, avant de s'engager.*

*Un système planifié leur apporte ce type de sécurité. Comment préparer les mentalités à un changement aussi fondamental que celui qui semble souhaité et que l'on appelle ici "la concurrence socialiste ?"*

*Comment, à partir de là, aller vers une rémunération de la prise de risque alors que tout le système est bâti sur l'égalité des rétributions ?*

*Autant de questions qui se posent aux responsables d'entreprises.*

*Il faudra vraisemblablement beaucoup de temps pour évoluer dans ce sens, bien qu'une ouverture sur l'extérieur puisse provoquer un phénomène d'accélération non négligeable.*

*Mais on imagine bien qu'un pays de cette dimension, dont les résultats dans certains domaines scientifiques ou techniques ne sont pas discutables, ait la capacité d'un tel développement.*

*Il n'en demeure pas moins des "murs" idéologiques et culturels qui demandent à être enfoncés, et la tâche paraît difficile.*

*Celui qui me semble particulièrement ardu à abattre reste cette sorte d'incompréhension de la notion de service et par là de client.*

*Dans les pays occidentaux on est en train de découvrir que ce n'est pas un concept que l'on peut limiter au seul client "acheteur".*

*A l'intérieur des entreprises un mode de relation du type "client-fournisseur" apparaît également indispensable pour arriver à une maîtrise totale de la qualité.*

*En Union Soviétique - et c'est sans doute ce qui m'a le plus frappé - même une transaction commerciale se joue sur un terrain, au mieux d'une totale neutralité, au pire (et cela semble fréquent) de l'exercice d'un pouvoir absolu de la part du vendeur.*

*Bon programme pour les écoles de commerce que de faire évoluer ce comportement.*

-----

## **ANNEXES STATISTIQUES**

**POPULATION ET EMPLOI EN URSS PAR  
REPUBLIQUE FEDEREE EN 1986**

	<b>Pop. en milliers de personnes (1)</b>	<b>Accrois. naturel sur 1 000 hab.</b>	<b>Empl. d'Etat en % de la pop. (2)</b>	<b>% de fem. dans l'empl. d'Etat (2)</b>	<b>Salaire mensuel moyen en roubles (2)</b>
URSS	281 689	10,2	42	51	195,6
RSFSR	145 311	6,8	47	52	207,8
Ukraine	51 201	4,4	41	52	179,0
Biélorussie	10 078	7,4	43	53	180,5
Lituanie	3 641	6,6	43	53	194,7
Lettonie	2 647	4,0	47	55	201,4
Estonie	1 556	4,0	47	54	221,0
Moldavie	4 185	13,0	38	52	161,8
Géorgie	5 266	9,9	42	45	170,6
Arménie	3 412	18,3	40	47	184,5
Kazakhstan	16 244	18,1	40	49	192,7
Ouzbékistan	19 026	30,8	26	43	165,9
Azerbaïdjan	6 811	20,9	31	43	161,7
Kirghizistan	4 143	25,5	30	49	166,4
Tadjikistan	4 807	35,2	23	38	162,0
Turkménistan	3 361	28,5	25	41	193,1

(1) - En 1987

(2) - Kolkhozes et autres coopératives exclus

Source : Narodnoe Khorjeitsvo SSSR, 1917-1987

## QUELQUES INDICATEURS DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE EN URSS

(accroissement annuel moyen en %)

	1980/1985 réalisation	1985/1990 plan	1986 réalisa.	1987 réalisa.
Revenu national produit	3,6	4,2	4,1	2,3
Production industrielle	3,7	4,6	4,9	3,8
- Biens de production	3,6	4,4	5,3	3,8
- Biens de consommation	3,9	4,9	3,9	3,8
Production agricole	1,0	2,7	5,3	0,2
Productivité du travail	3,1	4,2	3,8	2,4
- Industrie	3,1	4,6	4,5	4,1
- Construction	2,6	3,9	4,5	5,0
- Agriculture	1,5	4,0	8,6	2,5
Investissements	3,7	4,9	8,4	4,7
Emplois (1)	0,9	0,5	0,6	0,4
Salaires	2,5	2,8	2,9	3,0

(1) Sans Kolkhozes et coopératives

Source : DIW - Wochenbericht n° 33 - 1988

**EVOLUTION DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE  
PAR SECTEUR EN URSS**

**(variations moyennes annuelles en %)**

	<b>1980/1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988 1er sem. (1)</b>
<b>Energie et combustibles</b>	2,1	5,7	3,2	3,2
<b>Sidérurgie</b>	2,1	4,0	1,9	3,6
<b>Construction mécanique</b>	6,2	7,3	4,6	7,0
<b>Chimie et bois</b>	4,2	5,7	3,2	4,5
<b>Industrie alimentaire</b>	3,4	5,0	3,5	2,8
<b>Industrie légère</b>	1,6	2,0	1,4	5,5
<b>Matériaux de construction</b>	3,0	5,0	3,2	3,5

(1) par rapport au premier semestre 1987

Source : DIW - Wochenbericht n° 33 - 1988

**REVENUS ET DEPENSES DES MENAGES EN URSS (1)**

(structure en %)

	1970	1986
<b>REVENUS, total dont :</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
- Salaires	70,1	67,1
- Retraites, bourses et autres contributions des fonds publics pour la consommation	20,9	22,9
- Revenus des lopins individuels	3,8	3,0
- Autres	5,2	7,0
<b>DEPENSES, total dont :</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
- Alimentation	34,6	28,3
- Habillement	15,4	15,0
- Biens durables	5,8	8,0
- Matériel de construction	0,5	0,6
- Chauffage	0,4	0,2
- Boissons alcoolisées	3,2	2,2
- Services payés par des fonds publics pour la consommation (école, santé...)	13,6	14,8
- Loyer et entretien des logements	2,5	2,5
- Epargne	3,9	7,3
- Taxes et cotisations	7,1	8,1
- Divers	6,4	7,1

(1) Sans ménages kolkhoziens

Sources : Narodnoe Khorjejitsvo SSSR, 1917-1987

## TAUX D'EQUIPEMENT DES MENAGES EN URSS

	Sur 100 ménages	
	1970	1986
Postes de radio	72	96
Postes de télévision	51	99
Magnétophones	7	40
Appareils de photo	27	34
Réfrigérateurs et congélateurs	32	92
Machines à laver	52	70
Aspirateurs	12	40
Voitures de tourisme	2	16
Motocyclettes	7	14
Bicyclettes	50	56
Machines à coudre	56	65

Source : Narodnoe Khorjeitsvo SSSR, 1917-1987.

**EMPLOI ET SALAIRES SELON SECTEURS ECONOMIQUES EN URSS**

	Effectifs-Répartition en %		Salaires mensuels	
	1970	1986	roubles 1986	évolution 1970 = 100
Economie, total	100	100	195,6	160
- Industrie	38	38	215,7	162
- Construction			244,6	163
- Agriculture	25	19	192,0	190
- Transport	8	9	228,1	167
- Communication			164,0	169
- Commerce	7	8	152,9	161
- Santé			134,9	147
- Education			155,7	144
- Culture	16	18	118,1	139
- Science			208,2	150
- Administration	2	2	176,6	142
- Services à la population	4	6	149,3	158

Source : Narodnoe Khorjeitsvo SSSR 1917-1987

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Constitution - Loi fondamentale de l'URSS (Novosti)**

**Documents et matériaux - la XIX<sup>e</sup> conférence du Parti communiste de l'Union Soviétique (Novosti)**

**M. Gorbachev - Using the Potential of Cooperatives for Furthering Perestroïka (Novosti)**

**Perestroïka : qui est contre ? (Novosti)**

**Annuaire de l'URSS 1988 (Novosti)**

**G.I. Yanaïev - La restructuration soviétique : la place et le rôle des syndicats - Revue internationale du travail vol. 126 n° 6 nov.-déc. 1987 (OIT)**

**G. Duchêne - L'économie de l'URSS - La Découverte collection "Repères" (1987)**

**M. Mendras - Discours et message politique - Pouvoirs n° 45 (1988)**

**A. Aganbeguian - Perestroïka : le double défi soviétique - Economica**

**M. Lavigne - La Perestroïka sur la rampe de lancement : juste un vent nouveau ou un vrai changement ? - Chroniques d'actualité de la Sedeis - t. 37 n° 3 mai 1988**

**M. Kahn - Vers une autonomie de l'entreprise soviétique - Le courrier des pays de l'Est n° 328 avril 1988 (Documentation française)**

**G.E. Schroeder - The soviet Economy under Gorbachev - Current History oct 1987 (Furlong, Usa)**

**H.H. Höhmann - Wie radikal ist Gorbatches reform ? - Neue Zürcher Zeitung 16-17 août 1987 (Zürich) ; repris par Problèmes économiques n° 2064**

**Ambassade de France à Moscou - Poste d'expansion économique - Nouvelles d'URSS - bulletin d'information trimestrielle**

Reproduction autorisée à la condition expresse  
de mentionner la source



Centre d'Etudes  
et de Recherches  
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63