

Les anciens bureaucrates dans l'économie de marché en Russie

In: Genèses, 27, 1997. Outils du droit. pp. 88-108.

Abstract

Former Bureaucrats in Russia's Market Economy Managing directors of major privatised firms and bankers in Russia are often former top bureaucrats who once belonged to the nomenklatura. On the basis of a survey of entrepreneurs carried out mainly in Moscow, the authors analyse the various means that former bureaucrats have been able to mobilise in order to move into the economic field. No doubt the most important of these is the experience they gained in the state bureaucracy. Despite radical changes in the political and economic system, the authors observe a process of restructuring former elites and what might be called their self-conversion into new post-Soviet elites.

Résumé

■ Natalia Chmatko, Monique de Saint Martin: Les anciens bureaucrates dans l'économie de marché en Russie Les dirigeants des grandes entreprises privatisées et les banquiers sont souvent en Russie d'anciens fonctionnaires supérieurs qui appartenaient à la nomenklatura. À partir d'une enquête auprès d'entrepreneurs menée principalement à Moscou, les auteurs se proposent d'analyser les différentes ressources que les anciens bureaucrates ont pu mobiliser pour se reconvertir dans le champ économique. La plus importante est sans doute l'expérience accumulée dans la bureaucratie d'État. Malgré les transformations radicales du système politique et économique, on observe un processus de restructuration des anciennes élites et ce qu'on peut appeler leur auto-reconversion en nouvelles élites post-soviétiques.

Citer ce document / Cite this document :

Chmatko Natalia, de Saint Martin Monique. Les anciens bureaucrates dans l'économie de marché en Russie. In: Genèses, 27, 1997. Outils du droit. pp. 88-108.

doi : 10.3406/genes.1997.1449

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_1997_num_27_1_1449

LES ANCIENS BUREAUCRATES DANS L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ EN RUSSIE

*Natalia Chmatko,
Monique de Saint Martin*

Lorsqu'a commencé la pérestroïka, il n'existait pas en Union soviétique, si ce n'est sous une forme très rudimentaire, d'institutions ou de structures chargées du fonctionnement de l'économie de marché; le système bancaire était sommaire, les investissements centralisés et planifiés. Les anciens réseaux centralisés de distribution des outillages et des matériels aux entreprises étaient démantelés, les liens directs entre les entreprises fournisseuses et les entreprises productrices des différentes républiques de l'ex-URSS étaient coupés. De nouvelles structures ont été mises en place à la hâte: bourses de matières premières et de marchandises, bourses de valeurs ou d'immeubles, nouveau système bancaire, etc. Des coopératives, de petites ou moyennes entreprises privées ont été créées. En un laps de temps très court, la Russie s'est dotée de la plupart des institutions de marché.

Qu'est-ce qui incitait à créer des entreprises ou des bourses dans un contexte où, au moins au départ, l'entrepreneur était très mal vu et l'entreprise privée mal considérée? Qui prend le risque de devenir entrepreneur dans une situation de rupture brutale des rapports économiques? Comment ont pu se former des dispositions à devenir entrepreneur dans une société où la propriété privée n'existait pas, et où il n'y avait pas d'autre propriétaire que le «peuple»? Y a-t-il eu une rupture dans les mécanismes de constitution des élites économiques? Telles étaient quelques-unes des questions auxquelles notre recherche sur les nouveaux entrepreneurs se proposait d'apporter des réponses¹.

1. Nous retenons ici le terme d'«entrepreneur» plutôt que celui de «patron» pour désigner le groupe étudié: l'ensemble de ceux qui sont propriétaires ou copropriétaires d'entreprises constituant le secteur de l'économie privée. Le terme d'«entrepreneur» correspond mieux aux pratiques économiques et linguistiques existant en Russie que le terme de «patron» qui n'y est pas répandu et se réfère plutôt à la période d'avant la révolution d'octobre 1917.

Menée au départ, en 1991, à partir d'entretiens approfondis auprès des nouveaux entrepreneurs – fondateurs de petites ou moyennes sociétés ou entreprises de commerce (commerce de micro-ordinateurs, d'appareils électroniques, de voitures, de produits alimentaires, etc.), de services (travaux dans les logements et les bureaux, services d'entretien et de réparation), de production (industrie légère, centres de recherche en haute technologie) – qui étaient jusque là chercheurs, ingénieurs, employés, étudiants, plus rarement ouvriers, la recherche s'est étendue par la suite à d'autres groupes. Des banquiers et des dirigeants de grandes entreprises industrielles, souvent issus de la nomenklatura ou anciens directeurs ou cadres dirigeants de ces entreprises et devenus entrepreneurs à partir de 1993 après la suppression de plusieurs ministères et la privatisation des grandes entreprises d'État, ont également été interviewés. Les entretiens (n=52) portaient sur les trajectoires sociales et les carrières des entrepreneurs à la tête de nouvelles entreprises fondées sur la propriété privée (à titre personnel, SARL, SA, etc.) ou d'anciennes entreprises privatisées. Ils ont été menés pour la plupart à Moscou, auprès de patrons de petites et moyennes entreprises (n=40), et aussi auprès de directeurs d'entreprises privatisées (ex-étatiques), de présidents et vice-présidents de banques et d'associations d'entrepreneurs (n=12). Des interviews publiées dans la presse – quotidiens, hebdomadaires ou revues – (n=45) réalisées par des journalistes, avec des objectifs souvent très différents des nôtres, ont surtout permis de compléter les analyses². Comme il n'existait pas à l'époque de fichier exhaustif des entreprises industrielles et commerciales privées, on a tenté de construire un échantillon raisonné de positions dans des secteurs d'activité différents et assez contrastés – par exemple, les entreprises de service ou de commerce par rapport aux entreprises de haute technologie. On a travaillé par tâtonnements à mesure que la situation se modifiait et que de nouveaux groupes apparaissaient³.

Retiendront surtout notre attention ici d'anciens bureaucrates soviétiques (fonctionnaires du PC, du Kom-somol, des comités gouvernementaux, dirigeants de départements de ministère), devenus entrepreneurs, propriétaires ou actionnaires d'entreprises privées et qui cumulent deux fonctions, dans le secteur privé et dans les organisations d'État. Directement insérés dans le processus de construction du marché libre, ils y interviennent de

2. Pour une présentation complète de la recherche, cf. Natalia Chmatko, « Les entrepreneurs en Russie. Genèse d'un nouveau groupe social », Compte rendu de fin d'opération d'une recherche financée par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Paris, MSH, CSEC, 1994, 143 p.

3. De 1987 à 1991, ce sont surtout des petits restaurants, des centres de services médicaux, des entreprises de construction civile, des centres de recherche appliquée, des maisons d'édition, des banques et des bourses qui ont vu le jour grâce notamment à des lois rendant possible l'activité commerciale. À partir de 1989, plusieurs « professionnels » et fonctionnaires dirigeants aux niveaux d'un département ou d'un atelier, c'est-à-dire des dirigeants de « second rang », fondent des entreprises privées ; des petites entreprises se créent auprès de grandes « entreprises-mères » et des entreprises mixtes avec des partenaires étrangers se constituent. De 1991 à 1993, ce sont surtout des entreprises commerciales qui sont créées à la suite de la « libération » des prix, de la faillite de plusieurs entreprises industrielles, et de la création de réseaux commerciaux. Après la suppression de plusieurs ministères chargés de gérer l'économie nationale et la privatisation de plusieurs grandes entreprises étatiques, à partir de 1993, les fonctionnaires supérieurs deviennent à leur tour entrepreneurs. Dans les années 1994-1995, l'extension et la diversification des entreprises privées et des entrepreneurs se poursuivent ; cependant, ces années se caractérisent plutôt par la recomposition des entreprises et des entrepreneurs avec un changement des profils d'activité, des types de commerce ou de services et un déclin du rythme de création des entreprises privées.

Natalia Chmatko,
Monique de Saint Martin
*Les anciens bureaucrates
dans l'économie de marché
en Russie*

plusieurs façons: au niveau législatif, en proposant des formes concrètes de privatisation propres à satisfaire certains lobbies; au niveau de la gestion budgétaire, par les crédits et les impôts; au niveau des entreprises privées au sens large, et également par les décisions liées à l'exercice quotidien de leurs fonctions (autorisations ou interdictions d'opérations économiques ou financières).

La présence d'anciens bureaucrates à la direction des grandes entreprises privées est maintenant soulignée dans de nombreux travaux⁴. Cependant, ni les ressources économiques, culturelles ou bureaucratiques sur lesquelles ils peuvent s'appuyer et qui favorisent leur passage ou leur reconversion vers le nouvel espace économique, ni les modalités selon lesquelles s'effectuent ces passages n'ont guère été étudiées. Ce n'est pas possible sans l'analyse des conditions spécifiques propres au régime soviétique qui ont permis l'accumulation des différentes ressources entre les mains des représentants des différentes couches de la bureaucratie soviétique et surtout son sommet – la nomenklatura. Un historique de la constitution de la nomenklatura soviétique sous Staline peut donc être utile.

La constitution de la nomenklatura soviétique

La nomenklatura soviétique se composait de plusieurs couches de dirigeants exerçant le pouvoir à différents niveaux: pouvoir politique (Politburo et Comité central du PC de l'URSS; comités républicains, régionaux, de ville, etc.); pouvoir exécutif (soviets) et pouvoir administratif (appareil ministériel et différents comités); unions de jeunesse, de syndicats, unions professionnelles (Union des journalistes, Union des écrivains, Union des architectes, etc.), unions créatives et inventives; dirigeants des grandes entreprises et établissements d'État.

Des changements radicaux dans la composition des élites ont eu lieu après la révolution d'octobre 1917; la constitution de nouvelles élites ou de contre-élites s'est accompagnée de la suppression – physique ou sociale – des anciennes: patrons et dirigeants des entreprises, fonctionnaires supérieurs ministériels, professions libérales, ainsi que des «états» de «possesseurs»⁵ (noblesse et bourgeoisie). Les membres des contre-élites étaient d'un niveau culturel initial très faible, d'origine très modeste mais avaient un certain sens pratique et étaient membres

4. Cf. O. Krichtanovskaja.
«Kto nami pravit (Qui nous dirige?)»,
Otkritaja politika, 1, 1995, pp. 13-20;
I. Bounin éd., *Bisnessmeny Rossii.*
40 istorii ouspekha (Businessmen
de Russie. 40 histoires de réussite),
Moscou, OKO, 1994; Olga Yartseva,
«L'entrepreneur russe depuis
le début de la perestroïka»,
Cahiers internationaux de sociologie,
XCVI, 1994, pp. 99-112;
Alexis Bérélowitch, Michel Wieviorka,
*Les Russes d'en bas. Enquête sur
la Russie post-communiste*, Paris,
Le Seuil, 1996, spécialement
les chapitres sur les nouveaux
entrepreneurs et sur les directeurs
des grandes entreprises industrielles.
Alexis Bérélowitch et Michel Wieviorka
soulignent aussi qu'en 1992 des pans
entiers de l'ancien système subsistent,
y compris en matière économique,
avec par exemple le maintien
d'une économie encore largement
administrée, à commencer
par le complexe militaro-industriel.

5. Les recensements et les statistiques
sociales d'État en Russie
avant la révolution de 1917 ont été
constitués sur la base de différents
ordres: noblesse, bourgeoisie
(marchands) et petite bourgeoisie
(*mechtchane*), clergé, roturiers,
paysans. Cf. *Glavneïchye dannye*
perepisi goroda Moskvyy 31 janvaria
1902 g. Vyp. VI. (Données principales
du recensement de la ville de Moscou,
31 janvier 1902, vol. VI, Moscou, 1907).

du PC. Choisis par le Parti, après une formation dans des cours professionnels ou politiques ou dans les écoles supérieures, ils ont bénéficié d'une promotion accélérée. Ce groupe des *vydvijentsy* («avancés» ou «promus»), et notamment les nouvelles élites artistiques et culturelles, ont donné au pouvoir sa légitimité et une grande stabilité; ils s'opposaient dès le départ aux membres des anciennes élites qui sont devenus dans leur majorité des subalternes, de simples exécutants lorsqu'ils n'ont pas été éliminés.

C'est dans les années 1920 que des cadres dirigeants soviétiques ont formé une classe nouvelle – la nomenklatura. Contrairement au principe proclamé du «pouvoir du peuple» et au slogan de Lénine: «donner tout pouvoir aux soviets», ces derniers, organe principal de gestion du pays, dont le fonctionnement était jusqu'en 1919 fondé sur la libre participation du peuple, sont devenus un organe représentatif avec la création d'un système de bureaux du Parti et de cellules bolcheviques. Les «révolutionnaires professionnels», formant le personnel des cellules et des bureaux, ont été les premiers membres de la nomenklatura stalinienne. Dès 1922, la commission spéciale du Comité central du Parti (*Ouchraspred*) a commencé à établir la liste des fonctions les plus importantes des instances dirigeantes du Parti, de l'État et de l'économie et à nommer ceux qui devaient les occuper⁶. La politique des cadres de Staline était basée sur le principe de la loyauté et de la fidélité et non pas sur celui du professionnalisme et de la compétence. La peur de tout perdre – beaucoup de dirigeants ont payé de leur vie une erreur ou un échec – a beaucoup contribué à consolider la bureaucratie soviétique. Ceux qui devaient tout au système en sont devenus les principaux cadres et ont dirigé les professionnels.

Pouvoir politique, pouvoir administratif et pouvoir économique étaient difficilement dissociables. Ainsi, dans le Comité central du PC et aussi dans les comités de tous niveaux, on trouvait des départements de l'industrie et de l'économie contrôlant l'activité des entreprises et, surtout, la réalisation du Plan et l'exécution des directives du PC. La discipline et l'exécution des ordres étaient garanties par une organisation et une subordination verticales, du Comité central du PC jusqu'au simple adhérent. Tous les fonctionnaires supérieurs de l'État et du Parti passaient par une procédure de soumission de leurs dossiers et de confirmation par le Comité central. La liste des candidats était examinée soigneusement selon plusieurs critères:

6. Le processus de constitution de cette nouvelle classe dirigeante est analysé dans plusieurs travaux. Voir notamment: Léon Trotsky, *La Révolution trahie*, Paris, Minuit, 1963; Cornélius Castoriadis, *La société bureaucratique*, Paris, UGE, 10/18, 1973; Hannah Arendt, *Le Système totalitaire*, Paris, Le Seuil, 1972; Michael Voslensky, *La Nomenklatura*, Paris, Belfond, 1980; Anatolii Boutenko, «Le leadership politique et la lutte pour le pouvoir en système socialiste», *Les Nouvelles de Moscou*, Moscou, n°9, février 1988.

Natalia Chmatko,
Monique de Saint Martin
*Les anciens bureaucrates
dans l'économie de marché
en Russie*

origine, formation, expérience pratique, stage au sein du PC, etc. Ainsi, pour être membre du Comité central, il était important d'être d'origine sociale modeste (il existait des quotas selon l'origine sociale), de ne pas avoir de parents dans la nomenklatura, d'habiter et de travailler dans une région (le nombre des Moscovites était strictement limité), d'avoir travaillé dans le cadre des organismes du Parti ou du Komsomol (sur un poste d'« élu », comme permanent), des soviets ou des administrations d'une région, et d'avoir un diplôme de l'école ou de l'académie du Parti⁷.

Toutes les mobilités de dirigeants cadres supérieurs et de fonctionnaires d'une région à l'autre, d'une ville à l'autre, d'une entreprise à l'autre, ainsi que toutes les promotions étaient effectués sur « ordre du Parti » et en son nom et pouvaient intervenir pratiquement à n'importe quel moment, mais généralement tous les deux ans. Le Parti choisissait ceux qui devaient le « servir » à un moment donné et leur attribuait la place jugée la plus utile. Il proposait par la voie du secrétaire du comité du PC les promotions et les affectations ; les membres du Parti se soumettaient. La possibilité de refuser existait mais elle était d'autant plus réduite que le poste occupé était peu élevé et que les ressources sociales ou bureaucratiques détenues étaient faibles. Les principaux avantages que les fonctionnaires pouvaient tirer de ces déplacements géographiques et des promotions successives résidaient dans le fait de pouvoir constituer un réseau durable de relations non institutionnalisées et aussi dans l'appartenance à un corps de la nomenklatura avec un capital social collectif. Cette politique de gestion du personnel a été suivie jusqu'à l'arrivée de Gorbatchev.

Le travail bureaucratique dans les différents organismes du Parti ou du Komsomol était le chemin le plus direct pour accéder à une position élevée et devenir dirigeant. La trajectoire professionnelle des dirigeants était rarement linéaire, mais supposait des allers et retours entre une carrière de bureaucrate et une carrière de dirigeant dans un secteur économique (industrie surtout) ; les va-et-vient s'accompagnaient de promotions dans les deux carrières.

Le passage au marché libre dans la Russie post-socialiste

Ce qui distingue les transformations et les réformes actuelles de celles qui sont intervenues entre la Révolution d'octobre et la Seconde Guerre mondiale, c'est, entre

7. Voir par exemple, Michael Voslensky, *La nomenklatura*, Paris, Belfond, 1980 et *Nomenklatura*, Moscou, Sovetskaja Rossija, 1991 ; Ovseï Schkaratan, Youri Figatner, « Anciens et nouveaux patrons de Russie », *Mir Rosii*, n°1, 1992, pp. 67-90, spécialement pp. 86-89. L'expérience du travail dans les organismes des soviets ou dans les administrations avait d'autant plus de poids que, dans le système de formation supérieure soviétique, les écoles d'administration n'existaient pas.

autres, l'absence d'un changement des élites bien qu'il y ait eu des transformations très importantes du système socio-économique et du marché des postes. À la fin des années 1980, l'idée d'une réforme radicale de l'économie socialiste avec notamment le changement des formes de propriété, le passage de la propriété collective à la propriété privée, a d'abord été une démarche bureaucratique venue « d'en-haut », c'est-à-dire inventée et introduite par les cadres étatiques qui, en promouvant les réformes économiques, se donnaient la possibilité de s'approprier légitimement l'ancienne propriété d'État.

De nouvelles formes de propriété et de nouveaux acteurs sont apparus en 1987 à la suite de la décentralisation du pouvoir politique et économique lorsqu'une série de lois portant sur la possibilité d'une activité commerciale ont été promulguées en URSS. Deux initiatives ont alors fortement contribué à déclencher les transformations économiques. D'abord, la création des centres d'innovation scientifico-technique de la jeunesse – les NTTM spécialisés en électronique, informatique, construction d'appareils de précision, technologies, économie et gestion – dont l'activité était fondée sur le principe de l'autogestion et de l'autofinancement (contrats avec les entreprises d'État)⁸; puis celle de coopératives de production et de services, qui a permis le développement d'une activité commerciale fondée sur la coopération des personnes civiles (individus). Il s'agissait d'unités économiques d'un type nouveau, dont le fonctionnement était plus souple que celui des entreprises d'État et financièrement indépendant. Les NTTM sont devenus les principaux intermédiaires entre les entreprises commanditaires des travaux et les individus qui étaient engagés par contrat à effectuer ces travaux matériellement, tout en conservant leur poste principal dans les entreprises d'État. La majorité des NTTM ont été transformés, après 1991, en entreprises de type SARL ou SA. Ainsi s'est déclenchée une mobilisation d'individus, créant des coopératives à partir de leurs capitaux individuels (financiers, locaux, matériels), en même temps qu'un mouvement orchestré d'en haut, par le Comité central du Komsomol, avec le soutien du PC.

Les lois et les décrets des années 1987-1990 qui portaient sur la coopération, sur l'organisation des NTTM, sur les petites entreprises, etc., ont marqué sans aucun doute une rupture importante dans la vie économique en URSS; elle s'est manifestée dans l'aveu fait par l'État de

8. Les NTTM existaient en URSS depuis 1971 sous forme de clubs d'inventions techniques et d'associations des innovateurs dans les entreprises, mais ils n'étaient pas organisés au sein d'un système et n'avaient pas de financement autonome.

9. La part que représente la propriété coopérative dans la valeur totale des patrimoines de Russie était, en 1985, de 8,5 % répartie entre les biens des kolkhozes (soit 7,6 % et 4,4 millions de personnes occupées) et les biens des coopératives « de consommation » (soit 0,9 % et 1,5 million de personnes), mais il n'y avait pas, en 1985, de coopératives de production et de services; en 1990, bien que le taux de propriété coopérative n'ait pas augmenté dans la valeur totale des fonds productifs (8 %), on observe une restructuration du secteur coopératif, la naissance des coopératives de production et de services (0,3 % et 2,3 millions de personnes occupées) et l'accroissement des coopératives de consommation.

10. Jacques Sapir souligne « l'importance brutalement révélée des comportements de troc, des liens bilatéraux entre directeurs, du crédit inter-entreprises qui renvoie directement à des règles issues du mode de fonctionnement soviétique. La répugnance des directeurs, même après la privatisation, à licencier massivement les employés, l'importance des liens de complémentarité et de fidélité, la résistance des comportements d'autorité directe au niveau de l'atelier » apparaissent, selon lui, « non comme des survivances idéologiques mais comme un ensemble vivant de comportements s'enracinant dans des cadres institutionnels, mais aussi des contraintes techniques, ayant très peu évolué ». Cf. Jacques Sapir, « Culture économique, culture technologique, culture organisationnelle. Éléments pour une interprétation de l'histoire économique russe et soviétique », *Cahiers du monde russe*, XXXVI (1-2), janvier-mars 1995, pp. 149-161.

11. Cf. Alexis Bérélowitch, Michel Wieviorka, *Les Russes d'en bas. Enquête sur la Russie post-communiste*, op. cit., p. 141.

ne pas pouvoir assurer seul la prospérité de ses citoyens, et par l'annonce que le développement futur dépendait de l'auto-activité. Cette rupture des rapports unidimensionnels de l'économie et le passage de l'État-patron à l'État-manager se sont traduits en fait, dans les représentations des agents, par le désengagement de l'État vis-à-vis de ses citoyens. Cependant, la forme de propriété restait principalement étatique, à quoi s'ajoutait la deuxième forme de propriété qui a existé pendant toute la période soviétique (et qui a été fixée dans toutes les constitutions soviétiques), la propriété coopérative (kolkhozes)⁹.

Ce n'est qu'en 1991, et surtout en 1992, que la propriété privée a été reconnue comme légale et légitime. Le 8 août 1991, le Parlement de Russie a promulgué la loi de privatisation des entreprises d'État qui est à la base du Programme de privatisation et qui a eu un caractère beaucoup plus révolutionnaire que les lois précédentes. C'était la fin du monopole économique de l'État, la restructuration de l'économie, mais cela ne signifiait pas pour autant que l'État et l'ancienne classe dirigeante aient renoncé à leurs positions. Si on peut parler de rupture pour ce qui est des rapports économiques, l'analyse des positions sociales, avant et après la transition du système socialiste, nous incite à penser plutôt en termes de continuité, s'agissant de la répartition des positions dominantes et des positions dominées dans l'espace social en Russie; la plupart des anciens dirigeants d'entreprises industrielles sont maintenant à la tête des entreprises privatisées et cette continuité des positions s'accompagne souvent d'une continuité des pratiques et des comportements¹⁰.

Le marché des postes disponibles pour les anciens fonctionnaires de parti ou les dirigeants supérieurs s'est largement développé ces dernières années avec la constitution du nouveau régime politique et la mise en place des organismes économiques privés. Début 1994, environ 70 % des petites entreprises et 55 % des moyennes et des grandes entreprises avaient été privatisées¹¹ et on comptait en Russie 10 000 à 12 000 grandes entreprises privatisées (il existait 28 000 grandes entreprises en 1991). La multiplication depuis 1992 des grandes sociétés privées ou quasi privées, des grandes entreprises privatisées, mais aussi des institutions gouvernementales et des comités chargés de la réforme de l'économie nationale a entraîné un accroissement considérable de postes élevés au sens symbolique et au sens matériel.

Les différentes ressources des anciens bureaucrates

Ces transformations politiques, économiques, juridiques et sociales et surtout les passages de plus en plus nombreux du secteur administratif de la nomenklatura au secteur privé de l'économie nous incitent à nous interroger sur le type de ressources qui furent les plus utiles pour devenir entrepreneur et mener à terme une reconversion. Toutes les ressources accumulées n'ont en effet pas la même valeur. Quels ont été les atouts les plus rentables ? Un capital économique de départ est-il indispensable ? Les études et les diplômes sont-ils importants ? Ou bien n'est-ce pas ce que nous proposons d'appeler le capital bureaucratique qui constitue l'élément décisif ?

Les types de ressources qui peuvent être investies dans une entreprise privée varient selon les phases de construction du secteur économique et selon les groupes d'entrepreneurs. Le capital économique dont on attendrait qu'il soit fondamental dans la constitution d'une entreprise ou d'une société joue un rôle de second plan dans nombre de cas, en particulier dans le cas des anciens bureaucrates. Ces derniers n'ont bien souvent pas eu besoin de disposer de revenus importants au moment de la constitution de leur entreprise. Ce fait paradoxal s'est manifesté d'abord dans la période de création des petites entreprises de type NTTM (1986-1990), mais il s'est produit aussi dans la période de privatisation et d'actionnarisation des entreprises étatiques (1992-1993) avec le mécanisme de privatisation par *vouchers* – chèques distribués à l'ensemble de la population, donnant droit à l'achat d'actions dans les entreprises privatisées, qui ont donné lieu à d'intenses spéculations lorsque les titres personnels sont devenus anonymes. Ainsi, dans le cas des NTTM, on a remarqué que la base matérielle (machines, location, etc.) de ces entreprises leur a été cédée au début par des comités du Komsomol et du PC. Il en a été de même des petites entreprises-satellites créées auprès des grandes entreprises qui ont obtenu un gros apport de leur entreprise-mère ; c'est vrai pour ce qui est de la privatisation des entreprises étatiques (y compris des grandes entreprises) fondées sur les chèques de privatisation, surtout quand la part de propriété cédée en échange des *vouchers* est assez importante (de 15 à 50 %) ; et c'est également vrai pour nombre de banques qui ont été « rebaptisées » après la réforme du système bancaire en 1990-1991 et sont devenues des sociétés par actions. Dans tous ces cas,

12. D'une façon générale, les études sur les entrepreneurs et les élites économiques en Russie rencontrent d'énormes difficultés dans la collecte de données sur le volume du capital économique d'un entrepreneur, quel qu'il soit, ou même d'une entreprise. Il est pratiquement impossible de connaître le volume des ressources financières dont dispose un entrepreneur, son revenu annuel ou la valeur exacte de ses propriétés : on ne peut donc se servir que d'indices indirects pour classer les entrepreneurs selon le volume de leur capital économique. Ensuite, il est presque impossible de comparer les entreprises entre elles, qu'il s'agisse de leur capital initial ou de leur chiffre d'affaires annuel, en raison de l'inflation qui rend difficile la comparaison d'entreprises fondées en différentes années.

13. On observe la même tendance en Hongrie. Tibor Kuczi, György Lengyel, Beata Nagy et Agnès Vajda montrent que les jeunes issus des groupes non qualifiés y ont peu de chances de devenir entrepreneurs. Selon ces auteurs, l'éducation peut être considérée comme le point de départ pour l'embourgeoisement et pour la constitution des entreprises. Les savoirs professionnels sont souvent moins importants que le fait d'être bien informés. Cf. Tibor Kuczi, György Lengyel, Beata Nagy, Agnès Vajda, « Entrepreneurs and Potential Entrepreneurs (The Chances of Getting Independent) », in György Lengyel, C. Offe and J. Tholen ed., *Economic Institutions, Actors and Attitudes: East-Central Europe in Transition*, Budapest University of Economic Sciences, Department of Sociology, Sociological Working Papers, vol. 8, septembre 1992, pp. 125-136.

les nouveaux propriétaires n'ont pas eu (ou presque) à investir de capital économique dans la création de leur entreprise. Cela dit, on peut noter que l'importance et le volume du capital économique investi sont relativement moins grands dans le cas de dirigeants d'organismes étatiques reconvertis en patrons privés que dans le cas d'entrepreneurs venus dans le secteur de l'économie privée à partir de positions dominées¹².

L'analyse des entretiens fait apparaître que le capital économique personnel de l'entrepreneur est essentiel pour l'organisation des sociétés privées (sous forme de SARL, SA, en nom propre), en particulier lorsque l'entrepreneur est en situation de nouveau venu (ou encore de parvenu) dans le champ économique. Si un nouvel acteur veut intervenir sur un secteur du marché déjà plus ou moins structuré, donc entrer ainsi en concurrence avec d'autres acteurs, il doit posséder un titre, ou des ressources qu'il puisse investir dans le jeu économique. Mais lorsqu'il s'agit d'anciens directeurs des entreprises étatiques, d'anciens fonctionnaires du Parti et du Komsomol, qui ont déjà eu d'une façon directe ou indirecte une entreprise sous leur contrôle, ce sont les positions et les expériences institutionnelles ainsi que les relations qui servent de titre d'entrée.

Le poids des études et du diplôme paraît important dans la grande majorité des cas observés. À l'exception des boutiquiers et des petits commerçants, la plupart des entrepreneurs interviewés ont effectué des études supérieures – ils ont fréquenté l'université et différents instituts technologiques. Cependant, les entrepreneurs passés des entreprises étatiques au secteur privé ont plus souvent effectué des études post-universitaires que les nouveaux entrepreneurs¹³. L'importance relative des études tend aussi à croître au fur et à mesure que s'édifie l'économie privée. Une formation spécialisée et le diplôme d'une école supérieure deviennent nécessaires dans le cas d'entreprises mixtes (avec une participation étrangère) et de sociétés à capital 100 % étranger implantées en Russie ainsi que pour les banques. Dans les premières, la connaissance des langues étrangères et une expérience dans les nouvelles structures de l'économie « libre » sont très recherchées tandis que dans les banques commerciales (non étatiques), un travail dans l'ancien système bancaire et un diplôme d'une école supérieure reconnue dans ces milieux sont des atouts pour obtenir un poste qualifié.

Il semble bien que, plus encore que les études ou les diplômes, ce soient en fait les ressources et l'expérience accumulés pendant de nombreuses années dans la bureaucratie d'État – le capital bureaucratique – qui soient nécessaires pour atteindre une position dominante dans les grandes entreprises privatisées et plus généralement dans le nouveau système économique. Dans cette analyse du capital bureaucratique, nous nous référons à l'analyse de Pierre Bourdieu sur l'État comme «aboutissement d'un processus de concentration des différentes espèces de capital» et comme «détenteur d'une sorte de méta-capital, donnant pouvoir sur les autres espèces de capital et sur leurs détenteurs»¹⁴.

Si le capital bureaucratique détenu par les anciens bureaucrates ne peut être en soi seul efficace, il est une condition nécessaire de fait, et cependant insuffisante, pour atteindre une position dominante dans le champ de l'économie privée. Le capital bureaucratique n'est pas et n'a jamais été garanti juridiquement ou sous la forme d'un titre; il se constituait par et dans les pratiques; il était intransmissible. Il était impossible d'en hériter; les enfants des fonctionnaires supérieurs de parti, des hauts bureaucrates d'État n'ont jamais accédé aux postes de même rang que leurs parents et n'ont jamais travaillé dans le même secteur.

Dès que le bureaucrate quitte définitivement son poste, il n'a pratiquement plus la possibilité de conserver, ni d'accumuler de ressources. Seuls, la compétence, «les savoirs du pouvoir» pour reprendre l'expression de Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit¹⁵, l'expérience, les dispositions liées à l'exercice du travail de direction ou du pouvoir sous une forme officielle, la manière spécifique de se tenir et de se vêtir demeurent inséparables de leur porteur, difficilement transposables ou reconvertibles. Les membres de l'ancienne nomenklatura reconvertis en *businessmen* ont conservé souvent les règles de comportement et un style de vie «à l'ancienne».

Les ressources bureaucratiques institutionnalisées sont les postes auxquels les anciens dirigeants avaient été affectés dans des structures de différents niveaux du Parti, des soviets, des syndicats, les titres, par exemple le titre de Héros du travail socialiste, les décorations, par exemple l'ordre de Lénine, la médaille des 50 ans dans le Parti communiste, la prime de Lénine, etc. Elles ont beaucoup perdu de leur importance avec les changements politiques

14. Pierre Bourdieu.
« Esprits d'État. Genèse et structure
du champ bureaucratique »,
*Actes de la recherche en sciences
sociales*, n° 96-97, 1993, p. 52.
Dans l'ex-URSS, le « méta-capital »
de l'État s'étendait à tous les domaines
de la vie sociale et couvrait
l'enseignement, l'art, la science,
les communications, la santé, l'espace
et le temps.

15. Michel Bauer,
Bénédicte Bertin-Mouroit,
*Les 200. Comment devient-on
un grand patron ?* Paris, Le Seuil, 1987,
spécialement pp. 182-184.

et la transition vers l'économie de marché. Cependant, il faut souligner particulièrement l'appartenance au Comité central ou aux comités régionaux du Komsomol ; leurs membres sont en effet entrés massivement dans l'économie privée et ils se reconnaissent et se regroupent dans les nouvelles organisations d'entrepreneurs.

Notons que dans une conjoncture où l'économie privée est en transformation permanente, les difficultés sont nombreuses et la confusion règne pour ce qui est des réglementations de l'activité économique privée. Il y a une quantité énorme de lois, décrets, arrêtés, etc. qui sont parfois contradictoires et qui augmentent l'incertitude de l'activité entrepreneuriale. Dans ces conditions, beaucoup de décisions, d'autorisations dépendent des bureaucrates d'État, chargés de contrôler le fonctionnement des entreprises privées, qui peuvent amplement user de jugements arbitraires. Il est alors important de savoir en profiter et de savoir les contacter et communiquer avec les instances décisives, plus précisément avec les fonctionnaires des niveaux moyens et inférieur de ces instances. Ces derniers, formés dans le système étatique et y occupant des positions dominées, se sont approprié l'image « légitime » du dirigeant « légitime » (dirigeant « à l'ancienne »). Lorsque l'ex-dirigeant d'entreprise d'État et l'ex-subalterne du même système étatique se rencontrent et doivent négocier, la communication passe plus facilement car ils « parlent la même langue », ils se réfèrent au même système de codes symboliques. Ainsi, les anciens bureaucrates peuvent souvent résoudre plus aisément les problèmes de fonctionnement de leurs entreprises que les entrepreneurs « nouveaux-venus » qui, faute de savoir faire bureaucratique, recourent à des stratégies purement économiques (les pots-de-vin, etc.).

On peut dégager deux types d'entrepreneurs modernes : les entrepreneurs disposant surtout de ressources professionnelles, de type occidental (écoles de formation des cadres dirigeants, cours de langues étrangères, rationalisation de l'organisation du travail, etc.) et les entrepreneurs de type post-soviétique dont le savoir-faire est très peu codifié, et qui s'appuient sur une expérience pratique spécifique du système soviétique. L'application stricte des modèles occidentaux ne produit pas de très bons résultats. En revanche, les relations avec les étrangers et l'expérience de la communication et de la collaboration avec des partenaires occidentaux

ont une très grande importance ; une expérience à l'étranger produit un effet accélérateur sur la réussite dans les affaires.

On ne saurait rendre compte des reconversions des anciens membres de la nomenklatura seulement à partir de leurs différentes ressources, de leur usage, ou même à partir de leurs compétences et de leurs actions. Ces reconversions n'ont été possibles que parce que « l'économie de marché » a été imposée comme une nécessité évidente. L'effet d'attraction du nouveau secteur privé sur les anciens bureaucrates a été d'autant plus fort que l'idée de réforme radicale de l'économie socialiste, avec principalement la décollectivisation et la libéralisation des prix, a d'abord été une démarche bureaucratique pensée et introduite par des fonctionnaires supérieurs d'Etat¹⁶.

Les modes de reconversion

Alors que l'ancienne élite politique communiste (Comité central du PC ou Politburo) n'a généralement pas trouvé sa place sur le nouveau marché économique¹⁷, les élites administratives et industrielles, elles, ont souvent réussi d'une façon ou d'une autre à s'y insérer¹⁸. Parmi les entrepreneurs actuels, on compte un nombre important d'anciens fonctionnaires à différents niveaux dans les institutions de décision (bureaux régionaux, de ville, de district du PC ou du Komsomol, bureaux des syndicats, départements de ministères); dans la plupart des cas, ils se situaient à un niveau inférieur à celui des dirigeants (ils en constituaient le second échelon); parfois, ils étaient de la seconde génération, étant enfants ou membres de la famille des anciens dirigeants¹⁹. L'investissement des anciennes élites économiques dans les transformations socio-économiques varie fortement selon le secteur dans lequel elles se trouvaient. Ainsi, dans les finances et le système bancaire où le changement a été le plus fort, il y a eu un changement important dans la structure des positions dominantes. Par contre, l'industrie d'extraction du pétrole, du gaz et des autres matières premières a été le secteur le plus stable et le moins touché par des modifications dans la composition des élites.

Que le sommet de la hiérarchie politique et les membres de l'appareil du Comité central du PC n'aient pratiquement pas réussi, ou à peine, à se reconvertir et à

16. Sur la distinction entre des situations qui ont des « effets de contrainte » et des conjonctures socio-économiques qui exercent plutôt un « effet d'attraction » et favorisent les reconversions, cf. Victor Karady, « La conversion socioprofessionnelle des élites : deux cas historiques en Hongrie », in Donald Broady, Monique de Saint-Martin, Mikael Palme, éd., *Les élites : formation, reconversion, internationalisation*, Paris, Stockholm, CSEC-FUKS, 1995, pp. 86-103.

17. Cependant beaucoup de ses membres sont entrés dans les nouveaux partis politiques de type démocratique ou libéral.

18. Selon une enquête quantitative sur la mobilité des élites réalisée par Ivan Szélényi et J. D. Treiman dans plusieurs pays d'Europe centrale et orientale dont la Pologne, il apparaît qu'en Pologne, 14 % seulement de la nouvelle élite politique de la période juin 1989-septembre 1993 occupait en 1988 de hautes fonctions dans la hiérarchie de l'État alors que 49 % de la nouvelle élite économique faisait déjà partie de l'élite économique sous l'ancien régime. La continuité des anciennes élites économiques est ainsi importante dans le cas de la Pologne comme dans le cas de la Russie. Ces données sont citées par Georges Mink et Jean-Charles Szurek qui ont réalisé une enquête par entretiens approfondis avec la collaboration de sociologues polonais auprès d'entrepreneurs issus de l'ex-nomenklatura polonaise. L'enquête fait apparaître que ceux qui ont opéré cette reconversion représentaient un groupe moderniste, diplômé, réformateur et relativement indépendant au sein du Parti. La plupart d'entre eux sont des ingénieurs et leur origine sociale est diversifiée. Cf. Georges Mink et Jean-Charles Szurek, « De la nomenklatura polonaise aux élites économiques de l'après-communisme », in Ezra Suleiman et Henri Mendras dir., *Le Recrutement des élites en Europe*, Paris, La Découverte, 1995, pp. 211-227.

19. Les recherches menées par Elena Voznessenskaïa font apparaître que les architectes exerçant auparavant des fonctions de second rang ont été relativement plus nombreux à constituer des cabinets ou des entreprises indépendantes que les architectes qui occupaient les positions

Natalia Chmatko,
Monique de Saint Martin
*Les anciens bureaucrates
dans l'économie de marché
en Russie*

trouver leur place dans le nouvel espace social, tient à plusieurs raisons. L'une, assez évidente, est l'âge respectable des membres de l'appareil: ils avaient atteint l'âge de la retraite au commencement de la pérestroïka. Cela s'explique aussi par les dispositions socio-psychologiques propres à la haute nomenklatura d'État et par les processus intrinsèques de sélection et de formation. D'origine sociale très modeste – la majorité des membres du Comité central du PC et du Bureau politique étaient issus de familles d'ouvriers ou de paysans – leur socialisation primaire s'est effectuée dans des conditions économiques difficiles, souvent dans les années de guerre ou de l'après-guerre. Ils ont fait l'apprentissage de la discipline et de l'autodiscipline, des limitations et de l'autolimitation, de la valeur minimale de la vie ou du destin individuels. Ils ont acquis une grande capacité d'adaptation aux situations difficiles, tout en gardant une certaine rigidité en ce qui concerne les changements importants.

La génération qui a suivi, et surtout les enfants de la nomenklatura, a grandi dans d'autres conditions et dans une conjoncture politique différente à l'échelle du pays et du monde, plus favorable aux reconversions. Ils ont souvent eu l'occasion de voyager à l'étranger, ils ont vu des styles de vie et d'organisation du travail qui différaient beaucoup de ceux qu'ils observaient en Union soviétique. Les enfants de la nomenklatura ont la plupart du temps reçu une bonne formation culturelle et professionnelle dans des écoles de prestige (bonne connaissance et pratique des langues étrangères, stages dans des entreprises occidentales, et parfois travail à l'étranger ou dans des institutions de commerce extérieur²⁰).

Quant aux dirigeants qui occupaient les positions de deuxième rang dans la hiérarchie bureaucratique, ils ont eu beaucoup plus de liberté que les «numéros un», surtout s'il s'agit de l'industrie, car ils étaient moins engagés dans le jeu politique et plus insérés dans la production elle-même. Les bureaucrates de «second échelon» étaient des gens dotés d'une grande expérience professionnelle dans leur domaine, de ressources sociales considérables sous forme d'un réseau durable de relations professionnelles (dans le pays et parfois à l'étranger) ainsi que d'un capital bureaucratique important. Cela leur a procuré certains avantages lors du passage à l'économie privée et lors du lancement des réformes économiques radicales.

les plus importantes: les premiers ont mené plus loin le processus de conversion que les seconds qui sont restés beaucoup plus attachés aux institutions d'État.

20. Cf. Galina Tcherednitchenko, «Les écoles des élites en Russie, leurs transformations et le devenir des élèves», *Information sur les sciences sociales*, 34, 3, septembre 1995, pp. 471-490.

Trois portraits de fonctionnaires ayant fondé leur entreprise (un agent de ministère et deux membres du Komso-mol par le passé), choisis parmi les quatorze anciens fonctionnaires interviewés qui se sont reconvertis dans les entreprises, nous permettront de mieux comprendre leurs carrières et les ressources qu'ils y ont mises en œuvre.

Des investissements adroitement diversifiés

André T. a fondé une entreprise d'export-import à partir de l'appareil ministériel. Il a 44 ans en 1993. Son père était ingénieur, sa mère institutrice; né dans une ville de province, à Tverj, il a terminé une école supérieure polytechnique de «seconde zone». Il avait cependant réussi à entrer à *Machinexport*, une centrale d'exportation rattachée au ministère de l'Industrie. Sa carrière professionnelle est plutôt celle d'un bureaucrate que d'un ingénieur spécialisé. Entré dans le corps ministériel avec relativement peu de ressources personnelles, c'est au cours de ses dix-sept ans de ministère, à différents postes, qu'il a accumulé de nouvelles ressources et gravi peu à peu l'échelle hiérarchique. Pendant ce temps, il a suivi les cours de l'Académie du commerce extérieur, obtenu le diplôme, effectué des stages à l'étranger. Il s'est constitué un réseau de relations avec des collègues d'autres ministères et avec des dirigeants d'entreprises sous le contrôle de *Machinexport*. Il a accumulé du capital bureaucratique sous différentes formes: expérience et savoir-faire de dirigeant, pouvoir et influence exercés sur ces entreprises.

En 1989, André T. décide de créer une entreprise privée à capital mixte avec un partenaire étranger (une société suédoise qui a été associée pendant plusieurs années à *Machinexport*). Pour démarrer cette entreprise, il embauche quinze collègues qui travaillaient dans différents départements de son ministère, puis il engage dans cette affaire une grande société industrielle *Sredouralstroy*, avec laquelle il entretient depuis longtemps des relations professionnelles. La nouvelle entreprise, comme *Machinexport*, se consacre aux opérations d'export-import, surtout au début. André T. souligne: «Personnellement, pour moi, il ne m'était pas très difficile de changer et de passer à une activité autonome et risquée. On peut dire que déjà au ministère, depuis 1972, je faisais à peu près les mêmes choses, même si je ne travaillais par pour moi-même, mais pour l'État...»

Sa carrière connaît un rebondissement lorsqu'il crée en 1992 un parti politique – le « Parti de consolidation ». Cette étape marque un certain éloignement de l'activité proprement économique vers une activité politique et organisationnelle²¹. Les adhérents de ce parti sont des entrepreneurs (et surtout de riches entrepreneurs). Son objectif, selon André T., c'est d'« avoir une force politique qui puisse se faire écouter par le gouvernement du pays ». Il insiste : « Nous n'avons pas l'intention d'abandonner le *business* et de nous engager complètement dans la politique. Nous voudrions sélectionner un grand nombre de jeunes gens, assez énergiques, qui pourraient mener un travail organisationnel et politique. Et nous-mêmes, nous allons élaborer les orientations fondamentales de l'activité du Parti, de sa stratégie ». André T. voudrait pouvoir former une « nouvelle pléiade » de gens capables de prendre des décisions et d'atteindre des résultats.

Son rang dans l'espace économique et politique est assez élevé ; il était en 1995 classé parmi les entrepreneurs les plus importants, ceux qui exercent une certaine influence sur le gouvernement de la Russie. En partant d'une position de fonctionnaire d'État, dotée principalement de capital bureaucratique, André T. a réussi à l'investir et à le reconvertir de façon à reconstituer un capital proprement économique (entreprises en sa possession et sous contrôle financier) et un capital politique, qu'il utilise aujourd'hui pour renforcer et assurer une position dominante.

21. À partir de 1992, se met en place le processus d'organisation des patrons en partis politiques et leur nombre ne cesse de se multiplier. En 1995, il existe en Russie environ quarante partis politiques d'entrepreneurs, y compris le fameux Parti du capital populaire de Sergueï Mavrodi (MMM). Parmi les plus importants et les plus influents, on peut citer l'Union « Les entrepreneurs pour la nouvelle Russie » (dont le leader est Grigoriï Yavlinskii), le Parti de la liberté économique (qui a pour leaders Irina Khakamada et Constantin Borovoi), « L'initiative politique des entrepreneurs » (avec pour leader Marc Massarskii) qui ont pour objectifs la participation directe des entrepreneurs à la lutte législative pour les réformes économiques et la défense de leurs intérêts. Cependant ces partis, même les plus importants, ne comptent parfois que quelques centaines d'adhérents.

Le NTTM, un tremplin pour la reconversion

Boris C. a fondé une société privée de distribution d'outils pour le travail des métaux après avoir été secrétaire du bureau du Komsomol d'un district, membre du Comité central du Komsomol et directeur d'un NTTM. Il est né en 1960 dans une famille de fonctionnaires de haut niveau ; son père, après des études à l'Académie du commerce extérieur, a travaillé quelques années à l'Ambassade d'URSS en Chine comme représentant commercial, ensuite à Moscou au ministère du Commerce Extérieur. Sa mère, économiste de formation, était dirigeant de section d'abord dans le Comité de l'importation navale, puis dans le Comité de l'exportation des machines et des technologies. Boris C. est le deuxième fils d'une famille de trois enfants. Malgré des

revenus plutôt « modestes », fait sur lequel Boris C. revient tout au long de l'entretien, sa famille semble avoir occupé une position relativement élevée ; plusieurs indicateurs permettent de le penser : études dans une école spécialisée en langue française, vacances dans un camping au bord de la mer chaque année, grande bibliothèque enrichie par l'apport de livres diffusés dans le réseau restreint des fonctionnaires du Parti et de l'État, piano et professeur de musique venant à domicile, voyages fréquents à l'étranger pour le père. Les parents (oncles, tantes), les amis de ses parents ou de sa famille, ses propres amis, du moins ceux que Boris C. cite durant l'entretien, occupent des postes de direction à différents niveaux dans l'industrie.

Boris C. a fait ses études universitaires sous forme de cours du soir à l'École supérieure d'économie nationale Plekhanoff. Tout en étudiant il a commencé à travailler comme ingénieur et secrétaire de l'organisation du Komsomol à la Direction de la construction mécanique et il a fait ce qu'on peut appeler une carrière politico-bureaucratique. Débutant à vingt ans comme secrétaire du Bureau du Komsomol d'une entreprise, il est devenu deux ans plus tard secrétaire du bureau du Komsomol du district (regroupant 45 entreprises et institutions), ensuite du Bureau de la ville (réunissant les organisations du Komsomol de centaines d'entreprises). En 1987, il quitte son poste au Komsomol pour entrer dans un centre NTTM dont il pense devenir directeur. Dès 1989, il fait une tentative pour entrer dans la politique en posant sa candidature aux élections législatives de Moscou, puis il la retire en échange d'un poste de vice-président du Comité exécutif de la municipalité de Moscou. Il gagne ainsi une nouvelle expérience administrative et bureaucratique, ce qui l'aidera beaucoup par la suite lorsqu'il devra créer puis diriger une société privée, réunissant trois entreprises. On notera au passage que le travail au sein de l'organisation du Komsomol à ses différents niveaux ou au PC consistait pour l'essentiel en des tâches plutôt administratives : organisation de travaux d'intérêt général, *doubotniks* (samedis communistes), aide à la liquidation des conséquences des accidents, questions de discipline au travail. À cela s'ajoutait un travail de propagande idéologique avec tenue de réunions, conférences, rencontres de jeunes, formation de militants, adhésion des nouveaux membres.

Natalia Chmatko,
Monique de Saint Martin
*Les anciens bureaucrates
dans l'économie de marché
en Russie*

«Lorsqu'on m'a engagé dans mon premier poste, en 1980, on s'était mis d'accord que je sois à la tête du Komsomol là-bas et qu'on assure mon adhésion au PC²². Cela s'est passé comme ça. Puis, je suis devenu le komsomoliste numéro un de notre établissement. Après avoir obtenu mon diplôme universitaire, on m'a proposé d'aller travailler au Bureau du Komsomol du district comme instructeur. Un an et demi, j'ai travaillé à ce bureau. J'avais 45 organisations rattachées au Bureau et je contactais tout le temps des instituts de recherche, des services de construction, des chantiers, divers services de district. Je sais gré au Komsomol. Il apprend à travailler. On te dit : « Ce soir une fusée cosmique doit prendre l'envol » et la fusée décolle le soir même. Mais où ? C'est sans importance [...].

Lorsque je me suis lancé en 1987 dans la création d'un centre NTTM, cela m'a beaucoup aidé de travailler au Komsomol. En ce temps-là, je dirigeais déjà le secteur scientifique au Bureau du Komsomol de la ville et je participais d'une façon active à la rédaction de la loi sur les NTTM. Plus tard, plusieurs de mes anciens collègues du Bureau de Komsomol du district sont revenus chez moi [...].

J'aurais dû être directeur du premier centre NTTM. Mon dossier était déjà bien complet et d'un coup le premier secrétaire du Bureau de la ville, qui est actuellement président d'une grande banque commerciale, m'a dit que je ne pourrais pas devenir directeur mais seulement directeur-adjoint. D'ailleurs, le secrétaire du Comité central du Komsomol est aujourd'hui président de la Chambre de commerce et de marchandises, et toute cette Chambre, ce sont les nôtres (anciens membres et secrétaires de Comité central et de Bureau de la ville du Komsomol). J'étais fâché lorsqu'il m'a dit ça et j'ai renoncé à travailler pour quelqu'un, alors on m'a laissé travailler tranquillement dans le Bureau de la ville. J'ai pensé que je devais décider, soit rester dans la politique et faire une carrière d'homme politique – et alors je savais très bien ce que j'aurai demain, après-demain – soit tâcher de faire quelque chose de nouveau, devenir autonome. Et j'ai décidé, avec le secrétaire du Komsomol d'un district qui était sous ma tutelle, de créer un centre NTTM. On a fait ça d'une manière anonyme, sans annoncer au début qui serait le directeur. Et c'est après une décision administrative du Bureau de la ville permettant la création de ce nouveau centre NTTM que j'ai annoncé la décision du Bureau de district de me faire son directeur [...].

Dans un premier temps nous avons été accueillis par un ami secrétaire d'un des bureaux de district, dans son local. Il m'a prêté une table et une chaise et je partageais son téléphone avec un instructeur du bureau, puis j'ai engagé une secrétaire et j'ai acheté une machine à écrire. À la fin des fins, j'ai « fait » mon propre local et j'ai eu plus de 50 personnes [...]. Mes amis, les secrétaires de Komsomol parmi lesquels beaucoup sont devenus directeurs de NTTM, m'ont énormément soutenu. Moi aussi, j'ai aidé à mon tour beaucoup d'entre eux ».

22. Le verbe « assurer » n'est pas ici utilisé par hasard : l'adhésion au Parti était l'une des conditions d'embauche et une garantie de la promotion future. Le chef d'entreprise et le secrétaire de Bureau du Parti d'entreprise qui décidaient ensemble des recrutements et des conditions concrètes de travail, pouvaient « garantir » une adhésion au Parti, adhésion qui était « normalement » limitée pour les diplômés universitaires.

Son entreprise de distribution d'outils pour le travail des métaux n'est pas classée en 1995 parmi les plus grandes et lui-même ne se classe pas parmi les « nouveaux riches », préférant mettre au premier plan son honnêteté dans le commerce et son sens des responsabilités. Boris C. a tenté une reconversion dans le seul champ de l'économie privée et ses résultats sont moins bons que ceux d'André T. qui, lui, a investi en même temps dans le champ économique et dans le champ politique.

Une mobilisation précoce des ressources

Âgé de 39 ans en 1993, Sergueï V. était au Bureau du Komsomol et occupait un poste dans un Institut de recherches physiques de défense. Il a créé en 1987 un NTTM spécialisé en hautes technologies à laser. Né à Moscou dans une famille ouvrière très modeste, il a passé son enfance chez un oncle (contremaître dans les mines) dans la ville polaire de Vorkouta, ses parents ne possédant ni appartement, ni revenus suffisants pour pouvoir le garder. C'est seulement à l'âge de onze ans qu'il est revenu à Moscou pour faire ses études, ce qui n'a pas été facile pour lui, car outre des difficultés d'adaptation aux nouvelles conditions de vie, il a souffert d'un grand « complexe » lié à un défaut de prononciation. Ne disposant d'aucun moyen, privilège ou avantage, hormis celui d'être fils d'ouvriers, Sergueï V. a dû lutter contre tout le monde pour sortir de cette situation inacceptable pour lui et pour construire une personnalité d'une certaine envergure. Son origine sociale a joué un rôle positif à plusieurs reprises, notamment pour son entrée à l'école supérieure (il existait dans l'ex-URSS des quotas d'admission dans les universités pour les enfants d'ouvriers et les ouvriers eux-mêmes) et pour son adhésion au PC.

Après avoir terminé l'école secondaire sans spécialisation (il n'a pas été un élève brillant), il a choisi de continuer ses études à l'Institut de construction aéronautique, une école supérieure technique qui n'était pas prestigieuse et où il n'était pas très difficile d'être reçu aux examens d'entrée. C'est à l'Institut que Sergueï V. a commencé à participer au travail social dans le Comité du Komsomol et c'est grâce à cette activité militante, d'abord à l'école, ensuite sur son lieu de travail (Institut « fermé » de recherche physique, appartenant au système de

défense militaire d'État), qu'il est devenu en quelques années membre du Bureau du Komsomol de district.

À l'école supérieure, comme à l'école secondaire, Sergueï V. n'était pas parmi les meilleurs, mais ayant beaucoup de sens pratique, il avait choisi comme spécialisation le domaine plein d'avenir de la technologie à laser, qui n'était pas encore très développé. Il a obtenu un diplôme d'ingénieur-chercheur en construction aéronautique et ensuite un poste à l'Institut de recherche physique. Là, il a rapidement réalisé son ambition d'adhérer au PC (ce qui était difficile à l'école supérieure, étant donné l'existence de quotas très restreints à l'adhésion) et consolidé ainsi sa position au sein du Bureau du Komsomol de district. Il a soutenu une thèse à caractère confidentiel: il eut donc une soutenance de thèse « fermée », ce qui lui a facilité une épreuve réputée assez dure. L'adhésion au PC et la thèse lui ont permis une carrière professionnelle rapide: au bout de dix ans il est passé du poste de simple ingénieur à celui de chef de section et il a publié près de cinquante articles sur le thème de recherche de son groupe de travail.

En 1987, profitant d'une offre du secrétaire du Bureau de Komsomol du district, Sergueï V. crée dans ce cadre un NTTM spécialisé en « hautes technologies à laser ». Il y utilise les innovations mises au point par son équipe de recherche. Les ingénieurs de l'Institut de recherche physique avec lesquels il avait travaillé deviennent employés à mi-temps au NTTM tout en conservant leurs postes dans l'Institut. Sergueï V. quitte le sien et devient, à l'âge de 32 ans, directeur de NTTM. Ce titre de « directeur », il le porte alors ostensiblement lorsqu'il se présente en public, sans préciser de quelle entreprise il est directeur et avec une fierté d'autant plus grande qu'à cette époque il existe très peu de jeunes directeurs d'entreprise.

En 1990, il pose sa candidature comme entrepreneur aux élections du Soviet Suprême des députés de Russie, où il est élu. En 1991, il est nommé Président d'une Commission des innovations auprès du Soviet Suprême des députés et, en 1992, il devient conseiller du vice-maire de Moscou pour les problèmes touchant à l'activité d'entrepreneur. Parallèlement, il a transformé, en 1990, le NTTM en société par actions. Ensuite, il a créé deux entreprises mixtes (propriété privée et étatique) et obtenu en brevet dans le domaine des « fibres et fils optiques ». Pour promouvoir sa production, il a créé trois petites entreprises publicitaires (une aux USA, une

en Italie, une en Russie) qui utilisent ses fils et fibres pour la fabrication de panneaux publicitaires et de décors extérieurs. La mise en œuvre systématique de ses connaissances professionnelles l'a conduit ensuite à ouvrir un salon de beauté (avec usage d'un équipement à laser). En 1994, il est propriétaire de sept petites entreprises occupant chacune trois personnes et copropriétaire des deux usines produisant des corps conducteurs lumineux qui emploient chacune 120 salariés environ.

On peut observer là une stratégie bien réussie de mobilisation permanente de ressources acquises successivement dans différents domaines d'activité : aussitôt accumulées au sein du Soviet Suprême des députés de Russie, ses ressources bureaucratiques sont investies dans la création d'entreprises privées ; mais à peine Sergueï V. est-il devenu « entrepreneur » qu'il pose sa candidature pour obtenir un poste de conseiller du vice-maire de Moscou, en utilisant son titre et sa qualité d'entrepreneur. Cette mobilisation des ressources procure à leur détenteur de grands bénéfices grâce, notamment, à des reconversions successives.

*

Les anciens bureaucrates cherchent souvent à occuper dans le nouveau secteur économique un « créneau » comparable ou équivalent à celui qu'ils occupaient dans l'espace ancien. Ainsi, dans une première étape, ils créent des entreprises et des sociétés privées, puis un nombre important d'entre eux se tournent vers la création de différentes associations. Fondations d'« appui aux entrepreneurs », d'« assistance aux petites et moyennes entreprises » ou « pour le progrès de la privatisation », elles regroupent des entrepreneurs industriels ou des commerçants. Ce domaine d'activité est très proche de leur ancien domaine de compétence et ils peuvent y réinvestir avec une grande efficacité leurs différentes ressources bureaucratiques.

Toutes les tentatives de création de nouveaux corps ou de nouvelles guildes d'entrepreneurs avec leur propre éthique, leur morale, leurs règles, ont été faites par d'anciens bureaucrates. À la tête des plus grandes associations d'entrepreneurs, par exemple, la Chambre de commerce et d'industrie, l'Union Internationale de Bourses et de Commerce, l'Union des industriels et des entrepreneurs, qui jouent actuellement un rôle considérable dans

l'économie privée, on trouve d'anciens fonctionnaires supérieurs du Comité central du Komsomol, du Comité central du PC, du ministère de l'Industrie.

Le processus de conversion ou de reconversion des anciens nomenklaturistes dans les entreprises ou dans les associations ne répond pas à une logique unique ; on assiste plutôt à des adaptations, des compromis, des reconfigurations. Il faudrait étudier comment les acteurs reconstruisent ou réutilisent d'anciennes organisations et institutions²³, comment ils mettent en place une économie de type nouveau qui n'est ni de type socialiste, ni à proprement parler une économie de marché, ainsi que les contradictions dans lesquelles ils sont pris, la manière dont ils perçoivent l'avenir et selon laquelle ils jouent avec les différentes possibilités qui s'offrent à eux. Alors que les uns imaginent de nouvelles positions ou de nouvelles activités pour investir de façon efficace leurs différentes ressources et en tirer des bénéfices économiques et symboliques, d'autres tentent seulement de conserver la même position sociale en faisant les adaptations nécessaires.

L'un des paradoxes du passage à l'économie de marché réside en effet dans le fait que malgré les réformes et les transformations radicales intervenues dans le système politico-économique, il n'y a pas eu de changement capital des élites économiques. L'ancienne nomenklatura a souvent su utiliser à son profit la libéralisation économique, amorcée de fait sous le régime précédent. Bien que le marché de l'emploi ait été bouleversé, la répartition des positions dominantes et dominées n'a pas subi de transformation révolutionnaire comme cela avait été le cas dans les années 1920. On a pu observer un processus de restructuration des anciennes élites et leur auto-reconversion en nouvelles élites post-soviétiques.

Le modèle des réformes économiques et le modèle de la privatisation mis en œuvre lors de la première étape des réformes ont permis à d'anciens fonctionnaires supérieurs dotés d'un important capital bureaucratique de se reconvertir en nouveaux entrepreneurs ; en revanche, ils ont placé dans des conditions relativement difficiles la plupart des « nouveaux venus » dans le champ économique, ce qui peut expliquer pour une part les difficultés auxquelles se heurte la formation de l'économie de marché en Russie.

23. Cf. David Stark, « Recombinant Property in East European Capitalism », *American Journal of Sociology*, 101, n°4, janvier 1996, pp. 993-1027. David Stark analyse comment dans le contexte post-socialiste les acteurs reconstruisent les organisations et les institutions non « sur les ruines mais avec les ruines » du communisme, ce qui ne signifie pas répétition.