

Alexandre LÉVIKOV

QUI GÈRE L'USINE EN U.R.S.S. ?

-
- Si l'on pouvait soi-même régler sa journée de travail
 - Choisissez vous-même votre directeur
 - Donnez des ordres au directeur
 - Aller à confesse à l'usine
 - Planifier sa carrière personnelle
 - Prenez l'habitude d'appuyer sur les boutons
 - En sortant de chez vous, n'oubliez pas votre bâton de maréchal
-

Editions de l'Agence
de presse Novosti

Alexandre LÉVIKOV
**Qui gère l'usine
en U.R.S.S.?**



Editions de l'Agence de presse Novosti
Moscou — 1981

11301

080201010203

© Editions de l'Agence de presse Novosti, 1981

Les travaux de rédaction ont été achevés le 15 janvier 1981

Avant-propos de l'auteur

Qui assume en U.R.S.S. la gestion des entreprises? La question peut paraître étrange, voire rhétorique, car la réponse n'est que trop évidente : dans notre pays, qui a aboli la propriété privée, la gestion des entreprises est assumée par des directeurs nommés par le ministère en accord avec les organes du pouvoir en place. Les groupements d'usines sont administrés par des conseils de directeurs présidés par des directeurs généraux qui ont sous leurs ordres tout un état-major d'administrateurs et de spécialistes techniques, du contremaître et du chef d'atelier aux cadres supérieurs.

La question n'aurait-elle pas plutôt trait au portrait social d'un directeur soviétique, de ceux qui sont à la tête des entreprises en U.R.S.S.?

Les directeurs d'usine, les administrateurs, les chefs de production sont des personnages populaires dans la société soviétique. Des professeurs d'université leur consacrent des articles ; ils sont les héros de romans, de pièces de théâtre et de films qui notamment connaissent ces dernières années un grand succès auprès du public, car les auteurs se penchent sur des problèmes et des conflits psychologiques souvent aigus et

analysent le caractère et les convictions de ceux qui dès qu'ils occupent «leur fauteuil de directeur» détiennent le droit d'exercer un pouvoir sur des citoyens qui jouissent par ailleurs des mêmes droits qu'eux. Le problème du pouvoir et de la subordination, dans le contexte de l'égalité sociale, sera, je pense, une source intarissable à laquelle les auteurs puiseront encore longtemps leurs sujets. Ce thème qui donne matière à discussion a toujours attiré l'attention du public. La Rédaction de la *Litératournaïa Gazeta* où je dirige la rubrique économique reçoit quotidiennement des dizaines de lettres de lecteurs qui cherchent à expliquer à leur façon ces problèmes complexes. Notre journal a engagé une discussion à laquelle nous consacrons régulièrement quelques colonnes. Cette discussion vise à définir ce qu'est un directeur, en quoi consiste son travail. Nous publions des lettres souvent critiques à l'égard de directeurs.

Tel ne sera pourtant pas le sujet de mon livre. La question de savoir qui assume la gestion des entreprises en U.R.S.S. peut être posée sur un tout autre plan.

Un directeur soviétique ne peut être défini uniquement comme un organisateur de la production. Il se trouve à l'intersection de deux lignes de gestion, économique et sociale. Il va de soi qu'il répond de la quantité et de la qualité des produits fabriqués, de l'activité financière, du progrès technique, mais, d'autre part, il est tenu, en tant que directeur d'une collectivité d'ouvriers et de spécialistes, de s'occuper de l'amélioration de leur qualification, de leurs conditions de vie et de logement, de l'accroissement de leurs revenus, etc. Toutes ces obligations sont incluses dans un plan propre à chaque usine, le plan de développement social. Tout directeur se doit de le remplir. Poursuivant deux objectifs, économique et social, la gestion engendre par là même une dualité dans le système de répartition du pouvoir.

Aux termes de la législation soviétique, le directeur de l'usine dispose des pleins pouvoirs. C'est lui qui a le dernier mot, l'usine tout entière lui est subordonnée, tous sont tenus d'exécuter ses ordres, ses directives. Toutefois, ce principe n'est

immuable que dans l'Armée. Les pleins pouvoirs dont use le directeur sont plutôt un symbole qu'une réalité. La majorité des questions liées à la production sont, dans la pratique, tranchées par les chefs d'atelier et de service qui s'appuient, à leur tour, sur les décisions de divers conseils techniques et économiques, des conseils des experts qui analysent l'information et élaborent des variantes de résolutions. Pour ce qui est des questions sociales, un grand pouvoir est délégué aux ouvriers et aux employés réunis au sein des syndicats et autres organisations sociales. Par le biais du système de contrôle populaire qui se base dans son activité sur la législation soviétique, les travailleurs exercent eux-mêmes une inspection, poursuivent en justice les administrateurs reconnus coupables. Personne ne peut être licencié sans le consentement du syndicat, si cela se produit, la décision des juges est irrévocable : la personne licenciée doit être réintégrée et dédommée de ses journées perdues. Le syndicat exerce une action décisive sur les salaires par l'octroi de primes diverses, il joue un rôle de premier ordre dans la répartition des logements, des bons de séjour dans les maisons de cure. Toutes les entreprises possèdent des conférences de production permanentes auxquelles participent des ouvriers et des employés, l'administration tient généralement compte de leurs recommandations. Les grandes usines font paraître des journaux auxquels collaborent des ouvriers.

Ces problèmes toutefois ne fourniront pas la matière de mon livre.

Les formes traditionnelles de la participation des ouvriers à la gestion de la production et bien d'autres questions que j'ai mentionnées ou omises, telles que la représentation des ouvriers dans les organes du pouvoir d'Etat, sont connues de tous. Je suppose que le lecteur à l'étranger est suffisamment bien informé. C'est pourquoi il n'est pas fait mention dans mon livre des formes traditionnelles du pouvoir du peuple en U.R.S.S.

Je me sens attiré par les nouvelles expériences sociales, par les essais dont l'enjeu est fondé non sur les ressources économiques, mais sur celles de la personnalité. Ces idées n'ont pas

encore pris racine, elles ont leurs adeptes et leurs adversaires et ont provoqué une large polémique dans la presse. Ce n'était pas dans le but d'en informer le lecteur à l'étranger que je me suis intéressé, tout au début du moins, à ces expériences. Je voulais me faire une idée bien arrêtée, définir ce que j'acceptais ou rejetais dans ces processus nouveaux de la vie sociale. J'ai eu des rencontres avec des ouvriers, des ingénieurs, des directeurs d'usine dans quelques villes du pays. Leurs avis sur le sujet que je veux traiter sont partagés. J'ai eu dans les usines où je me suis rendu des discussions avec les partisans et les adversaires de ces idées nouvelles.

Si vous avez la patience de lire ce livre jusqu'au bout, vous vous plongerez dans l'atmosphère de ces discussions et vous pourrez, je l'espère, apprendre quelque chose de nouveau sur l'Union Soviétique.

Chapitre premier :

« SI L'ON POUVAIT SOI-MÊME RÉGLEMENTER SA JOURNÉE DE TRAVAIL »

ou histoire mi-sérieuse qui raconte comment un journaliste et un psychologue ont dérobé la caisse d'une banque qui ne contenait pas un sou tout en recélant des trésors inestimables

Si mon intention avait été d'écrire un roman policier, j'aurais commencé de la manière suivante :

... Fait à présent établi, le 11 mai 1979, à 16 heures précises, deux hommes, dont l'un se faisait passer pour un journaliste et l'autre pour un psychologue, emportèrent la caisse d'une banque qui était vigilement gardée, dans la petite ville estonienne de Kohtla-Järve.

Il fut établi que le directeur de la banque Valentina Groudina et son adjoint Saima Gross avaient remis elles-mêmes la caisse à ces deux personnes. Ayant fait passer au préalable à leurs « hôtes » deux blouses blanches, elles les conduisirent dans les locaux intérieurs de la banque qu'elles leur firent visiter méticuleusement et leur offrirent même des biscuits.

Le psychologue mit la caisse dans une grande serviette. « On ne se fera pas pincer ? » s'inquiéta son complice. « Non, on n'arrête jamais les voitures de ce genre. » Une Volga portant les signaux distinctifs des services de la sécurité routière attendait à l'entrée.

La voiture fila au nez et à la barbe des employés du service de surveillance qui ne se doutaient de rien.

« On pourrait peut-être dépasser la vitesse permise », suggéra le journaliste au chauffeur, lui faisant ainsi comprendre qu'ils avaient intérêt à filer au plus vite. « Nous avons tous les droits, répondit dignement ce dernier, mais il vaut mieux s'en abstenir pour ne pas attirer l'attention. » Ce jour-là, il pleuvait. Le psychologue avait posé la caisse sur ses genoux. « Je vous enverrai à Moscou votre part du butin », dit-il tout bas. . .

Si mon intention avait été d'écrire un roman policier. . .

Il n'y eut nul besoin d'alerter les autorités et d'arrêter les « voleurs ». La caisse de la banque avait été « dérobée » par l'auteur de ce livre et un chercheur de l'Institut des schistes, V. Livchitz, candidat ès sciences psychologiques. La caisse, qui ne contenait pas un sou, recelait des trésors inestimables : le « temps » d'un très grand nombre de personnes.

C'était vraiment une banque sortant de l'ordinaire, une « banque du temps ». Au combinat de panification (d'où nous avons emporté la « caisse » pour un certain temps afin de l'étudier), on remettait des prêts de temps, des primes de temps.

Telle est la réalité aussi fantastique qu'elle puisse paraître et c'est pour l'étudier que je me suis rendu à Kohtla-Järve.

La ville est étonnante. Les citoyens de cette ville aiment dire qu'elle est plus grande que Moscou et figurez-vous que c'est vrai si l'on met bout à bout les distances qui séparent Jöhwä, Ahtme, Sompä, Oru et d'autres cités réunies en une seule ville.

Sur la place de la Paix à Kohtla-Järve, il y a un restaurant dont un des murs est orné de la maquette d'un crustacé, un trilobite. Pourquoi lui a-t-on fait cet honneur ? Parce que la ville lui doit son existence. A l'ère primaire s'étendait là une mer qui abondait en nombreuses espèces animales dont les trilobites. On retrouve souvent encore aujourd'hui sur les schistes des empreintes nettes de ces premiers organismes. Tous les guides sont écrits dans un style relevé, mais le langage des auteurs des livres consacrés aux curiosités de la ville ne manque pas de pittoresque. On peut y lire : « Kohtla-Järve se trouve sur le couvercle d'un coffret rempli de trésors provenant de la mer antique. »

Ces trésors reposent dans le sous-sol des forêts et des prés, au fond des marécages, sous les pavés de la ville. En des temps immémoriaux, les paysans de ces lieux avaient découvert que la pierre brune brûlait bien et dégageait beaucoup de chaleur. Les premières publications consacrées aux schistes découverts à Jöhwi remontent à 1791. L'extraction des schistes peu développée au XIX^e siècle connut un grand essor à l'époque soviétique où elle devient une industrie de transformation.

Kohtla-Järve présente aujourd'hui un paysage de carrières, de mines, d'usines, de combinats. On aime bien le comparer à la Ruhr ou au Donbass, ce qui n'est pas du goût des habitants de la ville qui l'ont baptisée « la capitale du bassin des schistes ».

Je suis allé à Kohtla-Järve, car j'avais entendu parler de la mystérieuse « banque du temps » dont l'idée est née du principe de gestion « si l'on pouvait soi-même régler sa journée de travail », assez largement répandu en Europe occidentale.

Les premières informations sur cette idée parvinrent en U.R.S.S. en 1972 : le journal *Sotsyalistitcheskaïa Industriia* (l'Industrie socialiste) consacrait l'un de ses articles à l'utilisation des « horaires mobiles » dans un laboratoire d'une firme anglaise. Trouvant cette idée intéressante, une revue moscovite *Khimia i Jizn* (la Chimie et la Vie) publia l'avis des spécialistes. La Rédaction d'une autre revue *Polititcheskoïe samoobrazovanie* (Formation politique) organisa, quatre ans plus tard, un colloque de savants et de spécialistes et fit remarquer que cette graine plantée dans notre sol pourrait porter des fruits : ce régime de travail permettrait d'instaurer une bonne discipline de travail, de mieux utiliser le temps de travail. Moscou, Novosibirsk, les républiques baltes publièrent des articles et des commentaires consacrés à cette expérience réalisée à l'étranger.

Pendant ce temps, Kohtla-Järve était le théâtre d'événements dignes d'intérêt. Un jeune savant énergique et décidé, Vladilen Livchitz, candidat ès sciences psychologiques, travaillant au Centre de recherches de l'industrie des schistes, avait mis au point et introduit, avec l'aide d'enthousiastes et grâce à l'appui des autorités de la ville, une méthode nationale

« d'horaires mobiles » dans un grand nombre d'entreprises.

Sous le signe du trilobite était née une idée qui devait rendre célèbre la « capitale des schistes » dans « toute l'immense Russie ». Pour employer un style imagé, l'écrevisse avait étendu très loin ses pattes jusqu'à l'arène de discussion du ZOND (la sonde) organisée par la Rédaction de la *Litératournaïa Gazéta*. Deux expériences qui avaient directement rapport au problème de la démocratisation ultérieure de notre société s'étaient rejointes pour n'en former qu'une seule.

Le ZOND a été créé à l'issue de l'étude à la Rédaction de l'Article 9 de la Constitution de l'U.R.S.S. Les journalistes cherchaient de nouvelles formes de présentation des informations qui répondraient au mieux à l'exigence constitutionnelle de « ...l'élargissement de la publicité, de la prise en considération permanente de l'opinion publique ».

On en vint à l'idée d'organiser des « tournois polémiques ouverts » dont le but serait de faire un sondage de l'opinion publique sur les expériences socialistes qui ont lieu dans le pays.

Cette idée unit, il me semble, les méthodes de la presse (information sur les nouveautés), de la sociologie (sondages d'opinion), de la télévision soviétique (organisation de tournois entre équipes : des équipes d'étudiants appartenant à divers instituts rivalisant d'esprit et d'ingéniosité, des équipes de jeunes travailleurs d'usines, des équipes de jeunes filles, etc.).

La *Litératournaïa Gazéta*, pour son premier tournoi polémique par équipe, organisa un concours pour la meilleure idée dont les vainqueurs furent le psychologue Livchitz et ses compagnons d'idées de la ville de Kohtla-Järve, partisans des horaires mobiles de travail. On leur donna la parole.

« L'homme n'est pas une machine, telle est notre thèse initiale, écrivaient-ils dans leur programme en préambule au tournoi polémique. La précision des machines modernes a augmenté de façon démesurée, mais les machines les plus modernes ne peuvent dicter leur volonté et leur rythme à l'homme. Travailler comme une « horloge », c'est l'idéal, mais ce n'est pas réel.

Les gens sont obligés de demander la permission de quitter leur travail pour se rendre chez le médecin, pour faire des papiers dans les administrations et autres nécessités personnelles. Ces absences de courte durée sanctionnées par l'administration prennent la dimension d'un problème social. Ces minutes composent des heures, des journées, des semaines d'absence. . . Le travail n'avance pas, les affaires en pâtissent. Et il est impossible d'exiger que les administrations ou les entreprises de services courants ouvrent leurs portes à des heures qui accommodent tout le monde. Le désir d'arriver à temps, «à la cloche», est cause de fatigue, d'énervement ; la course aux autobus et au métro bondés aux heures de pointe provoque des stress. Tous ces facteurs pris ensemble ne contribuent pas à améliorer l'ambiance de travail et la discipline en souffre. . . »

Les participants à l'expérience ont renoncé à cette pratique. Ils sont venus à l'idée qu'il serait non seulement plus démocratique, mais aussi plus rentable pour l'entreprise et pour l'homme que les ouvriers et les employés fixent eux-mêmes le début de leur journée de travail, l'heure de la pause. On est tenu de travailler pendant un nombre d'heures déterminé et de bien faire son travail. On doit être présent dans la journée pour que les collègues et la direction puissent trancher, le cas échéant, les questions qui surgissent et que l'activité des organismes sociaux puisse se dérouler normalement. Tout le reste dépend de l'individu même.

«C'est sur ce principe que repose le système des horaires mobiles de travail, désigné conventionnellement dans notre ville par le sigle HMT, écrivaient-ils plus loin. Chacun a le droit de réduire d'une heure ou deux sa journée de travail. Il devient alors débiteur de ces heures qu'il peut récupérer un autre jour. . . On peut tout aussi bien se créer une réserve en plaçant les heures travaillées en sus dans la tirelire sociale appelée « banque du temps ». Le défaut de l'organisation actuelle du travail est que les ouvriers et les employés n'ont pas une seule heure de réserve, ce qui les oblige à recourir aux absences de courte durée avec l'autorisation de l'administration. Dans notre expérience, les

heures dites de réserve ne sont pas rendues sans contrôle. elles vont à la banque sur le compte courant du travailleur qui présente un papier délivré par le chef d'atelier. 15% des heures ainsi accumulées sont mis à la disposition du syndicat. Pour quelles raisons? Ces heures font partie du fonds de la collectivité. On peut sur ce fonds octroyer des heures à ceux qui n'ont pas de réserve. On peut de même octroyer des primes de temps. Le temps devient ainsi un moyen de stimulation. . . »

Après avoir donné la parole aux auteurs de l'idée des heures mobiles, le ZOND fit descendre dans l'arène l'équipe adverse composée entre autres de deux savants moscovites, d'un directeur d'Institut et d'une militante syndicaliste d'Estonie. Il y avait autant de raisons de prendre parti pour l'un ou pour l'autre, mais on ne pouvait rester indifférent. La polémique s'enflammait. Pour un tournoi, c'en était vraiment un et qui enflammait de véritables passions.

« J'ai montré la page parlant de votre expérience aux participants du séminaire « Le socialisme et le travail » d'un des ateliers. La discussion qui s'ensuivit fut on ne peut plus vive et animée. Vingt-cinq mécaniciens d'entretien se sont prononcés contre les horaires mobiles » (N. Pétrov, mécanicien en chef, Léninegrad).

« Une vive discussion s'est engagée à propos de l'idée des « horaires mobiles » publiée dans la *Litératournaïa Gazéta*. Presque tous soutenaient cette idée, surtout les femmes. Quant à moi, je trouve l'idée des heures mobiles tout simplement remarquable. Je suis certaine que tous y gagneront, tant les travailleurs que l'Etat » (K. Vvédenskaïa, Gorki).

« Croyez-vous vraiment qu'il existe des gens suffisamment honnêtes pour ne pas transiger avec leur conscience et qui indiqueront les heures véritables des entrées et des sorties sur le tableau de contrôle? » (I. Užusenis, Panevežys, R.S.S. de Lettonie).

« Victime des heures rigides de travail, je vote à mains levées pour, car je suis un de ceux qui prennent chaque jour d'assaut

les autobus aux heures de pointe » (R. Zakharjevski, Zaporojié).

« Le droit de pouvoir reculer le début de la journée de travail de trois heures pour la commencer à 10 engendre la paresse » (V. Illov, Riga).

« Le personnel du laboratoire de l'organisation scientifique du travail de la Direction technique des télécommunications du territoire de Krasnoïarsk soutient cette idée. Nous estimons que le personnel doit mériter le droit de travailler d'après des horaires mobiles » (A. Riabov, directeur du laboratoire).

« Je me prononce catégoriquement contre les « horaires mobiles ». Dans tous les cas, c'est inapplicable dans les établissements scientifiques spécialisés dans le domaine technique où j'occupe depuis 48 ans divers postes, d'ingénieur à directeur scientifique adjoint. Je suis de l'avis du professeur Smirnov. Comment peut-on favoriser les contrôles personnels quand, même aujourd'hui, les horaires étant fixés, cinq minutes avant la sirène annonçant la fin de la journée de travail, toute une foule se presse devant la sortie pour filer au plus vite ? » (I. Trépénkov, docteur ès sciences techniques, professeur, lauréat du Prix d'Etat, Moscou).

« Je vous écris au nom de mes 27 collègues de l'Institut de recherches scientifiques. Chaque matin, nous assistons ou participons à la course de nos collègues, jeunes ou vieux, en bonne santé ou malades, vers le bouton de la porte d'entrée sur lequel il faut appuyer avant la sonnerie. Ensuite, on peut pendant une heure ou deux se remettre de ses émotions, reprendre son souffle. Sans aucun doute, l'introduction des horaires mobiles dans les instituts et établissements déchargerait les transports et le problème des heures de pointe perdrait de son acuité » (V. Lossev, candidat ès sciences techniques, Léninegrad).

Conformément aux règles du tournoi polémique du ZOND, la Rédaction de la *Litératournaïa Gazéta* organisa une seconde polémique donnant à ces mêmes équipes la possibilité de répondre aux objections et de mieux argumenter leurs points de

vue. Les passions s'enflammèrent davantage parmi les lecteurs.

« J'estime que les auteurs des horaires mobiles ne défendent pas leurs idées avec suffisamment d'énergie. Ce qui est particulièrement frappant, c'est qu'aucun opposant n'ait rien dit de l'avantage essentiel que présente ce principe, à savoir la réduction brusque du temps de travail consacré aux besoins et exigences personnels des travailleurs, la création au sein de l'entreprise d'un bon climat psychologique » (P. Sigal, ingénieur physicien, Kazan).

« Ceux qui préconisent la méthode « si l'on pouvait soi-même régler sa journée de travail » et leurs partisans s'acharnent à en souligner les avantages et ne révèlent rien des défauts. Ils laissent à leurs opposants le soin de le faire. Malgré leur bon vouloir, ces derniers ne pourront pas définir dans un débat théorique les dangers que comporteront ces horaires mobiles dans l'avenir. Je pense que ceux qui chercheront à introduire ces horaires douteux seront déçus » (M. Starobinetz, chef de secteur de l'Institut d'études de projet de méthodes de stockage, Gorki).

« A l'Institut national de recherches de l'expertise des brevets d'Etat où je travaille, une expérience semblable aux horaires mobiles a reçu le nom de journée de travail souple. Plus de 800 personnes travaillent d'après ce nouveau régime. Notre expérience a pu être menée à bien grâce au soutien des organisations syndicales et, il va sans dire, de l'administration. De sérieuses études sociologiques ont été réalisées. Elles ont montré que l'effet social de l'introduction de cette nouvelle méthode est constant et positif. On a vérifié également l'effet de ces horaires sur la production. Le rendement du travail s'en est trouvé accru. Quels obstacles empêchent alors une introduction plus large de ces nouveaux horaires ? Les gens eux-mêmes. La réussite de cette réforme dépend de notre conscience. Aussi les directeurs réfléchissent-ils mûrement avant de se décider à mettre en place ce système, et on ne peut leur en faire grief. Par ailleurs, des raisons pour lesquelles certains dirigeants sont hostiles à ces horaires mobiles sont leur incompetence et leur