

1

Comprendre et utiliser les fondements culturels russes

Pays de grande culture littéraire et artistique, la Russie a toujours suscité l'intérêt des Français, car c'est aussi la France qui a largement influencé le patrimoine culturel russe. Dans les romans de Tolstoï, l'aristocratie russe parle français ; aujourd'hui, la France est devenue l'une des premières destinations touristiques pour les Russes. Si familière et proche au premier abord, la Russie reste énigmatique pour les Français qui souhaitent la connaître mieux et plus particulièrement dans les relations d'affaires.

1.1 La Russie, un pays marqué par la démesure

Lorsqu'on aborde en tant qu'homme d'affaires français le marché russe, il convient de prendre immédiatement en considération les notions d'échelles complètement différentes d'un petit pays comme la France. La Russie est un pays continent fortement contrasté naturellement et humainement.

L'approche va donc plus s'apparenter à la prospection de grands marchés comme le Brésil, la Chine, l'Inde ou les USA.

L'objectif des paragraphes suivants est de rappeler au lecteur l'impact de la démesure russe sur les comportements individuels et professionnels de ses interlocuteurs en affaires.

1.1.1 **Démesure de l'environnement géographique**

- Plus grand pays au monde, la Russie est avant tout un pays de contrastes et de démesure.
- Plus de 9 000 kilomètres d'Ouest en Est, soit 9 fuseaux horaires.
- Superficie de 17 millions de km² (soit 2 fois le territoire des États-Unis et 31 fois celui de la France).
- Climat variant du subtropical sur la côte de la Mer Noire à l'arctique dans la toundra du Grand Nord en passant par le continental des vastes plaines de Sibérie.

Le climat continental russe présente les plus fortes amplitudes connues entre hivers froids et étés chauds. Par exemple, à Verkhoïansk en Yakoutie, en 1892, l'écart de température enregistré entre un maximum de 37 °C en été et un minimum de – 70 °C en hiver a dépassé les 100 °C.

Plus haut sommet d'Europe : le mont Elbrouz (5 642 m).

- Plus long fleuve d'Europe : la Volga (3 350 km).
- Plus profond lac du monde : le lac Baïkal (profondeur maximale de 1 680 m ; superficie supérieure à celle de la Belgique ; 20 % des réserves d'eau douce de la planète).
- 180 ethnies dont 80 % de russes (cependant très inégalement réparties sur l'ensemble du territoire, par exemple : seulement 5 % de russes en République Ingouche dans le Caucase russe).
- Majoritairement orthodoxe mais avec une importante population musulmane (Tatarstan) et des régions entières bouddhistes (Républiques de Bouriatie et de Kalmoukie).

◆ **Comment la démesure naturelle du pays et la notion d'extrêmes ont influencé les comportements professionnels des Russes ?**

Jusqu'au XX^e siècle, la Russie était essentiellement une société rurale. Les paysans représentaient la majorité de la population. En hiver, la brièveté du jour liée à la latitude et le climat continental rigoureux laissaient peu de temps pour l'activité économique dans les campagnes. En revanche, pendant l'été, les paysans étaient obligés de travailler beaucoup et vite.

Ainsi, traditionnellement, le rythme du travail a toujours eu un caractère cyclique alternant relative inactivité et efforts soutenus, souvent collectifs. Il en résulte qu'au fil des générations, les Russes ont développé une perception assez large et vague des horaires.

Face à une tâche à accomplir, les Russes commencent souvent par prendre du retard, travaillent beaucoup en dehors des périodes prescrites et finissent par respecter les délais impartis.

La démesure physique et humaine du pays se retrouve également dans les relations sociales et économiques où tout est fortement contrasté : fossé entre riches et pauvres, entre générations et même entre parcours individuels.

Le bras droit du tsar Pierre le Grand, Alexandre Menchikov, a débuté sa carrière en vendant des gâteaux dans la rue, ou bien encore, l'oligarque Mikhaïl Khodorkovski, première fortune russe en 2003, est aujourd'hui emprisonné.

1.1.2 Démesure du contexte historique mouvementé et concept de rapport de force

L'histoire de la Russie est aussi mouvementée que l'est sa géographie. C'est un éternel balancier entre idées importées d'Europe Occidentale et comportements traditionnels russes, soumission totale au pouvoir des tsars et révoltes populaires sauvages et sanglantes, soumission aux conquérants et indépendance d'un empire puissant. Ainsi de longues périodes d'absolutisme centralisé ont alterné en Russie avec des révoltes violentes à la recherche d'indépendance, notamment sur la périphérie.

Par ailleurs, cette histoire mouvementée a habitué les Russes aux changements rapides et imprévisibles. Il en résulte une croyance selon laquelle « demain peut apporter tout et n'importe quoi ».

La planification personnelle détaillée et à long terme n'est donc ni fréquente ni intégrée consciemment par les Russes. Comme dit le vieil adage russe : « Ne jure ni de la prison ni de la besace ! ».

L'histoire de la Russie a cautionné le concept de rapport de force dans les relations entre Russes. L'homme d'affaires occidental doit donc en tenir compte.

En Russie, l'histoire politique mouvementée a produit un rapport d'autorité direct et peu courtois, plaçant les subalternes à la merci de leurs supérieurs. La noblesse possédait littéralement ses sujets jusqu'aux réformes promulguées par Alexandre II dans les années 60 du XIX^e siècle. Le Tsar, par crainte de perdre son pouvoir illimité vis-à-vis de ses sujets, n'hésitait pas à réprimer toute forme d'indépendance d'esprit. Selon l'adage tout à fait spécifique à la Russie, il est parfaitement justifié de « battre les siens, pour que les autres aient peur ». Les actes d'opposition au tsarisme et plus récemment au communisme voire les simples soupçons d'opposition ont toujours été punis ou fait l'objet d'une répression parfois rude.

À défaut de respect, l'autorité s'impose par la peur. Le principe arbitraire, selon lequel « la peur oblige au respect », s'est affirmé dans la lutte d'Ivan le Terrible contre ses boyards. Plus tard, il s'est à nouveau vérifié au fil des répressions communistes.

Dans les épreuves, les Russes ont appris à adapter leurs discours et leurs comportements à la coercition ouverte.

Associée aux talents reconnus d'une personne, son autorité dépend de sa capacité à maîtriser un milieu et donc à y encadrer les autres. La distance inhérente à l'autorité du dirigeant doit être préservée tout comme le rapport entre le salarié et le patron qui s'avère en Russie ambigu et changeant¹. Le respect personnel y occupe une place importante. Néanmoins, la familiarité sans distance, perçue comme une faiblesse, détruit la subordination.

1 Bohm, 2003.

L'indispensable rapport de force doit cependant rester implicite. Une démonstration directe de la force suscitera la prise de distance, dissimulée derrière une déclaration de façade et, occasionnellement, la rupture violente des relations.

L'implication dans le travail est fondée sur la relation personnelle avec le chef qu'on ne doit décevoir à aucun prix et sur une ancienne tradition du travail communautaire. Seul le travail fait avec abnégation est un vrai travail ! Toutefois, les demandes d'efforts hors normes doivent rester légitimes.

Les Russes peuvent attendre longtemps que leur supérieur corrige lui-même ses fautes. Les salariés mettent du temps avant d'exprimer leur mécontentement voire une simple critique confortant ainsi leur direction dans la fausse impression du bien fondé de ses décisions. Or, le résultat final de ce mécontentement peut être inattendu, soudain et avec des conséquences à long terme : le salarié quitte inopinément l'entreprise sans même avoir parlé à la direction.

De la part d'un partenaire étranger, les Russes apprécieront une volonté marquée d'aide et de soutien (technologique et financier).



Résumé

À l'image de leur géographie et de leur histoire, le comportement des Russes se caractérise par un certain sens de la démesure. L'organisation temporelle, dont chaque cycle se distingue par une répartition inégale des efforts des paysans, semble à son tour influencer l'évolution historique : de longues périodes de stabilité alternent avec des moments de troubles et/ou de croissance.

De même, les destins individuels peuvent connaître des bouleversements importants. Un tel contexte marque inévitablement la nature des relations humaines : ainsi, les subordonnés mis face à des rapports de force directs et peu courtois peuvent faire montre d'une longue patience, qui peut parfois se changer en comportements d'autant plus brutaux qu'ils sont inattendus.

1.2 La Russie, terre de paradoxes

Bien souvent, nous ne réalisons pas combien nous sommes marqués en France par un sens de l'harmonie hérité du Classicisme et par l'esprit cartésien.

Nous sommes donc déroutés par un environnement où le paradoxe fait loi comme c'est souvent le cas en Russie.

1.2.1 Le paradoxe de racines culturelles partagées entre l'Europe et l'Asie

La frontière géographique entre l'Europe et l'Asie passe par la chaîne des montagnes de l'Oural.

Le pont central de Magnitogorsk, sur le fleuve Oural, arbore fièrement deux signes routiers, l'un vers l'Europe, l'autre vers Asie.

Cette distinction entre Russie européenne et Russie asiatique ne doit pas être perçue comme une véritable frontière entre deux mondes. Même si le mode de vie à Moscou est bien différent de celui de Vladivostok, les Russes ont une identité nationale forte liée à des références culturelles communes, langue russe comprise.

Cette distinction entre Russie d'Europe et d'Asie sert plutôt de base à la conviction des Russes d'être un peuple unique, n'appartenant ni à l'Europe, ni à l'Asie.

1.2.2 Le paradoxe des relations entre la Russie et l'Occident

Toute l'histoire politique et philosophique de la Russie est marquée par l'opposition entre les traditions nationales et la modernisation importée d'Europe occidentale.

XV^e et XVI^e siècles : la Grande Principauté de Moscovie, récemment libérée du joug tataro-mongol, se considère comme l'héritier de Byzance et le gardien unique de l'Orthodoxie. Le Tsar devient le symbole de l'unité de la nation constituée par le peuple et sa religion.

XVIII^e siècle : sous l'impulsion de Pierre le Grand et de Catherine II, la Russie évolue d'un pays arriéré en une puissance mondiale (plus vaste territoire unifié parmi les états européens) ; modernisation technique – premier producteur mondial de fer, de fonte et de cuivre ; introduction de modes de vie, d'une culture, d'une organisation politique et économique inspirées par l'Occident, mais absence de réforme structurelle de la société = crises politiques et répressions sévères (soulèvement populaire emmené par le cosaque Pougatchev sous Catherine II, insurrection libérale des Décabristes en 1825 sous Nicolas I).

XIX^e siècle : vers 1850, la Russie est un pays de 12,5 millions de km² et de 60 millions d'habitants ; poursuite de la modernisation notamment industrielle (construction des chemins de fer) ; début des réformes structurelles : abolition du servage des paysans, émergence d'une intelligentsia ayant des revendications sociales et nationales constamment insatisfaites = radicalisation de l'opposition politique (assassinat du tsar Alexandre II en 1881).

Les deux siècles de modernisation ont ouvert un long débat en Russie entre ceux qui croient en l'utilité des théories occidentales dans le contexte russe et les « traditionalistes » persuadés que ces théories ne peuvent pas améliorer le pays. Les pensées occidentaliste et slavophile s'affrontent. Les slavophiles défendent les anciennes valeurs : prédominance de l'Orthodoxie, formes communautaires d'organisation du travail comme l'« artel », la communauté villageoise.

Aujourd'hui, curieusement, même s'ils utilisent au quotidien les outils de gestion anglo-saxons, beaucoup d'entrepreneurs et de salariés russes gardent à l'esprit l'idée slavophile selon laquelle les méthodes occidentales sont par essence inappropriées à la Russie.

1.2.3 Le paradoxe de la superpuissance soviétique

Il est important pour l'homme d'affaires d'Europe occidentale qui aborde le marché russe de garder à l'esprit que le concept d'entreprise tel que nous le connaissons ne veut pas dire grand-chose pour beaucoup d'entrepreneurs russes et surtout pour la grande majorité des salariés.

Le concept d'entreprise admis en Europe occidentale et dans les marchés émergents adeptes de l'économie libérale, a été simplement éradiqué de la vie économique de l'URSS pendant plus de soixante ans.

Le mode de gestion soviétique était complètement différent de notre référentiel managérial. L'ignorer peut être source de sérieuses déconvenues dans la relation d'affaires : incompréhension de la manière dont ses interlocuteurs russes gèrent l'exécution des contrats conclus.

Le rappel historique qui suit aide à mieux comprendre comment s'est constitué un modèle distinct d'entreprise soviétique. Il permet surtout de décoder un mode de gestion paraissant irrationnel ou inefficace mais répondant aux contraintes passées et à celles récurrentes de l'environnement local des affaires :

– **Révolution d'Octobre et guerre civile : « Communisme de Guerre »**

Elle aboutit aux révoltes des paysans, des ouvriers et même de l'armée contre la distribution centralisée des produits et marchandises

– **Années 20 : « Nouvelle Politique Économique »**

Retour à une certaine liberté d'entreprendre dans le cadre d'objectifs de production fixés par l'État.

– **Années 30 : « Révolution socialiste dans un seul pays »**

Développement industriel de l'URSS et émergence d'une culture spécifique d'entreprise.

- Entreprises appartenant à l'État régies par le plan et leur ministère de tutelle.
- Prédominance de la centralisation verticale de l'économie et de l'unification bureaucratique = appauvrissement des formes et des techniques de gestion.
- « Mécanisation de l'Homme » = Taylorisme associé à l'ordre militaire.
- Paradoxe des normes socialistes du travail s'appuyant sur le communautarisme historique des Russes et rapprochant Marxisme et Orthodoxie : « *travailler sans compter pour le bien de tous* », « *l'attention à la classe la plus pauvre* »².

***Stakhanovisme = réalisations exemplaires
en dehors des objectifs planifiés***

.....
2 Slobodskoï, 1994, p. 36.

– **Années 40 et 50 : « Culte de la personnalité »**

Très grand nombre de prisonniers politiques condamnés aux travaux forcés et déportés vers le Goulag jusqu'au milieu des années 50 :

- Protection du citoyen par le Parti et l'État (garantie de l'emploi, logement, gratuité de la formation et des soins de santé) en échange d'un travail minimum (NB une certaine tolérance à l'égard de la faible intensité du travail prolétarien se profilait déjà sous Lénine).
- Niveau de vie des Soviétiques sacrifié à la modernisation de l'industrie.

Le système d'exploitation de la population pendant toute la période stalinienne a produit des résultats macroéconomiques spectaculaires. D'un pays majoritairement agricole, l'URSS est devenue en 1940 le troisième pays le plus industrialisé au monde. Les villes ont trouvé un nouveau souffle avec la construction d'usines gigantesques, comme à Magnitogorsk. Des chantiers immenses, souvent réalisés par les détenus du Goulag, ont été engagés : canaux, stations hydroélectriques, métro de Moscou et de Leningrad, Université de Moscou... Les ingénieurs des meilleures entreprises occidentales, comme Siemens ou General Electric, ont participé à la création en URSS d'industries modernes : production d'automobiles et de tracteurs, industrie métallurgique, industrie d'armement...

La victoire sur l'Allemagne nazie (le coût humain de cette victoire fut démesuré) a conforté la voie suivie par l'URSS qui est alors à son apogée. La construction de la bombe atomique et la conquête de l'espace ne feront que confirmer cette réalité.

Les historiens discutent toujours du coût humain de cette industrialisation. Cependant, l'attitude vis-à-vis du travail dans les camps était caractérisée soit par une obéissance passive des prisonniers soit par leur refus de travailler pour montrer qu'ils ne voulaient pas appartenir au système. Cette forme de désengagement dans des conditions de travail extrêmes n'a pas été sans conséquence durable sur la relation des salariés russes avec les objectifs de leur entreprise et de leur direction, y compris jusqu'à nos jours.

– **Années 60 et 70 : « Pressions de l'État »**

Pressions sur les dirigeants d'entreprises en leur fixant des objectifs souvent irréalisables = efforts productifs titanesques mais aussi recours systématique aux déclarations de façade :

- Affaiblissement du régime = moindre recours au travail « idéologisé » et forcé tout en préservant le système centralisé, hiérarchisé et planifié et en cultivant l'esprit paternaliste à tous les niveaux.

- Maintien du discours idéologique = les travailleurs accomplissent les plans mais en évitant de fournir des efforts supplémentaires.
- Compromis social = acceptation par les salariés d'un niveau de vie relativement peu élevé en échange d'un travail sécurisé de faible intensité³ et d'un système ne leur demandant ni réflexion ni initiative.
- Économie provisoirement soutenue par la crise mondiale du pétrole (immenses réserves découvertes dans les années 50).

Depuis les années 1960, la structure réelle des entreprises soviétiques s'éloigne de plus en plus de leur organigramme. En dehors de l'organisation formelle et pour faire face à ses lacunes horizontales et verticales, des réseaux denses de relations se sont étendus et des systèmes complexes d'échanges de services et de marchandages informels se sont formés^(*). L'architecture centralisée et planifiée de l'URSS a de plus en plus joué un rôle de façade, derrière laquelle œuvraient des circuits informels permettant d'atteindre des objectifs difficiles à réaliser avec les moyens officiels. La génération des fonctionnaires formés depuis 1956 témoigne d'un double esprit et d'un double moral. Au moment où elle a pris la relève sur l'ancienne génération, la dégradation a abouti à une crise profonde de tout le système.

L'opposition de la Nomenklatura (la bureaucratie des fonctionnaires) à la société a abouti à un fonctionnement clanique structuré par le « marché administratif »^(**) qui consistait à s'approprier toute chose tant soit peu importante pour la transformer en « marchandise ». Ces transactions s'appliquaient aux biens, aux services et finalement à tout ce qui avait une valeur dans l'économie : statut social, pouvoir et subordination, lois et droit de les transgresser.

(*) Radaev, 2000, p. 308

(**) Naïchoul', 1992.