

Texte en anglais trouvé sur le site anar britannique Libcom.org (<http://libcom.org/>), dans sa rubrique « History », sous le titre « Labor Discipline and the Decline of the Soviet System ».

Cette traduction a été réalisée en avril et mai 2011. Nous signalons que ce texte n'a pas été traduit directement par le CATS de Caen mais par une personne qui est entré en contact avec nous. C'est cette personne, qui se reconnaîtra, qui a réalisé la traduction que voici, et nous l'en remercions chaleureusement.

D'autres traductions sont en téléchargement libre sur notre site : <http://ablogm.com/cats/>

DISCIPLINE DU TRAVAIL ET DÉCLIN DU SYSTÈME SOVIÉTIQUE

PAR DON FILTZER

La question de la discipline du travail se trouve au cœur même de la confrontation entre l'élite soviétique et sa force de travail. L'industrie soviétique était minée par de fréquents changements de personnels, l'absentéisme, l'alcoolisme et le ralentissement des cadences. Don Filtzer nous montre comment tout cela a contribué à l'effondrement final du système.

La question de la discipline du travail se trouve au cœur même de la confrontation entre l'élite soviétique et sa force de travail. Dans les usines d'URSS, comme l'ont depuis longtemps noté les commentateurs/rices tant occidentaux/ales que soviétiques, cette « discipline » laissait à désirer : turn-over important ; absentéisme, en lien étroit avec l'abus d'alcool au travail ou hors travail ; par-dessus tout, une forte irrégularité des cadences (avec des périodes de travail intensif, incluant généralement des heures supplémentaires obligatoires, entrecoupées d'innombrables occasions de perte de temps, de ralentissement, etc.) et un mépris général pour la qualité de la production. Retracer la genèse historique de cette organisation du travail est complexe et n'entre pas dans le cadre de cet article, mais un facteur au moins mérite d'être mis en évidence. Afin d'asseoir son pouvoir, l'élite stalinienne dut d'entrée briser les oppositions, réelles ou potentielles, émanant de pratiquement l'ensemble de la société : les paysanNEs qui résistèrent à la collectivisation forcée, mais aussi les ouvrierES (souvent issuES de la même paysannerie) qui, pour la plupart, vécurent mal – et, jusqu'à un certain point, refusèrent – les rigueurs et les pressions de l'industrialisation. Pour vaincre ces résistances, il fallait atomiser la société, en particulier la classe ouvrière ; peut-être pas détruire totalement les solidarités mutuelles, mais éroder sa conscience de classe et éliminer sa capacité à fonctionner collectivement en tant que classe. Au même moment, le n'importe-quoi bureaucratique et presque obscène des plans quinquennaux engendrait une forte pénurie de main d'œuvre. Une force de travail certes dépolitisée, mais amère et aliénée, et qui, largement écartée du pouvoir, ne pourrait par aucun moyen être incitée ni contrainte à travailler efficacement : pour le régime, cette formule devait se révéler fatale.

Les travailleurs/euses devinrent donc une des causes essentielles – quoique certainement pas la seule – de la tendance à l'inefficacité chronique et au déclin économique qui mina, à long terme, le système soviétique. Les travailleurs/euses, tout en étant politiquement impuissants à changer le système, mirent un bémol aux prétentions de l'élite à extraire et disposer d'un surplus de production. Ce faisant, ils furent une cause majeure de son instabilité. Pratiquement chaque phase de l'histoire de l'URSS témoigne ainsi des efforts acharnés de l'élite pour trouver les moyens d'augmenter la productivité. Sous Staline, l'accent fut mis sur la pure contrainte ; si cette ligne politique s'avéra vaine, les pertes économiques qu'elle entraîna furent toutefois compensées par l'existence d'un quasi-esclavage massif. L'échec de la stratégie stalinienne conduisit à deux grandes tentatives de réforme, sous Khrouchtchev et sous Gorbatchev, où, pour tenter de résoudre le problème du manque de motivation et d'ardeur au travail des ouvrierES, on combina la carotte de la libéralisation politique avec le bâton d'une politique salariale sévère renforcée,

sous Gorbatchev, de la menace du chômage. Ces mesures, comme nous le savons aujourd'hui, échouèrent également à produire les résultats escomptés car les réformes se heurtèrent aux limites intrinsèques du système. Nulle réforme ne pouvait se permettre de remettre en cause les structures de base du pouvoir sur lesquelles s'appuyait l'élite pour conserver la direction du pays. Les antagonismes fondamentaux qui déstabilisaient la production demeurèrent donc irrésolus, et le système continua d'avancer vers son irréversible déclin.

Discipline du travail et mobilité

L'idée que le régime stalinien se faisait de la discipline du travail reflète son approche répressive des problèmes engendrés par une volonté d'industrialisation rapide s'appuyant sur une force de travail issue de plus en plus des rangs d'une paysannerie mécontente et peu au fait des rigueurs du travail industriel. La notion de manquements à la discipline ne se limita pas à l'absentéisme, l'alcoolisme au sein de l'usine ou l'insubordination ; elle en vint à inclure également le fait de vouloir changer d'emploi. Il est important de bien saisir l'extrême gravité des problèmes sociaux et politiques que le régime eut à affronter durant le premier plan quinquennal (1928-1932). La pénurie croissante de main d'œuvre coïncida avec une baisse catastrophique du niveau de vie, de sorte que les travailleurs/euses, vieux et vieilles ouvrierEs expérimentéEs ou jeunes recrues fraîchement arrivées de la campagne, se mirent à migrer en masse à la recherche de meilleures conditions de travail, de salaire, de logement et d'alimentation. On vit une nette dégradation de la discipline au sens strict à un moment où le régime et les directeurs d'entreprises s'efforçaient d'imposer une forte accélération des cadences en augmentant les quotas de production (appelés « normes » en russe) et en rabotant les salaires. Grèves et manifestations se multiplièrent, tout en n'étant la plupart du temps que des explosions spontanées de colère et de frustration face à l'aggravation des conditions de travail et aux terribles pénuries alimentaires. L'insubordination, pouvant aller jusqu'à l'agression physique à l'encontre des directeurs et des ouvriers trop zélés (les fameux « travailleurs de choc »), était monnaie courante.

Grosso modo, c'est en menant une guerre d'usure que le régime prit peu à peu le contrôle de la situation. Grèves et manifestations se heurtèrent à une violente répression, mais le facteur le plus important fut la lutte quotidienne que chacun menait pour sa survie et qui rendait la simple idée d'une opposition collective virtuellement impensable.

Si le régime parvint à éliminer toute résistance déclarée à ses politiques, il ne fut jamais en mesure de contrôler totalement le lieu de travail. Certes, les réponses collectives devinrent de plus en plus difficiles à envisager, et finalement impossibles ; en revanche, des actions individuelles telles que l'absentéisme ou le gaspillage d'énormes quantités de temps de travail résistèrent bien mieux aux pressions de la hiérarchie. En ces temps de pénurie de main d'œuvre, l'arme la plus efficace que l'ouvrierE avait à sa portée consistait tout simplement à changer d'emploi. Cela fut donc considéré comme une atteinte à la discipline du travail et soumis à des contraintes réglementaires de plus en plus sévères.

L'un des grands mérites des études pionnières de Solomon Schwarz sur le travail en URSS fut d'avoir éclairé la manière de plus en plus répressive dont on fit usage de la loi pour limiter la liberté d'action des travailleurs/euses. Mais son erreur fut d'y voir un mouvement presque téléologiquement entraîné vers l'imposition du travail obligatoire. En réalité, le régime, comme dans nombre d'autres champs du contrôle social, réagissait sans cesse aux événements plutôt qu'il n'en était à l'origine. Comme l'absentéisme et le turn-over montaient en flèche au cours du premier plan quinquennal, il tenta d'y remédier par des mesures de limitation des déplacements relativement clémentes.¹ Lorsqu'il apparut que ces mesures étaient inefficaces, les restrictions prirent un caractère plus répressif. Quand directeurs et ouvrierEs eurent démontré leur capacité à contourner les nouvelles lois, le régime les durcit encore, jusqu'à considérer l'absentéisme et la démission sans autorisation comme des infractions pénales en 1940.² En suivant l'évolution du droit du travail, nous pouvons donc observer l'antagonisme croissant entre l'élite et la force de travail. Mais ces efforts pour réguler la mobilité du travail prennent également une autre portée : elles firent du droit du travail un enjeu de négociation informelle entre les directions d'entreprises et les travailleurs/euses. Chaque fois que les intérêts de la production encouragèrent les

premières à protéger les seconds contre le licenciement ou les poursuites judiciaires, elles le firent volontiers... sans aller toutefois jusqu'à compromettre leur propre sécurité. Même pendant la guerre, nombreux furent les ouvriers à passer outre l'édit de 1940, en dépit des risques de poursuites extrêmement élevés qu'ils encouraient.³

Cette législation draconienne demeura en application jusqu'en avril 1956, date à laquelle on l'abrogea dans le cadre de la déstalinisation. Ceci dit, du vivant même de Staline, le régime avait dû reconnaître que son efficacité allait en déclinant. Les sanctions furent adoucies en 1951 et 1952, période durant laquelle on nota une recrudescence des changements d'emploi volontaires cependant que les poursuites se faisaient de plus en plus rares. Cet assouplissement reflète l'importance économique et politique nouvelle que prit la mobilité du travail dans l'après-guerre. En premier lieu, les taux de turn-over, s'ils grimperent considérablement après la réforme de 1956, ne représentaient toutefois qu'une fraction de ceux, vertigineux, des années 1930, lorsqu'environ 17% de la population active démissionnait chaque année. Dans les années 1930, traumatisés par la collectivisation forcée et la répression qui avait écrasé les résistances, qu'elles soient paysannes ou ouvrières, les travailleurs/euses avaient vu dans la mobilité leur principale marge de manœuvre. Dans les années 1950, par contre, l'industrie soviétique disposait d'une force de travail relativement stable et dont le niveau de vie, quoique faible, était loin d'être misérable. Deuxièmement, la perception du problème par le régime changea également. Tout le projet politique de la déstalinisation repose sur l'idée que la moindre amélioration des performances économiques du pays supposait d'abord de mettre un terme au profond découragement de la population hérité du règne de Staline. Si sous Staline le régime avait fait montre de mépris et de méfiance à l'égard de sa propre classe laborieuse, au point que changer d'emploi ait pu y devenir le signe d'une trahison criminelle, sous Khrouchtchev en revanche les actions en justice contre les travailleurs/euses cessèrent pratiquement. On visait désormais à les persuader que le régime œuvrait maintenant dans leur intérêt. C'est pourquoi le turn-over fut qualifié de réponse rationnelle à de mauvaises conditions matérielles : crise du logement, bas salaires, médiocres conditions sanitaires et de sécurité, directeurs trop autoritaires. Et c'est aussi pourquoi l'abrogation du droit du travail stalinien s'accompagna d'un renforcement de la protection des travailleurs/euses contre les licenciements abusifs.

Ce n'était pas seulement une question de rhétorique politique et de propagande. La nature du phénomène avait effectivement changé. Il n'était plus tant universel que concentré à certains secteurs clé, menaçant par là même de ruiner la stratégie de développement économique concoctée par le régime. Cela se manifesta avec le plus d'acuité lors de deux épisodes cruciaux : la tentative d'industrialisation de la Sibérie et de l'Extrême-Orient, et la fuite des opérateurs de machines-outils de l'industrie mécanique. Les causes profondes diffèrent dans chaque cas.

En Sibérie, le manque d'infrastructures, y compris de logements de base et de routes goudronnées, fit qu'il s'avéra presque impossible de retenir les centaines de milliers de recrues venues de Russie d'Europe, et, partant, de disposer d'une force de travail stable. En mécanique, la réforme salariale menée par Khrouchtchev entre 1956 et 1962 exerça une telle pression sur les revenus des opérateurs/rices de machines-outils qu'on vit la profession désertée massivement ; il en résulta de dangereux goulots de production dans ce qui était probablement le secteur industriel le plus essentiel de l'économie.

La manière dont Khrouchtchev géra le problème de la mobilité du travail eut davantage de conséquences à long terme que ces crises conjoncturelles pourraient le laisser croire. Car, en abrogeant la législation stalinienne du travail et en renforçant la protection des travailleurs/euses contre les licenciements, on créa, une fois de plus, un marché du travail où, grâce à la pénurie de main d'œuvre, les travailleurs/euses pouvaient changer d'emploi à leur gré tout en jouissant de la sécurité de l'emploi dans le cas où ils choisissaient de rester. Les dirigeants d'entreprises furent donc confrontés au problème de savoir comment dissuader les travailleurs/euses de démissionner, et la mobilité devint un enjeu de tractations informelles comme elle ne l'avait plus été depuis 1941. La question prit une importance économique accrue à mesure que la terreur et les camps de travail disparaissaient : l'accumulation de capital devrait désormais avoir lieu entièrement dans le secteur « libre » de l'économie. L'économie devint encore plus sensible aux aléas des rapports entre travailleurs et dirigeants. Ce qui engendra par la suite un cycle bien

rodé de reproduction de la pénurie de main d'œuvre chronique de l'Union Soviétique. Les travailleurs/euses allaient pouvoir se servir de leur rareté relative pour obtenir une maîtrise, limitée mais néanmoins palpable, de leurs conditions de travail, maîtrise qui fut à l'origine de l'avalanche de dysfonctionnements et de perturbations qui frappa les circuits de production et de distribution : pénuries de fournitures et de pièces détachées, pannes fréquentes, livraisons de lots incomplets et de machines inachevées, production de biens et services défectueux ou de mauvaise qualité. La conjonction de toutes ces difficultés mit un surcroît de pression sur les dirigeants d'entreprises, les incitant à garder le maximum d'employés. D'abord, parce que les insuffisances de l'appareil de production soviétique entraînaient une surconsommation de puissance de travail par unité produite. Ensuite, parce que les hauts et les bas des rythmes de production obligeaient les cadres à retenir en permanence des bras supplémentaires s'ils voulaient conserver un espoir d'atteindre leurs objectifs à la faveur de périodes d'activité intense. La main d'œuvre manquait donc toujours, ce qui permettait à nouveau aux ouvriers de s'assurer la maîtrise partielle de leurs méthodes de production et mettait en branle le cycle entier pour la période de production suivante.

L'un des points fondamentaux sous-tendant les réformes économiques de la perestroïka consista à admettre l'impasse où ce cycle avait mené l'économie soviétique. La libre mobilité des travailleurs et un marché du travail sans entraves furent dès lors considérés comme des préalables indispensables à toute tentative de restructurer les rapports entre travailleurs/euses et dirigeants. En réalité, il y eut parmi les réformateurs deux stratégies distinctes concernant la question du chômage. Pour la faction majoritaire, du fait de la modernisation technique et d'une rationalisation générale de la production, imposée elle-même par la nécessité pour les entreprises de dégager du profit eu égard aux nouvelles conditions de gestion financière, on devait se résoudre à licencier une partie du personnel. Ces travailleurs/euses superflus seraient, de toute façon, presque tous réembauchés dans d'autres branches de l'économie. D'après ce scénario, les réductions d'effectifs ne conduiraient pas à un chômage durable ; au fond, ils permettraient le transfert de travailleurs/euses employés de façon improductive vers le secteur en pleine expansion de la production de biens de consommation ou celui des prestations de services. C'était là, bien sûr, la position officielle du Goskomtrud, le comité d'Etat en charge des questions sociales et du travail.

L'autre stratégie, défendue par les plus éloquents des partisans du marché libre, et assez proche de celle poursuivie par le gouvernement conservateur du Royaume-Uni à partir de 1979, voyait dans les licenciements économiques le chemin menant à un authentique chômage, lequel agirait comme un moyen de discipliner les travailleurs/euses et de les contraindre à abandonner leurs privilèges d'atelier.⁴

Les événements ne voulurent suivre aucune de ces deux voies. Les premiers licenciements furent bien moins nombreux que prévus et affectèrent principalement les techniciens qualifiés et les cols blancs. Lorsqu'on renvoya de simples ouvriers, ce fut le plus souvent pour les redéployer dans la même entreprise, si bien que beaucoup ne surent même pas qu'ils avaient figuré au nombre des « superflus ». Quoi qu'il en soit, même cette vaguelette de licenciements connut un coup d'arrêt, et vers 1990 l'industrie se trouvait en situation de pénurie chronique d'ouvriers. Deux facteurs y avaient contribué. Primo, la légalisation de coopératives privées de petite taille, qui proposaient de meilleurs salaires et, souvent, de meilleures conditions de travail, siphonna un nombre appréciable d'ouvriers qualifiés et non qualifiés. Tendance renforcée par un phénomène, relativement ténu mais néanmoins discernable, d'abandon du secteur industriel par les femmes. Résultat : tout au long des années 1990-1991, les usines manquèrent d'ouvriers aux postes clés pour éviter les goulots de production. Secundo, la transition des entreprises vers ce qu'on appelait l'autofinancement, en les obligeant à répondre de la part croissante des bénéfices engloutie en investissement et en frais de fonctionnement (dont les salaires), ne créa pas l'engouement espéré pour l'achat d'équipements qui auraient permis d'économiser la main d'œuvre. La faute en revenait en partie à la mauvaise fiabilité des machines soviétiques, qui faisait que les dirigeants d'entreprises hésitaient à investir de grosses sommes d'argent dans des équipements qui n'amélioreraient que peu ou pas du tout la productivité. Toutefois, il faut chercher la raison principale dans les mécanismes du marché eux-mêmes. Dans une économie en proie aux pénuries et dominée par de vastes monopoles, les entreprises découvrirent que la meilleure façon de maximiser les bénéfices ne consistait pas à investir et moderniser leur parc de machines, mais à réduire la production et faire grimper les prix. A mesure que

le manque de main d'œuvre s'aggravait, la pression financière sur les entreprises augmenta puisque, pour retenir les employéEs, elles furent contraintes de céder à leurs revendications salariales.

Vers la fin de la perestroïka, on ne trouvait donc toujours pratiquement pas de chômage dans l'industrie. Certes, dans les secteurs de l'industrie légère et du textile, plusieurs centaines de milliers de femmes durent accepter un temps partiel ou un congé sans solde au cours des années 1990-1991, mais ce fut dû à des pénuries de matière première résultant d'interruptions (induites par les conditions du marché) dans les contrats de livraison, et non le fruit de licenciements économiques et d'une modernisation planifiés. À la fin de 1991, les usines textiles recrutaient encore. Lorsqu'il y eut des dégraissages, ils ne touchèrent pas les ouvrierEs mais justement ceux-là même que le régime aurait souhaité garder : les ingénieurEs et les technicienNEs qualifiéEs. Ainsi, la mobilité du travail présenta sous la perestroïka la même nature imprévisible et spontanée que durant le reste de l'histoire soviétique. La menace du chômage n'eut pas le moindre effet disciplinaire sur les rapports au sein des ateliers ; au contraire, l'exacerbation conjoncturelle du manque structurel de main d'œuvre sapa entièrement le projet de restructuration de l'industrie qui se trouve au cœur de la vaste stratégie politique de Gorbatchev visant à préserver, par la relance économique, la domination et les privilèges de l'élite.

Contrôle du temps de travail

L'utilisation du temps de travail en Union Soviétique durant sa phase stalinienne d'industrialisation pourrait sembler s'accorder avec le schéma observé dans d'autres pays se trouvant dans la même phase. Comme nous l'avons indiqué, il y avait d'importants taux de turn-over et d'absentéisme. La discipline au niveau des habitudes de travail était laxiste et les ouvrierEs gaspillaient énormément de temps à traîner d'un atelier à l'autre, bavardant avec leurs collègues, sortant fumer, quittant leur poste avant l'heure du déjeuner ou filant chez eux plus tôt que prévu. On disait que les ateliers de production étaient devenus « des boulevards ou des cours d'immeuble ». ⁵ Cependant, on notait aussi d'importantes différences avec les sociétés occidentales. Bien que le gros de la force de travail soit issue des rangs d'une paysannerie qu'on avait massivement déplacée de force – et qui, par conséquent, apportait avec elle une profonde rancœur à l'encontre du régime –, il se trouvait déjà sur place un noyau de travailleurs/euses plus âgéEs qui n'étaient pas des artisans mais appartenaient à une classe ouvrière formée pendant une phase antérieure d'industrialisation tsariste, au cours d'une révolution prolétarienne réussie, puis à la faveur des conditions de marché mises en place par la Nouvelle politique économique (NEP). Les forts taux de turn-over et d'absentéisme, au même titre qu'une attitude plus que tolérante à l'égard de l'utilisation du temps de travail, faisaient depuis longtemps partie de leur culture ouvrière. ⁶

De façon plus significative encore, jusqu'aux années 1930 nombre de ces travailleurs/euses avaient joui d'une large maîtrise du rythme et de l'organisation de leur travail. Dans des secteurs tels que l'ingénierie ou le textile, c'étaient les ouvrierEs qualifiéEs (majoritairement des hommes) qui décidaient de l'organisation et de la division des tâches, et qui prenaient en charge, individuellement ou par le biais d'équipes qu'ils choisissaient eux-mêmes (dans le textile, il s'agissait souvent de proches ou de membres de la famille), toutes les étapes du processus de production, y compris la maintenance et le renouvellement des machines. Tout au long de la décennie 1920, c'est ce genre de coutumes d'ateliers qui les aida à résister au taylorisme et aux quotas de production « scientifiques » que le régime voulait imposer à l'industrie soviétique. Il apparaît donc clairement que les nouvelles recrues en provenance des régions rurales ne trouvaient pas à leur arrivée un vide social mais des usines où les travailleurs/euses étaient déjà habitués à une large autonomie.

Nous ne serons pas surpris d'apprendre que ces traditions allaient totalement à l'encontre des méthodes de contrôle hypercentralisées et autoritaires mises en œuvre par l'élite stalinienne. On individualisa et on spécialisa les procédés à l'extrême. Ce qui était auparavant des processus de production intégrés fut brisé en d'innombrables tâches élémentaires, chaque ouvrierE se voyant confier une seule opération bien précise. Les économistes du travail justifiaient cette politique par le fait que des séquences d'opérations plus complexes auraient été hors de portée des millions de paysanNEs sans qualification fraîchement recrutéEs dans l'industrie. Les fonctions politiques que ce train de mesures assura important cependant

bien davantage. En premier lieu, il priva les ouvrierEs de toute maîtrise sur la conception des tâches, celle-ci devenant l'apanage exclusif de la direction. Deuxièmement, on avait là, combiné à l'extrême individualisation des salaires et à l'introduction des quotas à la pièce, l'instrument idéal pour atomiser la force de travail et neutraliser les résistances potentielles à l'autorité centrale. En jouant à la fois sur l'organisation du travail et sur des incitations, on poussa l'ouvrierE à s'intéresser uniquement à la tâche limitée qui lui était confiée, plutôt qu'à la production dans son ensemble. Dans la mesure où cela détruisit les solidarités entre travailleurs/euses, le régime en tira politiquement de grands bénéfices, mais le coût économique fut colossal. Chaque ouvrierE fut invité à dépasser ses objectifs de production, sans égard pour la nécessaire coordination entre les différentes étapes de la fabrication d'un produit. Si certainEs produisaient plus ou plus vite que d'autres, cela n'entraîna pas d'augmentation correspondante de la production globale de biens de consommation ; il en résulta simplement des stocks de pièces excédentaires dont on ne pouvait tirer aucun produit fini.⁷ La même logique était à l'œuvre dans chaque usine : pour tenter de dépasser leurs propres objectifs, les chefs d'ateliers se cantonnaient aux pièces et produits les plus faciles à fabriquer, laissant de côté les éléments plus coûteux ou complexes qui, cependant, pouvaient s'avérer tout aussi essentiels au moment de l'assemblage final.

Cette hyperindividualisation des tâches offrit aux travailleurs/euses d'innombrables occasions de s'approprier une grande partie de leur temps de travail. Il devint dès lors presque impossible de faire la part des choses entre les manquements délibérés à la discipline dont nous avons déjà parlé et les temps d'oisiveté forcée imputables au système bureaucratique. Les ouvrierEs pouvaient perdre plusieurs heures par jour à chercher les pièces ou les outils manquants, à changer de poste en raison d'une révision des priorités du plan, à attendre que le contremaître donne son feu vert ou qu'unE spécialiste vienne régler leur machine. La dilatation des pauses-déjeuner s'expliquait souvent par le fait qu'il fallait arriver tôt à cause des interminables files d'attente... elles-mêmes dues à l'incapacité des cantines d'entreprises à accueillir la totalité du personnel d'un atelier ou d'une section. De même, si tant d'ouvrierEs se débrouillaient pour débaucher avant l'heure, c'était parce qu'on n'avait pas harmonisé les horaires des transports publics et ceux des changements d'équipes de l'usine, en vertu de quoi quitter plus tôt était pour eux le seul moyen de rentrer à la maison. En outre, il est évident que certainEs se servaient de ces circonstances objectives comme de prétextes pour se dégager du temps libre.

Nous aurions dû rappeler, en commençant cette discussion, que les perturbations dans la production et les pertes de temps de travail qui s'ensuivaient ne signifiaient pas pour autant nécessairement une diminution des cadences. En premier lieu, les périodes creuses, notamment lorsqu'elles résultaient d'un manque de fournitures, devaient ensuite être rattrapées à grand renfort d'heures supplémentaires, de suppression des jours de repos, voire au moyen du légendaire « assaut », lorsqu'un atelier ou une entreprise entière se trouvait devoir produire en quelques jours ou semaines l'essentiel de son quota mensuel ou trimestriel. En second lieu, l'oisiveté forcée n'atténuait pas forcément les tensions du travail. Les ouvrierEs soviétiques avouèrent eux-mêmes qu'il est souvent moins éreintant de travailler à une cadence régulière, fut-elle soutenue, que de subir des arrêts et redémarrages erratiques. Ils trouvaient également pénible d'avoir à sillonner l'usine à la recherche d'éléments ou d'outils manquants, à prendre sur leur temps pour rectifier les malfaçons de pièces ou de produits finis, à déchiffrer et corriger des plans mal dessinés ou à adapter les méthodes de production à des matériaux (disons des lingots de métal) trop durs, trop grands, bref, d'une façon ou d'une autre, non conformes aux caractéristiques attendues. Troisièmement, les périodes creuses pouvaient sérieusement entamer les revenus des ouvrierEs, bien que ceux/celles-ci fussent souvent à même de négocier avec les responsables d'ateliers afin que ces pertes de temps leur soient comptées comme du travail.

Néanmoins, il ne fait aucun doute que la production subissait des pertes substantielles du fait de l'aptitude des ouvrierEs à freiner délibérément les cadences. Au cours de la première décennie de l'industrialisation stalinienne, le régime ne cessa pas un instant d'expérimenter méthodes et campagnes de propagande dans l'objectif de briser cette aptitude. En 1928 et 1929, on introduisit la production en continu, les usines étant censé fonctionner sans interruption grâce à des roulements de trois fois huit heures ou quatre fois six heures. Le système fut abandonné en raison de l'usure excessive des machines et du mécontentement des familles dont les membres ne parvenaient plus à trouver du temps libre ensemble. Dans les années 1930,

le régime fit une fixation sur les études concernant le temps et le mouvement – on appelait cela des « photographies » de la journée de travail –, dont l'intérêt principal était de mettre en évidence les secteurs où les cadences laissaient à désirer, de façon à pouvoir leur imposer des quotas plus sévères. Ces mesures connurent, bien sûr, leur apogée avec la campagne stakhanoviste, qui se servit de l'augmentation drastique des quotas et de la baisse des salaires pour obliger les ouvrierEs à accélérer leur rythme de travail s'ils ne voulaient pas voir leur revenu diminuer. Au bout du compte, il faut reconnaître que ces diverses stratégies n'eurent guère d'impact sur la manière dont la production était organisée et exécutée. Nous observons au contraire, à la fin des années 1930, que les pratiques ouvrières du début de la décennie étaient désormais bien ancrées dans les coutumes, et que les travailleurs/euses n'y renonceraient pas facilement.

Les ouvrierEs continuèrent à gaspiller d'exorbitantes quantités de temps, soit de manière délibérée, soit en raison de l'état général de désorganisation régnant dans l'industrie. Du fait de la pénurie de main d'œuvre et de l'absence du chômage comme sanction, les directions d'entreprises étaient impuissantes à briser ces schémas de comportement. Ceux-ci, il est vrai, disparurent presque totalement pendant la guerre... pour resurgir à partir de Khrouchtchev, comme un élément indissociable de l'organisation industrielle.

Cela nous amène à une autre différence essentielle entre industrialisation stalinienne et industrialisation en Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis. Si en Occident on parvint finalement à inculquer aux travailleurs/euses une culture de production conforme aux besoins du capitalisme, ce processus fut loin d'aller à son terme en URSS. À se fier uniquement aux documents des années 1930, nous sommes tentés de conclure que nous n'avons pas affaire à une culture de production spécifiquement soviétique, mais au comportement d'une force de travail d'origine paysanne se trouvant aux premiers stades de son acclimatation à la vie industrielle. Même chose pour ce qui concerne l'usage permissif du temps de travail dans la décennie 1920, puisque les ouvrierEs les plus expérimentés n'étaient encore qu'à une ou deux générations du village et que la plupart conservaient des liens étroits avec la campagne et sa culture. Toutefois, il suffit de considérer les choses sur un plus long terme pour que cet argument pose problème. Vers les années 1950-1960, il n'était plus question de paysanNEs à l'usine mais d'une force de travail citadine. Dans les années 1970-1980, c'était une classe ouvrière dont les membres travaillaient dans l'industrie depuis au moins deux générations.

Nous devons donc nous tourner vers une autre explication, à savoir que les conditions particulières de l'industrialisation stalinienne encouragèrent, en tant que phénomène spécifique à ce système, le gaspillage du temps de travail, lequel trouve ses origines dans la réunion de plusieurs facteurs conjoncturels : hostilité des ouvrierEs et ex-paysanNEs à l'encontre du régime, importation dans le milieu industriel d'un ensemble préexistants de comportements et d'habitudes vis-à-vis du travail, atomisation politique, pénurie de main d'œuvre, dislocations sociales dues aux méthodes bureaucratiques de l'industrialisation et à la vitesse vertigineuse à laquelle elle fut imposée. Tous ces facteurs, agissant de concert, créèrent pour les travailleurs/euses de nombreuses incitations – et, dans les faits, les obligèrent souvent – à exercer un contrôle individuel sur leur travail. De plus, une fois mises en place, ces pratiques devinrent partie intégrante des méthodes de production. Loin de les faire disparaître à mesure que son pouvoir s'affermissait, le système favorisa au contraire leur reproduction.

C'est ce que nous voyons clairement dans la période post-stalinienne : le temps de travail perdu adopte une forme bien précise, et de même son mode de reproduction. Sous Khrouchtchev, par exemple, l'ouvrierE était désœuvréE en moyenne durant 13 à 14% de son temps de travail, ce qui revient à gaspiller entre 30 et 33 jours de travail par an sans jamais quitter son poste. En cumulant les absences autorisées (qui comprennent les arrêts pour maladie ou maternité, mais non les congés payés) et le nombre relativement restreint de jours chapardés, nous arrivons à 36 ou 37 jours supplémentaires. Un quart de siècle plus tard, à la fin des années 1980, ces chiffres n'avaient pratiquement pas changé : les périodes d'interruption de la production et d'oisiveté forcée occupaient 10 à 20% des sept heures quotidiennes de l'ouvrierE moyenNE, soit entre 23 et 46 jours par an. En outre, les causes des interruptions de la production demeurèrent également identiques. Parmi elles il y avait, bien entendu, les

actions délibérées des travailleurs/euses eux-mêmes : flânerie au moment de prendre son poste, départ anticipé pour la pause-déjeuner ou abandon de poste avant l'heure de la relève. Tout comme dans les années 1930, ces actions ne répondaient pas forcément à des caprices. Respecter à la lettre les horaires de travail officiels, c'était risquer de ne plus rien trouver à manger à la cantine de l'usine ou de rater le dernier bus. Par ailleurs, la pénurie chronique de services et de biens de consommation, ainsi que les dysfonctionnements des circuits de distribution, prélevaient également leur tribut. Comparons, en effet, ce rapport daté de 1933 :

« Dans un atelier de production d'une usine de Moscou, les kiosques à livres et à journaux ont été placés de part et d'autre de l'entrée. Plus loin, dans l'atelier même, se trouve un guichet où l'on peut acheter des billets de train et autour duquel une foule se presse en permanence. Des dizaines d'ouvrierEs délaissent leur travail. Un café et des snack-bars trônent au cœur des ateliers. Pour améliorer le service offert aux travailleurs/euses, des gens ont aussi installé sur place un guichet pour les billets de théâtre. On ne s'étonnera donc pas que, dans cette usine, la journée effectivement travaillée se résume en moyenne à cinq heures et demi, parfois beaucoup moins pour certains ouvrierEs. »

et ce compte rendu de 1937 concernant l'usine Elektroavod de Moscou :

« Toute la journée, un interminable flot de gens arpente les couloirs, les ateliers, les cages d'escaliers. Il n'y a pas de meilleur indicateur à la fois du degré de discipline et de l'organisation de la production. Dans les couloirs d'Elektroavod, on vend des livres et des crèmes glacées. Tantôt c'est une usine, tantôt un grand magasin. »

avec la description que nous livre un chef d'atelier de l'usine d'engrais Voskresensk en 1991:

« Je ne suis pas en mesure de vous donner un chiffre exact, mais ici je dirais qu'au moins 10 à 15% du temps de travail y passe [en achats]. Nous avons des accords d'échange en vertu desquels nous recevons des fruits et légumes et divers produits. Et la distribution a lieu ici-même, dans l'entreprise, pas dans les magasins, et elle détourne 15% du temps de travail. Bref, les gens ne travaillent pas, ils passent leur temps à courir après un morceau de viande, une veste, une télé ou des boîtes de conserve. »⁸

Quoi qu'il en soit, les causes principales se trouvaient encore une fois dans le système de production lui-même. L'un des problèmes était la sous-mécanisation chronique des usines. L'industrie soviétique se caractérisa toujours par un fort recours aux travailleurs/euses manuelLES. Une minorité non négligeable d'entre eux/elles (quelque 11% en 1965 et 14% en 1987) avaient des connaissances en dépannage et en réparation, mais une bien plus grande proportion (environ la moitié au milieu des années 1960 et 35% en 1985), dépourvus de qualifications, travaillaient sans l'aide d'aucune machine. Cette prépondérance du travail manuel allait de pair avec une hypertrophie des activités annexes à la production, qui regroupèrent la moitié des travailleurs/euses entre la fin des années 1950 et le milieu des années 1980 : entreposage et transport, contrôle qualité, nettoyage, emballage, stockage, ou encore réparation et entretien. La persistance d'une telle proportion de travailleurs/euses manuelLES eut une profonde incidence sur les conditions de travail dans l'industrie soviétique (lesquelles étaient vraiment épouvantables, même si nous n'évoquerons pas cet aspect ici). Elle affecta les méthodes de production de deux manières radicales. Primo, les tâches annexes étaient pour l'essentiel non-mécanisées. Il en résulta d'incessants goulots de production : les ouvrierEs de production attendaient la livraison de pièces, le nettoyage de leur poste ou le réglage de leur machine-outil. Le problème, dans ce cas, ne résidait pas simplement dans le fait que l'absence de mécanisation ralentissait ces opérations, mais aussi que, parce qu'elles étaient manuelles, celui ou celle qui les exécutait était en mesure de maîtriser davantage son rythme de travail. S'il s'agissait d'unE ouvrierE qualifiéE, disons unE réparateur/rice de machines ou unE fabricantE de pièces de rechange pour ces mêmes machines, les ateliers de production étaient tributaires de sa bonne volonté à leur accorder la priorité et devaient négocier avec lui ou elle.⁹ Secundo, sur les postes mécanisés eux-mêmes, le travail manuel occupait un temps appréciable. Les opérateurs/rices de machines-outils, entre autres, devaient monter ou remplacer des éléments pouvant peser aussi bien quelques centaines de kilos

que plusieurs tonnes, bien que l'industrie soviétique ne produisît aucun des dispositifs hydrauliques, pneumatiques ou électriques permettant d'accélérer l'opération. Cette sous-mécanisation chronique résultait de causes complexes et variées, dont nous ne mentionnerons ici que les plus patentes.

La priorité conférée par le système stalinien à la réalisation des objectifs du plan poussa les directeurs d'entreprises à concentrer leurs investissements sur la production proprement dite, au détriment des activités annexes qui demeurèrent manuelles. Ajoutons à cela l'aversion bien documentée des cadres soviétiques vis-à-vis de l'innovation : un nouveau procédé, une nouvelle technologie risquaient d'entraîner des baisses de production pendant le temps de leur mise en place, rendant les objectifs d'autant plus difficiles à tenir ; et, au cas même où la nouveauté s'avérait finalement bénéfique, elle requerrait des modifications dans les méthodes de production et des redéploiements de personnel qui avaient toutes les chances de se heurter à l'hostilité des ouvrierEs. Un autre facteur dissuasif résidait dans le manque de fiabilité intrinsèque de machines soviétiques de conception dépassée, souvent dangereuses d'utilisation et, au moins à l'époque de la perestroïka, devenues de plus en plus chères tout en n'offrant que peu, voire pas du tout, de réel gain de productivité.¹⁰ Enfin, la faiblesse des rémunérations, notamment celles des femmes, nombreuses dans le secteur des activités annexes (en particulier sur les tâches demandant un lourd travail manuel), fournit aux directeurs un autre argument pour ne pas mécaniser. Il revenait moins cher d'embaucher du personnel supplémentaire, quand bien même il fallait lui verser des primes de risque ou de pénibilité pour le travail qu'on lui confiait. Les ouvrierEs eux/elles-mêmes conspiraient à perpétuer ces arrangements par leur méfiance à l'égard de changements risquant de se faire au détriment d'avantages tels que salaire plus élevé, retraite anticipée ou denrées alimentaires de meilleure qualité. C'était vrai spécialement des femmes, qui n'hésitaient pas à accepter des tâches dangereuses afin de compléter leur maigre revenu, mais l'influence corruptrice de ce marchandage autour du salaire concerna tous les ouvrierEs. Incapable d'envisager la moindre action collective en vue d'obtenir de meilleures conditions de travail, ils/elles optèrent pour l'échappatoire individuelle consistant à accepter des paies plus élevées ou une retraite anticipée en échange de leur soumission aux travaux pénibles et dangereux.

L'autre obstacle majeur au bon déroulement de la production fut la quasi impossibilité de coordonner le travail de sections et d'ateliers interdépendants. Les chaînes d'assemblage étaient particulièrement vulnérables. Il arrivait qu'elles soient stoppées pendant des heures, des jours, voire des semaines d'affilée, en raison d'une rupture de stocks de pièces, lesquelles provenaient le plus souvent d'une autre section de la même usine. De manière emblématique, les sources des perturbations n'étaient jamais les mêmes mais variaient d'un jour à l'autre. Ainsi, la direction se trouvait-elle dans l'incapacité à la fois d'anticiper le problème et d'y remédier en concentrant vigilance et ressources sur tel ou tel atelier clé. Nous avons un bon aperçu du complexe enchevêtrement de facteurs provoquant des pertes de productivité avec le cas de l'usine d'automobiles AZLK de Moscou, qui fabriquait les voitures de marque Moskvitch. Les chaînes principales de l'usine subissaient des arrêts prolongés presque quotidiennement. Un jour c'était les boîtes de vitesses qui faisaient défaut ; le lendemain, les réservoirs d'essence ; un autre jour, l'huile de moteur. Bien entendu, chacune de ces ruptures de stocks était le fruit d'autres pénuries au sein des ateliers fournisseurs : pénurie de pièces ou de métal pour fabriquer les boîtes de vitesses, pénurie de plastique pour les réservoirs, pénurie de pièces de rechange pour les équipements importés de l'étranger, etc. De plus, la négligence prélevait aussi son tribut. Telle opérateur/rice se désintéressait du nettoyage de sa machine, telle autre réglait mal la chaîne de production, tel stock de pièces rouillait parce que personne n'avait pris la peine de recharger les machines en solution nettoyante. Des matériaux étaient gâchés, non seulement à cause du manque d'installations de stockage qui faisait qu'on les laissait à l'air libre, mais également en raison de fréquentes mauvaises manipulations lors de leur chargement ou de leur transport. Ou bien encore des pièces restaient introuvables parce que des ouvrierEs les avaient volées. Une autre cause de retards résidait dans le privilège déjà mentionné dont jouissaient certainEs ouvrierEs clé – principalement celles et ceux des ateliers de pièces de rechange, ou celles et ceux de la maintenance et réparation des machines – de décider eux/elles-mêmes à quelles tâches ils/elles s'attelaient et dans quel ordre. En cas de divergences quant au tarif sur la base duquel telle ou telle intervention leur serait payée, ils/elles refusaient tout bonnement de l'exécuter avant d'en avoir terminé avec d'autres, plus lucratives.

Il faut ici insister particulièrement sur le rôle de la maintenance et de la réparation. On perdait un temps incalculable à rectifier des défauts de production. À AZLK, par exemple (et l'usine moscovite, sous cet aspect, était tout sauf unique), la chaîne de montage des boîtes de vitesses embaucha un ajusteur spécial dont le seul travail consistait à prendre les boîtes défectueuses sur le tapis roulant et à les rectifier. Parfois, cependant, les défauts n'étaient découverts qu'après l'assemblage final : c'est arrivé à l'usine Kirov de Leningrad où, sur des tracteurs flambant neufs, le système hydraulique dut être entièrement démonté, refait et réinstallé. Dans d'autres cas encore, les malfaçons s'avéraient trop sérieuses pour être réparables et il fallait recommencer tout le processus de production. Les pannes et réparations de machines consommaient également beaucoup de temps. Le secteur de la maintenance et réparation occupait une place énorme dans l'industrie soviétique. Le nombre d'installateurs/rices, électricienNEs et autres ouvrierEs réparateurs/rices augmenta en permanence. Et compte tenu du fait que les fabricants de machines ne fournissaient généralement pas les pièces de rechange pour leurs produits, chaque section dut mettre en place et maintenir, à grands frais, son propre petit atelier d'usinage et y fabriquer elle-même ces pièces, le résultat étant souvent de piètre qualité. Là n'était toutefois pas la seule source du problème. La mauvaise qualité des machines même, la réticence de la hiérarchie à les arrêter pour entretien (ce qui aurait nui à la réalisation des objectifs fixés par le plan), les abus et négligences dans l'usage qu'en faisaient les ouvrierEs et le travail médiocre des réparateurs/rices eux-mêmes, tout cela engendra un fort taux de pannes. Cette variété de causes rendait la localisation et le nombre des pannes totalement imprévisibles, ruinant encore davantage toute tentative de parvenir à une coordination rationnelle au sein de la production.

Les limites de la négociation informelle

Dans toutes les sociétés industrielles, jusqu'à présent, le système formel de relations de travail a toujours pris appui sur un ensemble d'arrangements informels entre ouvrierEs et cadres d'une part, et entre les ouvrierEs eux/elles-mêmes d'autre part, faute de quoi même l'usine la plus moderne cesserait de fonctionner. Ces arrangements englobent des ententes tacites sur les rémunérations, la discipline, l'organisation des tâches et le degré d'ardeur au travail requis, chacune de ces ententes marquant les limites entre lesquelles la direction peut espérer voir respecter les règles formelles, et l'ouvrierE les gauchir ou les contourner. Au *niveau phénoménal*, la négociation informelle – autrement dit le marchandage – que nous observons dans l'industrie soviétique semble comparable à ce qui se passe dans le système capitaliste. Toutefois, les *motivations internes* qui produisent ces arrangements sont tout à fait spécifiques du système soviétique.

Au cœur de ce marchandage se trouve la question de la rémunération. C'était d'autant plus vrai en URSS, où les négociations collectives n'existaient pas et où les taux salariaux comme les quotas de production étaient fixés par l'État avant d'être appliqués par les dirigeants d'entreprises. Si unE travailleur/euse estimait sa paie insuffisante ou injuste, il/elle lui était interdit de protester ou de faire grève ; il lui fallait recourir à d'autres expédients tels que la démission ou la recherche d'un arrangement avec ses supérieurEs. Certains des procédés utilisés par les ouvrierEs étaient assez semblables à ce que l'on peut observer dans les entreprises capitalistes : freiner la production afin d'éviter une baisse des taux ou une augmentation des quotas ; dissimuler une partie de la production afin d'en réclamer le paiement plus tard ; ou encore partager les tâches plus ou moins bien payées au sein de l'équipe afin d'égaliser les salaires. Lorsque les conditions politiques le permettaient et que les ouvrierEs se trouvaient dans une position assez solide pour négocier, ils pouvaient refuser de travailler sur des pièces qu'ils jugeaient trop mal payées. Mais, dans l'ensemble, les conditions politiques et économiques du système soviétique forcèrent les négociations informelles à suivre d'autres voies.

Dans les années 1930, le régime stalinien utilisa salaires et mesures d'incitation sur le mode de la sanction disciplinaire. À maintes reprises, les quotas furent relevés et le coût du travail réduit de façon à obliger les ouvrierEs à produire beaucoup plus, rien que pour conserver un revenu stable. Les travailleurs/euses de choc, et plus tard les stakhanovistes, furent encouragés – et même aidés – dans leur course aux records, lesquels servaient ensuite à l'établissement de nouvelles normes et de nouveaux taux valables pour tous. Par ailleurs, la question des salaires se compliquait encore du fait de leur démonétisation partielle, due à

l'extrême pénurie. De 1928 à 1934, on rationna la plupart des produits de base, ce qui n'empêcha pas que beaucoup d'entre eux restèrent introuvables. Les stocks des magasins d'État étaient maigres, obligeant les travailleurs/euses à se tourner vers les marchés paysans où régnaient les prix libres du marché... souvent inaccessibles. L'entreprise devint de plus en plus le lieu où l'on pouvait se procurer les produits de première nécessité : logement, rares denrées alimentaires et biens de consommation, séjours en maison de repos, en camps de « pionniers » pour les enfants, soins médicaux de base, garde des enfants en bas âge, ou encore (par le biais des syndicats qui en assuraient la gestion) pensions et indemnités de maladie. Ainsi, le/la travailleur/euse dépendait de l'entreprise pour une grande partie de ses besoins essentiels. Ce qui signifiait concrètement une dépendance vis-à-vis de ses supérieurEs directs, qui détenaient le pouvoir d'accorder (ou non) les précieux biens et privilèges. Même après la disparition du rationnement, les salaires ne furent jamais totalement remonétisés, et les travailleurs/euses continuèrent à compter sur leur lieu de travail pour conserver à leur niveau de vie un semblant de décence.

Les quotas n'avaient cependant pas pour unique objectif de réguler les salaires : il s'agissait aussi de contrôler le temps de travail. Des années 1930 jusqu'à la chute de l'Union Soviétique, l'administration centrale chargée de la planification mena une guerre incessante contre les directions d'entreprises pour leur faire appliquer ses quotas de production soi-disant scientifiques. La plupart de ces quotas étaient dits « empiriques », ce qui signifiait que leur calcul tenait compte des arrêts de production « normaux », c'est-à-dire de la journée telle qu'elle était véritablement travaillée. Mais, par ailleurs, le régime chercha constamment à imposer des quotas basés sur le potentiel des chaînes dans le cas où elles auraient fonctionné sans interruptions ni goulots de production. Bref, on augmentait les quotas dans le but d'imposer un travail plus discipliné et plus intensif. La vraie bataille opposa le régime et la force de travail. Les cadres d'entreprises ne furent à bien des égards que des intermédiaires pris entre deux feux. Les directeurs n'étaient pas des capitalistes et n'auraient tiré aucun bénéfice direct à rogner sur les salaires pour accroître le profit. Leur job consistait à dépasser les objectifs de production ; et, sous les conditions particulières du système soviétique, l'accélération des cadences n'était pas forcément le meilleur moyen d'y parvenir. Même dans les années 1930, et y compris durant la période stakhanoviste, les directions firent en sorte de protéger les revenus des petitEs employéEs et des travailleurs/euses à la chaîne, afin de préserver l'harmonie sociale et politique dans l'usine. Pour cela, la manière la plus directe consistait à retarder la mise en place des nouveaux quotas, que le régime relevait par décret presque chaque année. Il arrivait par exemple que la direction fasse mine de les avoir oubliés ; ou bien qu'elle applique l'augmentation pendant quelques temps pour, ensuite, ramener les quotas à des taux inférieurs sous divers prétextes ; ou encore qu'elle néglige de relever les quotas à la suite d'un perfectionnement technologique améliorant la productivité. Si tout cela échouait, les chefs d'ateliers pouvaient également jouer sur les salaires en autorisant les ouvrierEs à falsifier leurs chiffres de production, en les gratifiant de primes pour des tâches qu'ils n'avaient pas effectuées ou qui faisaient déjà partie de leur profil de poste, ou encore en leur confiant des tâches pour lesquelles les quotas étaient moins élevés afin qu'ils soient en mesure de donner un coup de pouce à leur revenu. Effet cumulé de tous ces procédés : vers la fin de la décennie 1930, les quotas étaient largement dépassés dans la plupart des branches de l'industrie, et les primes accordées en récompense de ces dépassements en étaient arrivées à représenter une part importante – parfois l'essentiel – du revenu mensuel de l'ouvrierE.

Aussi bien Khrouchtchev que Gorbatchev essayèrent, au moyen de réformes salariales, de renverser cette situation et, par des politiques incitatives, de mettre à bas le contrôle partiel que les ouvrierEs exerçaient sur l'exécution de leurs tâches. Les dispositifs des deux réformes sont remarquablement semblables : à travers davantage de quotas « technico-scientifiques », toutes deux cherchèrent à imposer une intensification de la journée de travail. Une quête qui se révéla finalement tout aussi chimérique sous Khrouchtchev et Gorbatchev que du temps de Staline. Vers les années 1950, entreprises et travailleurs/euses de l'industrie étaient parvenuEs à une notion précise de ce que devait être le revenu normal pour chaque corps de métier. Contester ces accords coutumiers aurait entraîné la remise en cause des ententes passées au niveau des ateliers, ce à quoi les directeurs renâclaient. En théorie, une telle attaque des pratiques établies aurait été possible dans un environnement de travail moins imprévisible et si le chômage avait eu la portée d'une véritable sanction. Mais la réalité montrait clairement qu'il y avait trop de facteurs sur lesquels les ouvrierEs – et leurs supérieurEs eux/elles-mêmes – n'avaient aucune

prise et qui pouvaient sérieusement réduire leurs revenus, et donc qu'il fallait protéger les salaires. Le même dilemme ruina les tentatives visant à faire jouer les salaires en fonction du respect de certains critères de qualité des produits. Qu'ils y mettent ou non de la bonne volonté, les ouvrierEs ne parvenaient tout simplement pas à atteindre les nouveaux critères et à remporter les primes.

Sous Khrouchtchev, l'unique branche où l'on appliqua strictement la réforme, la construction mécanique, se trouva bientôt en crise lorsque les opérateurs/rices de machines-outils désertèrent en masse pour chercher un autre emploi où ils/elles disposeraient de davantage d'autonomie. Sous Gorbatchev, la crise fut plus sévère encore. La nouvelle agence d'État pour le contrôle de la qualité (Gospriemka) avec son suivi rigoureux des produits créa un mécontentement si général que cette politique fut abandonnée. Dans le même temps, l'aggravation de la pénurie de main d'œuvre, ajoutée à l'obligation qu'avaient les entreprises de sans cesse augmenter les salaires pour retenir leurs ouvrierEs, conduisirent le gouvernement à abroger la réforme et, à la fin de 1990, à rejeter le privilège de fixer salaires et quotas sur les épaules des seules entreprises, instituant de facto une totale liberté salariale.

La question des tractations autour des revenus et de l'ardeur au travail éclaire violemment la nature du système soviétique. Les ouvrierEs n'avaient pas les moyens de négocier collectivement mais seulement individuellement ou par petits groupes, par exemple à l'échelle d'une équipe ou, éventuellement, d'une section entière. En conséquence, ces tractations ne prirent pas la forme d'un rapport de forces mais d'un échange de bons procédés où chacune des deux parties se trouvait sous la dépendance de l'autre. Toutefois, le pouvoir n'était pas équitablement distribué. Si les directeurs eurent parfois à faire des concessions afin de limiter les perturbations dans la production qui auraient pu découler de la démission ou du manque de coopération de certains ouvrierEs clé, ils savaient néanmoins qu'il existait des limites – au moins jusqu'à la perestroïka – que les ouvrierEs ne pouvaient pas franchir. De plus, le pouvoir des travailleurs/euses variait considérablement d'une catégorie à l'autre : l'ouvrierE qualifiéE ou semi-qualifiéE, pour peu qu'il ait une expérience suffisante et une bonne connaissance des méthodes de production, pouvait arracher des concessions que les moins qualifiéEs, les moins expérimentéEs ou celles et ceux travaillant dans les branches les moins essentielles de l'industrie, n'obtiendraient jamais. C'est particulièrement frappant dans le cas des femmes, qu'on trouvait dans des secteurs d'activité leur conférant, et de loin, moins de pouvoir de négociation que les hommes, et auxquelles, par conséquent, échurent les emplois les plus durs et les moins bien rémunérés. Grosso modo, cela se vérifia à l'échelle du système tout entier.¹¹ Pour conclure, la direction contrôlait la distribution de bien et de services indispensables, allant du logement aux rares denrées alimentaires et biens de consommation, des séjours en maison de repos aux prestations d'invalidité (ces deux derniers étant gérés par les syndicats). Dans une économie de pénurie, c'était là un puissant levier aux mains des cadres, et cela créa un fort courant de paternalisme contribuant à renforcer l'apathie politique des ouvrierEs, y compris durant la perestroïka.

Conclusion

L'industrialisation stalinienne a engendré un monde du travail bien particulier, où les travailleurs/euses, dans leurs aspirations aussi bien économiques que plus globalement politiques, furent mis dans l'incapacité d'affronter collectivement l'élite dirigeante ou simplement leur hiérarchie d'entreprise. Cependant, le caractère bureaucratique et désorganisé du système, en particulier l'absence de réglementation économique cohérente, permit aux ouvrierEs d'affirmer leur opposition directement à leur poste de production. On ne parlera pas de « résistance », mais de réaction défensive individualisée de la part d'une force de travail pour l'essentiel atomisée et dépolitisée. Les travailleurs/euses devinrent une des causes de la tendance à long terme du système au déclin économique, un fait que Khrouchtchev comme Gorbatchev admirèrent de manière explicite lorsqu'ils motivèrent leurs programmes de réforme respectifs. À moins que les travailleurs/euses ne soient amenéEs à sortir de leur abattement et à se reconnaître à nouveau dans le système, aucune avancée dans le sens d'une plus grande efficacité économique ne serait possible. Dans la mesure où les privilèges de l'élite dépendaient d'une telle rationalisation de l'économie, l'existence même de cette élite était menacée. C'est pourquoi il est impropre de qualifier le système stalinien de « mode de production ». Fonctionnant à un tel degré de contradiction interne et d'instabilité, il était condamné à n'être qu'une forme sociale historiquement

éphémère. Et, en effet, les rapports de forces politiques qui maintinrent l'élite au pouvoir générèrent, au sein du système de production, un enchevêtrement de rapports sociaux qui mena droit au déclin final. C'est un point crucial. Le système se détraquait mais n'était pas renversé. L'héritage du stalinisme fit de la reconstitution de la classe ouvrière soviétique *en tant que classe* (capable d'affirmer et de lutter pour ses besoins radicaux) un processus extrêmement long et difficile. De timides ouvertures dans ce sens purent être observées durant la perestroïka, mais elles mettront longtemps, sans doute plusieurs générations, avant de porter leurs fruits. En attendant, les perspectives pour le capitalisme post-soviétique vont dans le sens d'un système figé, dominé par la corruption, dépourvu de toute dynamique de développement. L'alternative ne consiste peut-être pas tout à fait à choisir entre socialisme et barbarie, mais, au mieux, entre socialisme et chaos.

Donald Filtzer

Professeur d'histoire à l'Université de Londres-Est

Article paru dans *International Labor and Working-Class History*, n°50, automne 1996, pp. 9-28

NOTES :

¹ En 1930-1931, unE travailleur/euse changeait d'emploi tous les sept ou huit mois en moyenne ; dans les mines de charbon ou la construction, tous les quatre à six mois. Vers 1936, la situation s'était « stabilisée » autour d'un changement tous les quatorze mois pour l'industrie dans son ensemble, et tous les dix à douze mois dans les charbonnages. Dans la construction, le turn-over resta élevé durant toute la décennie, avec en moyenne deux changements d'emploi par an. Filtzer, *Soviet Workers and Stalinist Industrialization*, pp. 52-53. Chiffres tirés de *Trud v SSSR* (Moscou, 1936) et *Plan*, n°9, 1937, pp. 21-122 (Ya. Kats).

² La sévérité croissante du droit du travail peut être résumée par les quelques lignes qui suivent. 20 octobre 1930 : Interdiction aux entreprises d'engager des travailleurs/euses ayant démissionné de leur précédent poste (Résolution du Comité central, *Pravda*, 22 octobre 1930). 15 novembre 1932 : Les travailleurs/euses coupables d'absentéisme seront automatiquement renvoyés, expulsés de leur logement d'entreprise et privés de cartes de rationnement (Décret du Gouvernement, *Trud.*, 16 novembre 1932). 28 décembre 1938 : Réaffirmation des sanctions de novembre 1932 ; l'absentéisme est défini comme un retard excédant vingt minutes (Décret conjoint du Gouvernement, du Parti et des syndicats, *Pravda*, 29 décembre 1938). 26 juin 1940 : L'absentéisme et la démission sans autorisation deviennent des infractions pénales (Édit du Soviet suprême, *Izvestia*, 27 juin 1940). Pour une discussion détaillée sur les évolutions du droit du travail et sur la manière dont directions d'entreprises et travailleurs/euses y réagirent, voir Filtzer, *Soviet Workers and Stalinist Industrialization*, pp. 107-115 ainsi que le chapitre 9.

³ Si l'on en croit John Barber et Mark Harrison, un million de travailleurs/euses, en moyenne, furent traduits en justice chaque année pour absentéisme, et deux cent mille autres pour démission illégale. Beaucoup d'autres encore parvinrent à échapper à la justice en prenant la fuite, contraignant le régime à les amnistier en 1944. John Barber et Mark Harrison, *The Soviet Home Front, 1941-1945 : A Social and Economic History of the USSR in World War II* (Londres, 1991), p. 164.

⁴ « Jusqu'à récemment encore, avoir un emploi [rabochee meslo] n'était pas quelque chose de particulièrement prestigieux dans notre pays. Beaucoup de gens, sachant qu'ils pouvaient toujours trouver du travail dans leur branche, n'accordaient guère de valeur à leur emploi ou à leurs fonctions. Même si ces travailleurs/euses ne travaillaient pas toujours consciencieusement, l'administration regardait ailleurs, pardonnait leur indiscipline et ne désirait qu'une chose : les dissuader de quitter l'entreprise, de laisser leur poste de travail inoccupé. C'est évidemment une des raisons pour lesquelles bon nombre de mesures destinées à renforcer la discipline du travail sont demeurées sans effet. À présent, la situation change peu à peu. On commence à apprécier le fait d'avoir un emploi, car l'entreprise a maintenant un intérêt économique à réduire son personnel. Que cet intérêt se généralise et le/la travailleur/euse se trouvera en permanence face à un choix : soit faire correctement son travail et être indispensable à la production, de sorte que la question de son renvoi ne vienne jamais à se poser, soit mal travailler et devenir candidat au licenciement économique. » *Sotsialisticheskii trud* 7 (1989), p. 74 (Yu. Orlovskii).

⁵ *Voprosy profdvizheniya* 2/3 (1935), pp. 35-36 (I. Shevelev). « Dans la plupart des usines de Leningrad, le travail ne commençait vraiment à battre son plein que trente à quarante minutes après le coup de sirène. Ils s'arrêtaient également bien avant la sirène. En juillet, l'usine Sovetskaya Zvezda rapporta qu'à vingt-cinq reprises, quatre équipes au grand complet partirent déjeuner une demi-heure avant la cloche. Après la pause-déjeuner, le travail ne reprenait pas immédiatement mais seulement après trente ou quarante minutes. » L. Gutman, *Rabotat' pol'nykh sem' chasov* (Leningrad, 1933), p. 19. Un autre rapport provenant de l'usine Lénine de Leningrad mentionne les faits suivants : « Ivanov a quitté son travail avant l'heure sans autorisation. Grigorev a suivi l'exemple d'Ivanov. En septembre, Gretyukov a été à deux reprises en retard de dix minutes. Piskunov, un monteur, se promène dans l'atelier pendant les heures de travail ; il fait cela durant quarante à soixante minutes chaque jour. Pashkevich adore faire un tour dans l'atelier "les mains dans les poches" ; et c'est peu dire, car chacun de ses "tours" dure entre dix et vingt minutes. » *Molot*, 27 septembre 1934 ; cité dans *Voprosy profdvizheniya* 2/3 (1935), p. 69 (I. Reznikovskii).

⁶ Ce point peut-être illustré par de nombreux comptes rendus datant de la Nouvelle Politique Économique, celui qui suit provenant d'une usine d'ingénierie de Kolomna, non loin de Moscou, en 1924 : « La faible productivité de l'usine provient, d'une part, d'une attitude insuffisamment consciencieuse des éléments issus de la paysannerie vis-à-vis de leur travail. Les ouvrierEs ne passent pas toute la journée à travailler, mais perdent énormément de temps à fumer, parler de la question paysanne, bavarder sur des sujets propres aux gens de la campagne ; le reste du temps ils/elles travaillent avec indolence, attendant la sirène qui annonce la fin de leur travail. » *Pravda*, 14 août 1924, cité dans A. Rabinovich, *Problema proizvoditel nosti truda* (Moscou, 1925), p. 143. Rabinovich cite également un autre article de *Pravda* selon lequel les ouvrierEs avaient l'habitude de débrayer une demi-heure avant la fin de leur service pour aller chercher, lire et commenter la presse du jour.

⁷ Ce phénomène typiquement soviétique porte même un nom : *nekomplektnost* (littéralement : incomplétude), qui désigne une machine ou un produit dont il est impossible de réaliser l'assemblage final par manque de certaines pièces parfois simples et bon marché. Ce problème ne fut pas propre à la période stalinienne mais devint un trait permanent de la production soviétique. L'un des ateliers d'usinage de pièces pour tracteurs de l'usine Kirov, à Leningrad, en 1991, avait beau être très bien noté du point de vue du rendement, des retards dans d'autres ateliers l'obligeaient à tout bonnement stocker les éléments fabriqués ; pour certaines pièces, c'était la production d'un mois entier qui s'accumulait. Comme le remarqua la gazette de l'usine, les ouvrierEs produisaient uniquement pour l'entrepôt. *Kirovets* (Usine Kirov, Leningrad), 14 février 1991.

⁸ Entretien avec le personnel de l'usine d'engrais Voskresensk, 9 juillet 1991. Selon d'autres employéEs de l'usine, le stress induit par ce système engendrait constamment des disputes pour savoir à qui reviendrait telle ou telle chose, les perdantEs pouvant parfois abandonner leur poste de travail et rentrer chez eux/elles dans un accès de colère. En outre, les ouvrierEs étaient généralement payéEs pour le temps gaspillé à ces ruées sur les marchandises.

⁹ Un ingénieur métallurgiste des chantiers navals de Leningrad expliqua comment il faisait face aux commandes urgentes : « Il faut que j'aie trouvé personnellement le contremaître en m'appuyant sur un centre d'intérêt commun ou sur un service que je lui aurais rendu précédemment. Ou alors il faut que je lui dise que je vais commander une tonne de métal – si on suppose que j'ai besoin d'une tonne de métal fondu – mais que je signerai un formulaire disant qu'il m'en a fourni deux tonnes. Autre exemple, si un jour il m'avait refilé du métal défectueux, j'aurais quand même signé le formulaire disant que j'ai bien été livré et qu'il n'y avait pas de défauts, bref je lui aurais rendu un service qui lui permet de remplir ses quotas. » Pour le cas où il fallait obtenir le concours d'un homme avec lequel on n'avait aucun lien personnel de ce type, il était possible de le soudoyer avec de l'alcool, une méthode couramment utilisée dans toutes les branches de l'industrie soviétique. Entretien avec A. K., ingénieur métallurgiste, Leningrad, 21 juin 1991.

¹⁰ Ça n'était pas seulement vrai dans le cas des activités annexes. La « modernisation » des tâches de production proprement dites fut également bridée par le manque de fiabilité notoire des robots et des machines-outils à commande numérique soviétiques. Les robots, notamment, étaient si chers et apportaient si peu en terme d'augmentation de la productivité qu'une étude estima qu'il faudrait cinq cents ans pour en amortir le coût. Quand finalement on les retira des chaînes de production, souvent par manque de pièces de rechange, les ouvrierEs qu'ils avaient évincéEs durent reprendre leur poste comme avant. *Sotsialisticheskii trud* 5 (1990), p. 35 (N. Khrulev, L. Salomatina); I. Ya. Kats et V. V. Pavlychev, *Uskorenie nauchno-tekhnicheskogo progressa v ob'edinenii: Opyt Ivanovskogo stankostroitel'nogo proizvodstvennogo ob'edineniya im. 50-letiya SSSR* (Moscou, 1989), p. 22; *Sovetskaya Rossiya*, 1^{er} juin 1988; *Za sovetskuyu malolitrazhku* (usine d'automobiles AZLK, Moscou), 20 novembre et 27 décembre 1989, 9 juillet 1990.

¹¹ UnE ouvrierE surprisE en état d'ivresse au travail était censéE, en vertu du règlement disciplinaire, être renvoyéE chez lui. Dans les faits, le contremaître le/la gardait et l'affectait aux tâches pénibles ou mal payées dont les autres ne voulaient pas. Mais ce même contremaître se montrait beaucoup plus prudent si d'aventure l'alcoolique était unE ouvrierE qualifiéE d'un secteur clé tel que, par exemple, l'usinage d'outils ou de pièces de rechange pour les machines.