

Les Russes, maîtres de l'improvisation

● ● ● **Robert Hotz s.j.**, Zurich

Œuvres d'entraide, Westukraine/Ostreferat

Celui qui veut collaborer avec des Russes en Russie sera bien vite convaincu qu'il se trouve dans un tout autre monde. Même les camarades marxistes d'Allemagne de l'Est n'en finissaient pas d'en découvrir la complexité et d'en connaître les difficultés. Certes la Russie compte plus de cent peuples qui parlent des langues différentes, mais la plupart du temps l'étranger a affaire avec ceux que l'on appelle *les grands Russes*, ou du moins avec des personnes qui parlent parfaitement le russe. Le russe étant toujours la *lingua franca* de l'ensemble du pays, il est bien sûr indispensable de le connaître si l'on désire travailler et investir en Russie. Mais cela ne suffit pas. Encore faut-il comprendre la mentalité russe et s'intégrer dans un réseau de relations russes.

Influence asiatique

Qui travaille et vit avec les Russes se trouve vite confronté au fait que la planification à long terme ne fait pas partie de leurs priorités. Les aléas de l'histoire et de la politique leur ont appris à ne se fier qu'à l'instant présent. Trop de déceptions et d'espoirs trahis ont rendu suspects les plans à long terme.

L'immensité du territoire et la variation des conditions climatiques posent des problèmes imprévus au transport et à la circulation des marchandises. Les grandes distances, le mauvais état des voies de communication et les caprices de la météo ont enseigné aux Russes que la première des vertus est la patience.

De fait, le mot patience recouvre une autre conception du temps. La langue elle-même en témoigne : « un moment », « un instant » se disent en russe *minutočku* (une minute). Mais malheur au sot qui le prend à la lettre ! Le mot le plus utilisé pour dire « tout de suite » est le très classique *sejčas*, qui signifie « au cours de cette heure », ce qui ne saurait être compris de manière trop précise... Une autre expression équivoque est *budet*. Malheureux celui à qui elle s'adresse, car elle signifie « ça vient », soit presque l'éternité.

La langue elle-même exprime donc une autre conception du temps. Qui veut éviter la crise de nerfs, doit en prendre acte. La « patience » russe a quelque chose à voir avec la conception asiatique du temps. En Russie, il faut savoir attendre, ce que font encore de nombreux Russes, en position accroupie, à la manière asiatique. Et seuls les personnes patientes arrivent au bout de

société

L'Occidental qui veut travailler avec les Russes a tout intérêt à se familiariser avec la mentalité de ces derniers, bien éloignée de la nôtre. Allergie à la planification, dictature du pouvoir, déresponsabilisation et corruption côtoient chez eux patience, improvisation, créativité et spontanéité. Un cocktail déroutant.

Les Russes, maîtres de l'improvisation

société

leurs peines. Cependant, il ne faut pas confondre patience et fatalisme : l'histoire montre, qu'en politique, la patience russe a parfois payé.

Le caractère du Russe est aussi marqué par l'histoire de son pays, qui renvoie à des formes de gouvernements aux racines plus asiatiques et tartares qu'occidentales. Soumis aux Tartares jusqu'en 1480, les Russes n'ont pas appris d'eux seulement à boire du thé. Après avoir aboli les structures administratives urbaines, les Tartares leur ont imposé une administration centrale, rigide, dictatoriale, avec fermage, impôts et douanes. Après la libération des Tartares, les dirigeants russes ont repris à leur compte cette administration centralisée, la préférant aux habitudes byzantines.

Il ne s'agit pas seulement de tyrannie et de dictature, mais de l'exercice d'un pouvoir violent, qui s'appuie sur les services secrets (dont les appellations sont continuellement nouvelles) et sur les commandos spéciaux du Ministère de l'Intérieur. C'est là la forme normale de gouvernance de ce pays, non seulement sous le régime absolutiste des tsars mais surtout sous le communisme, et ce jusqu'au XX^e siècle.

La patience russe



Sous de tels régimes, il a vite été évident que ceux qui ne faisaient rien ne risquaient pas de commettre d'erreurs et, par conséquent, ne pouvaient être tenus pour responsables. Le sens de la responsabilité personnelle, affaibli encore par le communisme, est donc peu développé au sein de la population. C'est ainsi que le Russe rejette systématiquement la responsabilité sur les instances supérieures : une attitude encore très répandue.

Un nouveau tissu

Il ne faudrait cependant jamais sous-estimer l'intelligence ou les compétences professionnelles d'un partenaire russe. L'effondrement de l'URSS, après une première grave crise, a apporté de profonds changements économiques. Les anciens *apparatchiks* communistes, qui s'étaient approprié les meilleures parts de l'économie et étaient devenus immensément riches, ont cherché à sauvegarder leurs privilèges dans le contexte des nouvelles relations internationales, en investissant dans la formation. Ils ont envoyé leurs enfants, dans la mesure où ils étaient suffisamment intelligents, étudier l'économie et les langues dans des écoles privées et même - si possible - dans des universités de pointe. Ainsi, une nouvelle classe de dirigeants formés à l'Ouest se dégage, lentement mais sûrement. Ils se révèlent être des partenaires commerciaux compétents dans la mesure où ils réussissent, condition sine qua non mais tâche ô combien difficile, à s'affranchir de la vieille mentalité encore en vigueur.

Comme les officiers à l'armée, les dirigeants d'entreprises forment donc une caste plus cultivée. Les couches supérieures ont en règle générale une culture et une formation remarquables.

Lorsqu'il s'agit de résoudre ou de maîtriser des situations difficiles par les moyens les plus simples, ils font preuve d'un étonnant esprit de déduction.

En ce qui concerne les hauts fonctionnaires de l'Etat et leurs privilèges, mieux vaut ne pas en parler par contre. Ceux qui commandent forment un réseau invisible, étroitement tissé, de coteries qui s'entraident et se protègent mutuellement. La corruption est omniprésente, jusque dans les instances de la justice. Malheur à celui qui ne peut pas compter sur quelque relation, il est condamné par avance à échouer car les relations sont la clef du succès de toute activité prometteuse.

Il est évident que ces « relations » doivent être soignées et « lubrifiées » : toutes les occasions sont bonnes pour un petit cadeau (dans certains cas, il constitue un véritable tarif, comme chez les médecins par exemple).

Ainsi les entreprises et les investisseurs étrangers qui peuvent se hisser au niveau gouvernemental grâce à leur potentiel financier jouissent de conditions de départ (et de mesures de protection) bien meilleures que les petites ou moyennes entreprises. Et là où il y a du succès, les « protecteurs » doivent avoir leur part. Inutile de souligner la ressemblance avec les mécanismes mafieux : il faut faire partie de la « famille ».

Stratégie de survie

Le manque d'éthique au travail est ainsi un vrai problème. Autre exemple, on boit beaucoup malheureusement en Russie. Les communistes ont échoué à plusieurs reprises dans leur lutte contre l'alcoolisme, un des gros problèmes de la société russe. Les rudes conditions climatiques et les besoins alimentaires qu'elles

impliquent peuvent en être une des explications. Il faut y ajouter les inégalités sociales (la nouvelle richesse est très inégalement distribuée) et la pauvreté, accentuées avec la chute de l'URSS. La grande majorité de la population du pays est composée de Russes vivant à l'ouest de l'Oural et dont l'espérance de vie diminue du fait des mauvaises conditions économiques et écologiques. Dans les négociations commerciales, il ne faut donc jamais oublier que l'on a affaire à des partenaires qui sont de rudes buveurs. Là encore, cela vaut la peine de connaître les habitudes des Russes, afin de savoir répondre à un toast sans blesser son interlocuteur. Un toast réussi peut influencer positivement toute l'atmosphère...

En général, les Russes sont de bonnes pâtes qui ne cachent pas leurs sentiments. Ce qui les rend très sympathiques mais aussi imprévisibles, du moment que les émotions sont facilement sujettes à changement. La musique populaire russe illustre bien ce trait, qui passe sans transition de la plus folle gaieté à la plus profonde mélancolie.

Que ce soit à l'époque de l'Union soviétique ou aujourd'hui, j'ai toujours admiré la capacité d'improvisation des Russes. Ils sont capables de remettre en marche une machine, une voiture ou n'importe quel instrument technique avec les moyens les plus simples et les plus primitifs. Un spectateur occidental en rira parce que, à la longue, cette improvisation se révélera totalement inefficace. Mais dans l'immédiateté, dans des circonstances extrêmes, elle peut sauver une vie. En Russie, qui ne sait pas improviser risque de périr.

D'autre part, l'improvisation débouche souvent sur des innovations techniques, pour ne rien dire de la solution de problèmes mathématiques compliqués. On quitte un système connu, pour ouvrir des

chemins nouveaux et plus efficaces. La démarche est ainsi plus utile que risible.

Ce n'est aussi un secret pour personne que l'intensité de travail des Russes est nettement moindre que la nôtre, gens de l'Ouest. Or, en Occident, j'ai souvent entendu des spécialistes se lamenter : « On n'a plus le temps de réfléchir. » Dans certaines circonstances, un rythme de travail plus lent peut se révéler au final plus productif : la créativité n'engendre pas dans l'immédiateté, mais sur un plus long terme.

S'adapter n'est pas adopter

Pour terminer, je voudrais faire une digression dans un domaine que je connais particulièrement bien, grâce à ma longue expérience de l'Est, la médecine. Qui connaît les hôpitaux russes, surtout en dehors des grands centres comme Moscou et Saint-Petersbourg, doit constater leur effrayant manque d'équipement médical (à l'exception des médicaments). Paradoxalement, les médecins disposent d'un degré de connaissances théoriques étonnement haut, de niveau égal, parfois même supérieur, à celui de bien de médecins formés à l'Ouest, et pour ne rien dire de leurs expériences pratiques. Les médecins russes posent souvent de meilleurs diagnostics que leurs collègues occidentaux, qui s'en remettent aveuglément à toutes sortes d'appareils sans prendre en considération le patient dans sa totalité. J'en ai moi-même fait l'expérience. La raison en est qu'à l'Est, les médecins sont confrontés à des maladies que nos docteurs ne rencontrent plus ou à peine.

Il faudrait aussi parler de la criminalité. Elle existe tout autant sous la forme d'une corruption à grande échelle, que de petite criminalité omniprésente chez les laissés-pour-compte. On vole évidemment dès que l'occasion se présente. Les anciens communistes avaient popularisé la devise de Lénine : « Fais confiance, mais vérifie ! » Entre-temps, il semble bien que les entreprises occidentales aient préféré la vieille version stalinienne, plus brève : « Contrôle ! » Personnellement, dans mes rapports de travail avec les Russes, je me suis toujours trouvé mieux en adoptant la devise de Lénine et je n'ai presque jamais été volé.

Permettez-moi de résumer l'essentiel sous la forme d'une lapalissade. Qui veut comprendre les Russes doit être conscient qu'ils vivent dans un tout autre monde que nous du fait de conditions géographiques, climatiques et historiques différentes. Par conséquent, ils ont une autre manière de penser que les Occidentaux. Cela exige de nous un profond changement d'orientation et une grande capacité d'adaptation.

Beaucoup de choses chez eux nous effrayeront, nous dérangeront ou nous irriteront. Mais n'oublions jamais qu'au cours des siècles, la mentalité russe a été une stratégie de survie. Il vaut la peine d'en tenir compte, même si on ne peut pas l'adopter ou si on ne veut pas l'accepter.

R. H.

(traduction : P. Emonet s.j.)