

YOURI LOUJKOV

**MOSCOU
NE CROIT PAS
AUX LARMES**

Réflexions du Maire

**MOSCOU
NE CROIT PAS
AUX LARMES**

Réflexions du Maire

YOURI LOUJKOV

**MOSCOU
NE CROIT PAS
AUX LARMES**

Réflexions du Maire

Traduit du russe par Michèle Kahn, Michel Parfenov
et Paul Lequesne

Anthropos

Diffusion : Economica, 49, rue Héricart - 75015 Paris

YOUR JOURNAL

MODERN THE GREAT EAST AND THE WEST

AN INTERNATIONAL JOURNAL OF
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES

Volume 10, Number 1, 1996
January 1996

© ANTHROPOS-ECONOMICA, 1996.

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays.

Table des matières

Lettre aux lecteurs Français	7
Avant-propos	9
La cour de mon enfance	13
Histoire de pommes de terre	29
Comment devenir Maire	73
Histoire d'une réplique au Parlement	103
Allons y ! Mettons les choses au clair !	119
Comment nous y sommes arrivés	129
Ah, les routes de Russie	141
Une vieille histoire	151
Le charme rompu	163
Autour de la « question du logement »	173
L'instinct de la foule	191
Un chapitre que l'Auteur n'avait pas l'intention d'écrire	199

Nota bene sur la traduction :

- de la page 7 à 83 : Michèle Kahn ;
- de la page 84 à 168 : Michel Parfenov ;
- de la page 169 à 210 : Paul Lequesne.

Lettre aux lecteurs Français

Chers lecteurs,

Beaucoup de mes interlocuteurs, qu'ils soient russes ou étrangers, me demandent souvent : quel est le secret du dynamisme de Moscou, au milieu de la crise profonde que subit actuellement la Russie ?

Je vous dirai franchement qu'il est impossible de répondre à une telle question, parce qu'il n'y a tout simplement là aucun secret. Ce qui sous-tend nos modestes succès, c'est du travail, encore du travail et seulement du travail ! Cet ouvrage raconte à partir de l'exemple de Moscou le passage de l'économie monopoliste d'Etat à l'économie de marché, il parle de ce que font les Moscovites pour ressusciter leur ville et lui rendre sa beauté d'antan.

Le but de ce livre, c'est de donner au lecteur tous les renseignements nécessaires pour lui faire connaître notre ville, et, dans la mesure du possible, la lui faire aimer comme nous l'aimons.

Je serai heureux si le lecteur considère qu'il lui a été utile et s'il y trouve les réponses aux questions qui l'intéressent.

Profitant de cette occasion, je voudrais, au nom des Moscovites et au mien propre transmettre aux habitants de la France – pays envers lequel nous avons toujours eu une sympathie particulière – nos vœux les plus sincères, et en particulier notre souhait que les liens amicaux qui unissent nos pays et nos peuples aillent en se renforçant.

Ce n'est pas seulement le pouvoir qui a changé à Moscou, c'est toute la conception du pouvoir.

Désormais, ce n'est plus l'idée de commander qui nous inspire, mais celle de servir.

Désormais, le pouvoir municipal ne sera plus un instrument de contrainte soumis à des objectifs imposés d'en haut.

Il se considérera comme partie prenante des services offerts par la capitale aux Moscovites pour améliorer leur vie. Et ses succès ne se mesureront pas en déclarations politiques, mais en mètres carrés de logement, en routes, en parcs, on jugera de ses réalisations à l'aune du bien-être des habitants de Moscou.

Youri Loujkov

Avant-propos

Il n'y a rien de plus beau que Moscou vue d'hélicoptère. Cette ville que je connais depuis mon enfance s'étale là, en bas, non pas telle que les gens la voient, mais telle qu'elle s'ouvre vers le firmament. Vue d'en haut, elle révèle le secret de sa force et de son éternité : les courbes et les rayons que forment les rues n'ont pas été tracés au hasard, mais selon les lignes de force d'une sorte de rose des vents magnétique. C'est à cause de cette structure organique qu'elle peut laisser tout ce désordre, toute cette diversité, toutes ces choses incompatibles s'installer librement en son sein.

Mais il n'y a rien non plus d'aussi affreux que Moscou vue d'hélicoptère, parce que la ville paraît alors gravement malade. Les toits sont rouillés, sales, pleins de débris. Les coupoles brisées des églises produisent une impression plus terrible encore. Mais le plus effrayant, ce sont les traces, visibles partout, de l'impitoyable arbitraire bolchevique, qui a tantôt arraché à l'espace vivant des temples et des bâtiments, tantôt planté là des cubes étrangers à l'esprit de la ville ; et même laissé tout simplement des terrains vagues dans des lieux où tout était si plaisant autrefois. La ville donne vue d'en haut l'impression d'un corps étalé, ramolli, plein d'excroissances et de trous.

« Belle et affreuse », voilà la formule dans laquelle on peut englober la première impression de la ville. De grands processus historiques ont laissé ici leur empreinte dans toute leur contradiction et leur folie. La beauté nouvelle cohabite avec des destructions barbares. La bureaucratie impériale pourrissante a privé la capitale de ce qui lui manquait à elle-même, un visage propre.

Ce ne sont pas les années staliniennes, d'ailleurs, qui ont causé les plus grands dégâts, mais l'époque de Khrouchtchev et celle de Brejnev. Ayant décidé de repousser les limites de la ville (excellente initiative, car Moscou étouffait dans les limites du rempart Kamer-Kolejski), le pouvoir de l'époque de la stagnation a décidé de rejeter vers la périphérie ceux sans lesquels les maisons ne peuvent vivre, leurs habitants. L'idée naquit de faire du centre un quartier administratif. Une énorme quantité de logements demeurèrent sans entretien, abandonnés. Lorsque je fus nommé en 1990 président du

Comité exécutif, on m'apporta encore à signer un document autorisant l'expropriation de Moscovites d'une surface habitable d'un million vingt-quatre mille mètres carrés. • Combien de logements sont déjà vides ? demandai-je. – Plus de deux millions. • – Quelles sont les possibilités de restitution ? • – Cent vingt mille par an. • - • Il vous faudrait donc déjà huit ans pour rembourser votre dette aux Moscovites. Qu'est ce que voulez de plus ? Prolonger l'agonie du centre ? • Un silence me répondit, qui voulait dire : mais personne n'a encore annulé les ordres.

La structure de Moscou est en fait inverse de celle de New York, par exemple : là-bas, le centre pousse en hauteur, la concentration s'aggrave, la vie devient impossible. Manhattan, c'est la cohue, c'est une jungle de pierre magnifique pour les affaires et le tourisme, mais pas pour la vie. A Moscou, au contraire, les maisons sont moins hautes dans le centre que dans le reste de la ville. Ce n'est pas un amas de pierre, mais une vallée. Pas une cacophonie de gratte-ciel et de béton, mais de l'espace, de l'air, du Tchaïkovski. Et puisque, grâce à Dieu, on n'a pas encore réussi à démolir complètement tout cela, notre devoir est de recréer, de faire renaître les fêtes, les foires, les carnivals, et pas seulement par le commerce et les loisirs organisés. Il doit y avoir des lumières aux fenêtres, donc il faut restaurer les petites maisons habitées par une seule famille.

Où est donc ta limite, Moscou ? Vers quoi cours-tu ainsi ? Une ville ne peut pas sans fin s'agrandir, s'étendre, se déployer, s'allonger, s'étirer, quels mots y a-t-il encore ? La capitale ne peut pas se répandre sur tout le territoire de la Russie. Autrefois, des villages se blottissaient aux confins de Moscou. Aujourd'hui, ce rôle pourrait être joué par les cottages, ces résidences secondaires pour ceux qui ne veulent pas respirer les fumées de la ville. On verra bien.

En tout cas, au cours de ce premier vol d'inspection, j'ai vu une ville gravement malade. Pas morte, mais très atteinte. Une ville qui a besoin de soins prolongés et pénibles.

C'est tous ensemble que nous devons la soigner.

C'est un travail d'envergure, difficile.

J'ai écrit ce livre pour en parler.

Certains se demanderont pourquoi donc le maire, à qui les pages des journaux et les studios de télévision sont ouverts, doit-il en plus écrire des livres ? N'a-t-il pas tout dit dans lors d'innombrables d'interviews, entretiens et discours ?

Figurez-vous que non. Et ce dont le maire n'a pas parlé, c'est de l'essentiel, de sa conception de la cause à laquelle il s'est voué.

Ce qui préoccupe avant tout l'auteur, c'est le sens des tâches que doit résoudre le chef de l'exécutif de la capitale. et c'est pourquoi il faudrait que les Moscovites lisent ce livre avant d'aller encore une fois aux urnes, afin de ne pas se laisser prendre aux discours creux des politiciens qui promettent le paradis, mais ne sont même pas capables de comprendre un simple problème d'intendance.

Il va de soi que ce livre n'est pas complet, faute de temps, et ce temps, où donc un maire pourrait-il le prendre ? Je l'ai rédigé dans divers endroits et dans des circonstances variées, souvent à la hâte, en avion, pendant mes vacances ; j'espère que le lecteur me pardonnera.

Mais si je suis parvenu ne serait-ce que partiellement à montrer le caractère spécifique des tâches qui se posent de nos jours au dirigeant de la capitale, je considérerai que mon but est atteint.

Je voudrais dire encore une chose. A première vue, ce livre relève du genre autobiographique. Mais en fait, il parle de tous ceux avec qui je travaille à la municipalité depuis déjà dix ans. L'éditeur m'a dit : il faut parler de tout le monde ou de personne, pour éviter les injustices. Il m'a fallu accepter, et remettre ce sujet à des temps meilleurs.

Alors faites-moi confiance, chers amis et collègues, tous ceux avec qui je travaille à Moscou et pour Moscou : ce livre parle de vous. Ou de nous. Car je n'ai jamais rien fait tout seul.

La cour¹ de mon enfance

Je suis né à Moscou. La maternité où cela s'est passé se trouvait juste en face de chez nous, alors il n'a pas fallu beaucoup de temps à mes parents pour me porter jusqu'à notre baraquement. Je pense que cela a été la seule fois où ils se sont vraiment occupés de moi.

Bientôt, ils ont amené par le même chemin leur troisième fils, Serge. A ce moment là je me suis retrouvé « au milieu », c'est-à-dire entre deux, ni le premier, ni le dernier. Il me semble que cette place a influé sur moi, que j'ai perdu à jamais la faculté de me prendre pour quelqu'un d'extraordinaire et de remarquable. De sorte que même quand mon institutrice, Nina Nikolalevna me prédisait : « Loujkov, tu vas voir où tout ça va te mener ! », je n'avais pas l'impression de faire des choses extraordinaires.

S'il y avait quelque chose qui me distinguait des autres, c'était peut-être justement une totale absence d'intérêt envers moi-même et la faculté de me fondre totalement dans mon entourage. J'étais heureux de vivre dans cette ville, dans notre cour, et j'ai toujours parfaitement su que ce lieu où je vivais était ce qu'il y avait de mieux au monde.

Si je ressentais cela, ce n'était pas, comme on le dit à présent, parce que nous ne connaissions pas Disneyland. D'abord, aucun Disneyland ne pouvait se comparer aux grottes de glace dans la fosse du chantier abandonné ; nous sortions de là couverts de boue de la tête aux pieds, mais ayant ressenti quelque chose qu'un spectacle patenté ne pourra jamais procurer.

Ensuite, l'idée que l'on vit au centre du monde est naturelle, où que l'on soit. Tout simplement parce que la vie est partout, que dans la vie, comme l'a dit un mathématicien « c'est partout le centre et nulle part la périphérie. »

Pour nous, le « centre », c'était la gare de Pavelets. On allait s'y promener les jours de fête, c'est là que se trouvaient les bains publics, le marché, la police. Et surtout, c'était là que s'arrêtaient les tanks après les défilés militaires du 1^{er} mai et du 7 novembre.

1. Le mot « dvor », en russe, signifie à la fois la cour et l'ensemble de maisons regroupées autour, le tout formant comme un petit village (NdT).

Pouvait-il y avoir un plaisir plus grand pour les gamins, pendant ces années de guerre, que de se tenir à côté de l'énorme machine rugissante, et parfois même de grimper, si on le leur permettait, sur le blindage astiqué pour la fête ?

La gare de Pavelets n'était pas loin, on y allait à pied, mais c'étaient les adultes qui avaient à faire là-bas. Les gosses, eux, s'occupaient de ce qu'ils trouvaient dans le voisinage de la cour. C'était un véritable univers, à portée de main des gosses, avec des bâtiments familiers, la cartonnerie, la savonnerie, la baraque des pompiers...

Commençons par la cartonnerie. C'était très facile d'y entrer. On y fabriquait des emballages de bonbons et de chocolats, et toutes sortes d'autres choses merveilleuses. Pendant toute mon enfance, je n'ai pas vu une seule sucrerie, mais des papiers de bonbons en veux-tu en voilà : les entrepôts étaient fermés, mais pas gardés. Nous nous faulions dans les immenses hangars et nous nous servions.

Ce que nous préférons, c'était les emballages des chocolats « Les contes de Pouchkine ». On y voyait sur un papier bleu foncé, qui craquait sous les doigts, dans une chambre dorée scintillante, un jeune homme du nom de Pouchkine avec une vieille bonne femme du nom de Niania¹. Pourquoi cette image nous attirait-elle ? Elle ne représentait ni tanks ni avions. Mais tout l'amour que j'éprouverais plus tard pour la poésie en général et celle de Pouchkine en particulier était contenu ce papier de bonbons. En fixant longuement l'ocre dorée de la pièce, je tentais de saisir le son des vers de Pouchkine. Et plus tard, lorsqu'à l'école je pus y avoir accès, je me plongeai à nouveau dans ce scintillement qu'on m'avait offert naguère sous la forme d'un joli papier, comme on offrait à d'autres des chocolats.

Passons à la savonnerie. Elle se dressait au centre même de la cour. On y fabriquait du savon de ménage, en assez grande quantité. Son directeur était pour nous un homme extraordinairement important.

Mais ce qui nous intéressait surtout, nous, les enfants, ce n'était pas le produit fini, mais la matière première, une montagne de charogne sans cesse renouvelée, qui portait le nom bizarre de « drayure ».

Même pendant les années les plus terribles de la guerre, je n'ai jamais pu me laver avec du savon de ménage, parce que je voyais

1. Niania veut dire Nounou, mais c'était un mot inconnu des enfants (NdT).

avec quoi on le faisait. Vous ne savez pas ce que c'était que cette drayure, et cela vaut mieux : c'étaient des pattes, des oreilles, des cartilages et autre charogne, qui dégageaient une odeur pestilentielle et attiraient immanquablement les corbeaux. C'étaient eux qui passionnaient les enfants. Nous leur tirions dessus avec des lance-pierres, en nous imaginant que c'étaient les envahisseurs allemands. Les ennemis poussaient des cris affreux et s'envolaient, terrorisés.

Ma mère travaillait d'ailleurs comme chauffagiste à la savonnerie. Elle avait son local, la chaufferie, où se dressait une chaudière à vapeur, et il y faisait toujours bon, chaud et sec.

La chaudière occupait tout l'espace, brûlant et soufflant le feu comme un animal de légende. Nous le nourrissions de charbon, que nous apportions de la cour dans des seaux. Nous surveillions le niveau de l'eau dans son organisme, en actionnant une grosse pompe. Nous ramassions les cendres grises avec une pelle. Mais ce qui faisait notre fierté, c'était l'art de jeter des pelletées de charbon dans la chaudière, de viser juste l'endroit où dans le rougeoiement régulier du feu se dessinait une tache noire.

Pourtant l'essentiel, ce n'était pas le travail, c'était ce que j'appellerais aujourd'hui la contemplation, un mot que je ne connaissais pas alors. Regarder longuement le feu, sans en détacher le regard, était notre occupation préférée. Une grande quantité de tuyaux descendaient vers la flamme. L'air brûlant brouillait leur image : on aurait dit qu'ils s'agitaient et tremblaient, exécutant une musique inaudible sur un orgue de lumière.

Nous n'allions pas à l'église. Il n'y avait pas de place dans la vie des enfants de cette époque, pour l'or des icônes ou la flamme des cierges. Tout cela vint plus tard, à l'âge adulte. Mais ce que j'ai rencontré sous le décorum du rite orthodoxe, je l'ai accueilli comme quelque chose de familier, parce que mon cœur l'avait ressenti pour la première fois dans la chaufferie.

Mais ne nous attardons pas : de telles minutes sont sacrées, et il serait impudique d'en parler. En outre, ce n'était pas du tout la contemplation qui formait l'essentiel de la vie des enfants. Et puis ma mère dut bientôt quitter son emploi. Après la guerre, on décida de manifester de la sollicitude envers les femmes : un arrêté leur interdit toute une série de professions du temps de guerre, en particulier celle de chauffagiste. Maman en fut bouleversée. Elle se retrouva, après la chaleur sèche et parfumée de la chaufferie – où donc, qu'en pensez-vous ? - dans le royaume de la reine des neiges ! On la nomma machiniste dans des installations frigorifiques. Tout était le contraire de la chaufferie. Le froid. Les manteaux blancs du

givre. Des bottes de caoutchouc. Une odeur d'ammoniaque. Cela ne me plut pas du tout, et je cessai d'aller à la rejoindre à son travail. Mais Maman ne pouvait pas persuader le directeur de nous restituer la chaleur de la chaufferie.

Alors, où pouvions-nous aller maintenant, sinon sur le chantier abandonné, vers la cabane des pompiers? Tout était permis aux enfants de notre cour. Les adultes ne nous surveillaient absolument pas. On pouvait courir dans les terrains vagues, les dépôts d'ordures et les décharges : tant qu'on ne se cassait pas le cou ou que l'on ne brisait pas le carreau d'un voisin, personne ne s'intéressait à notre itinéraire. C'est seulement le soir qu'on nous forçait à rentrer à la maison.

La « cabane des pompiers », c'était un vieux baraquement sur la berge de la Moskova, et une caserne des pompiers dont la construction avait été interrompue par la guerre. Nous n'aimions pas les pompiers, et c'était d'ailleurs réciproque. Nous parce qu'ils étaient installés sur le débarcadère (où étaient amarrées leurs vedettes), et eux parce que nous sautions dans la rivière et les empêchions, disaient-ils, de travailler. Tu parles ! Nous voyions bien qu'ils ne travaillaient pas et qu'ils passaient toute la journée sans rien faire dans leur baraque ! Et ce n'était pas tout. Une de nous avait rapporté de chez lui une phrase prononcée par un adulte : « Pendant que les maris sont au front, ils font la cour aux femmes ». Nous ne comprenions pas le sens de cette phrase, mais nous en tirions les conclusions nécessaires.

Et nous leur organisions des « incendies ».

Cela se passait ainsi. Tout un régiment de gamins récoltait du bois, des tôles, du pétrole. Cela était mis en tas devant la porte que l'on bloquait avec une planche. Une allumette là-dessus... Et après, nous prenions nos jambes à notre cou ! Les pompiers apparaissaient à la fenêtre, montraient le poing, puis éteignaient le feu. Ils connaissaient par leur nom tous ceux qui leur avaient joué ce tour pendable, mais ils ne se décidaient pas à réagir.

Enfin, l'un d'eux n'y tint plus et nous courut après. C'est seulement là que je compris ce que voulait dire « jouer avec le feu ». Nous avons grimpé, adroits et rapides comme des singes, sur le toit du garage inachevé. Et tout d'un coup, nous avons vu – quelle horreur – qu'il nous avait suivis. Il s'est accroché à l'auvent, il a fait un rétablissement, il grimpe... Il n'y a qu'un seul passage pour arriver sur le toit, et en bas, c'est le fossé, la décharge. On n'avait le choix qu'entre se faire rouer de coups ou sauter. Et alors – adieu patrie bien aimée ! – nous avons sauté.

Sans doute qu'à ce moment là, nous avions l'air de membres d'une association de candidats au suicide. Un observateur aurait pu penser qu'il était victime d'hallucination, en voyant des enfants vêtus de leur seule culotte qui prenaient une vieille plate-forme de chantier pour une piscine. Et en bas, il n'y avait pas d'eau, mais des briques, des crochets, des poutres. Dieu sait comment nous sommes restés en vie.

Après ce vol plané, qui nous sembla interminable, couverts d'écorchures, exténués, nous avons regardé en haut, et la douleur et le sang ont laissé la place à un sentiment de victoire. Le pompier avait eu peur de sauter. D'ailleurs, ce n'était plus la peine. A partir de ce jour, nous avons cessé d'allumer des feux, et les pompiers de nous chasser du débarcadère.

Après la guerre, une autre catastrophe nous est tombée dessus : il était désormais interdit de se baigner dans la Moskova. Et sans doute à juste titre. L'eau était si sale que lorsque mon ami Lionka Karamnov chercha à attraper un... comment ça s'appelle, vous savez bien, un de ces morceaux de caoutchouc dont se servent les hommes, et que, par absence d'éducation sexuelle, nous essayions de gonfler pour en faire des ballons...

Donc, lorsque Lionka découvrit quelques-uns de ces « condoms », il plongea dans une nappe de pétrole et lorsqu'il en ressortit, il était si effrayant que même nous, qui en avions pourtant déjà vu de toutes les couleurs, laissâmes tout tomber et courûmes chercher de quoi le nettoyer. Nous avons réussi à le débarbouiller, mais bientôt sa tête se mit à enfler, on aurait dit un casque de scaphandrier vissé sur son corps nu. Définitivement effrayés, nous courûmes chez Zindel, c'est comme ça qu'on appelait la polyclinique qui avait été construite avant la Révolution par un certain Zindel, rue Derbéni. Là-bas, il y avait toujours notre protectrice, la vieille Zilia Abramovna Wilner, qui était de permanence. Ou peut-être bien qu'elle s'appelait Sarah Moïsséevna, mais ce n'est pas là la question. Le fait est qu'elle se sentait la maman de tout le monde, qu'elle soignait avec art nos innombrables blessures, tout en polémiqueant à haute voix et en leur absence avec nos parents et en leur reprochant la mauvaise éducation de leurs va-nu-pieds de gosses. Elle ne comprenait pas que si nous étions des va-nu-pieds – au sens propre du terme –, ce n'était pas seulement par pauvreté : porter des chaussures était considéré comme de mauvais ton. Il y avait bien des choses qu'elle ne comprenait pas, mais j'en parlerai après.

Donc lorsque, après la guerre, il fut interdit de se baigner dans la Moskova, il va de soi que cela ne nous arrêta pas. Nous plongeons

dans l'eau épaisse, pleine d'ornements de diverses couleurs, en nous préoccupant seulement de ne pas tomber entre les mains des flics.

On s'y prenait de la façon suivante : l'un de nous « montait la garde », nous lui donnions nos culottes – notre unique garde-robe – et nous plongeons de l'embarcadère jusqu'à en avoir la tête qui tourne et le corps bleu de froid. Lorsqu'un flic se montrait, notre sentinelle, au cri de « vingt-deux », devait courir vers un lieu convenu et nous, nos derrières nus brillant au soleil, nous nagions dans le sens du courant en criant toutes sortes d'injures, vers l'usine automobile, d'où partaient les décharges, les marécages, les fourrés, et où notre poursuivant ne pouvait plus nous rattraper.

Cependant, tout a une fin, comme on disait autrefois dans les livres. Un des policiers s'avéra rusé comme un renard. Sans doute qu'il en avait vraiment assez de nous. Il inventa la manœuvre suivante : il arrêta un camion au loin, monta dans la cabine, et se glissant là comme un serpent dans un puits, ordonna au chauffeur de se diriger vers l'embarcadère. Il va de soi que notre sentinelle ne remarqua rien : de nombreux camions passaient sur le quai à cette époque. Et soudain, voilà le camion qui s'arrête, et ce diable qui jaillit comme un chien de sa niche, qui attrape toutes nos culottes, et – scène suivante que nous voyons, celle-là –, agitant d'un air tranquille et solennel notre garde-robe confisquée, il nous fait signe de sortir de l'eau. Pas moyen de faire autrement, il n'y avait plus qu'à compter sur l'indulgence du vainqueur.

Mais il n'en manifesta aucune. Il inventa un châtiment terrible. Il nous fit monter sur la plate-forme du camion et ordonna au chauffeur d'en abaisser les montants, pour que tout le monde nous voie bien.

Imaginez-vous cette scène : nous sommes plantés là tout nus, cachant nos zizis avec nos mains. A côté de nous, le policier, un large sourire sur sa gueule terrible. Les gens accourent. Et en plus, il demande au chauffeur de klaxonner, attirant ainsi l'attention de tout le monde, et de rouler le plus lentement possible jusqu'à Kojevnikî, au commissariat. Et ça, c'est bien loin, même si on a une culotte sur les fesses.

Vous pensez évidemment qu'il a convoqué nos parents, qu'il a exigé que nous soyons punis ? Vous vous trompez. Le système relationnel de cette époque n'admettait pas les débats et les litiges. Tout marchait sur contrat. Chacun reçut sa culotte et un bon coup de pied dans le derrière. L'incident était clos. Nous promîmes de ne plus nous baigner à cet endroit là. Et nous tîmes notre promesse. C'est-à-dire que nous continuâmes à nous baigner, mais ailleurs.

Pour revenir maintenant à notre bon docteur Wilner, je dois dire que, menant une guerre perpétuelle contre nos mœurs barbares et notre ignorance, elle ne comprenait évidemment pas à quoi elle se heurtait. Il ne lui coûtait rien de nous habituer à désinfecter nos blessures d'un jet de notre propre urine ou avec un tison pris dans le feu. Mais ces règles, nous les respections tant qu'elles n'allaient pas à l'encontre de l'éthique de la cour, qui reliait directement la fierté des gamins au risque de plaies et de bosses.

Il faut d'ailleurs dire ici ce que c'est qu'une cour, et surtout, que les cours de cette époque ne ressemblaient pas toutes à celles qui sont décrites dans *les Enfants de l'Arbat*¹.

Il y avait des cours intellectuelles, il y en avait des sportives, il y avait même des cours de voleurs.

Notre cour était une cour de voyous. Cela signifie qu'elle faisait naître un goût particulier du risque : il fallait se bagarrer, « monter des coups », « se faire mousser ». Par exemple :

Nager le plus près possible d'une péniche ou d'une barge, pour commencer à se sentir aspiré. Mais réussir tout de même à faire demi-tour. Ceux qui n'y parvenaient pas n'avaient qu'à s'en prendre à eux-mêmes.

Ou bien prendre son élan à l'angle de l'embarcadère, s'envoler au-dessus des piquets dépassant de l'eau ou dissimulés sous la surface pour plonger en profondeur. Si l'un de nous n'avait pas réussi et s'était blessé aux piquets, ce n'était pas une raison pour que les autres n'essaient pas.

Ou bien en hiver, fixer des patins avec des ficelles à ses bottes de feutre, s'amarrer avec un crochet de fer à la plate-forme d'un camion et se laisser glisser sur le quai enneigé jusqu'à ce que le chauffeur prenne une rue adjacente et vous, une gamelle (je sais que la tournure n'est pas très orthodoxe, mais la situation n'est pas classique non plus). Une fois, un gamin s'est retrouvé sur un tronçon de route où la neige avait fondu, il s'est étalé et est passé sous les roues de la voiture qui venait derrière... Tout cela aussi était normal et inévitable. Ce n'était que des incidents de parcours. On ne pouvait les éviter.

Si vous demandez pourquoi les plus belles années de l'enfance doivent se passer à ces jeux barbares et risqués, et non pas à des distractions raisonnables et sans danger, je ne saurai vraiment pas quoi vous répondre. Mais les adultes – ce qu'aucun docteur Wilner

1. Célèbre roman d'Anatoli Rybakov et qui décrit la vie des habitants d'une maison du centre de Moscou dans les années 30 (NdT).

ne pouvait comprendre –, les adultes, justement, en nous accordant une totale liberté, non seulement n'entravaient pas, mais encourageaient même en cachette cette passion des jeux dangereux. D'une part, c'était inévitable : Maman travaillait d'abord dans deux endroits à la fois, puis dans trois. Nous poussions non seulement sans surveillance, mais sans aucun sens élémentaire de l'hygiène, de la sécurité et autres choses de ce genre.

Mais d'un autre côté, en nous livrant au risque et à la permissivité qui régnaient dans la cour, les adultes se guidaient visiblement sur un instinct collectif séculaire. C'est ainsi que les hommes des tribus de chasseurs emmènent les enfants avec eux dans la forêt. La tribu a besoin d'un chasseur ; survivra-t-il ou non, cela dépend de la chance.

Il y avait tout de même dans tout cela une particularité qui préoccupait particulièrement notre attentionnée doctoresse (enfin tout de même, quel était son prénom ?) : les enfants des sociétés traditionnelles jouaient à des jeux dangereux, mais coutumiers. Mais nous, en tant qu'enfants de la société ruinée de l'après-guerre, mais aussi du progrès scientifique et technique, nous imaginions sans cesse de nouvelles formes de risque et ajoutions perpétuellement aux dangers connus des dangers inconnus.

Vous voulez que je vous parle des « explosions » ? C'est un bon exemple.

Après la guerre, c'était en fait une chose habituelle. Seul un paresseux n'aurait pas trouvé à piquer un petit obus à la gare de marchandises de Pavelets, seul un crétin intégral n'aurait pas su démonter ce trophée nazi. Il y avait des explosions ordinaires, à blanc, il y en avait de « grosses », avec des charges. Il existait pour toutes des recettes et des méthodes éprouvées.

La première tâche était évidemment de démonter l'obus et de sortir la poudre. Dans un obus allemand, elle se présentait généralement sous forme de petits bâtonnets de 4-5 cm. Il convenait de les partager de façon convenable : une partie pour l'explosion, une autre pour la mèche. Seul un bleu faisait des mèches trop courtes et après s'enfuyait comme un fou et n'avait pas le temps de se cacher. Un professionnel reculait avec dignité, il avait le temps de tout faire.

Deuxièmement, la charge. J'aimais bien le « carbide ». Il y en avait beaucoup à cette époque. On déchargeait dans divers endroits, n'importe où, des tas de chaux éteinte, où on pouvait toujours trouver des petits morceaux capables de « péter ».

Qui dira le troisièmement ? C'est bien ça, la fumée. Donc, il fallait une pellicule de film en acétate. Il y en avait aussi pas mal sur

les décharges. La méthode consistait à la rouler bien serrée, à l'entourer de papier, à mettre le feu au bout du cornet de papier, et ensuite à piétiner le feu. Comme ça, ça fumait pendant très longtemps. On obtenait un épais rideau de fumée.

Donc, maintenant, vous savez tout, on peut commencer ! Une flaque, du carbite, de la poudre, un rideau de fumée, une mèche, on allume...

Boum ! !

Et plus le « boum » est fort, plus on est fier de soi, plus on est joyeux.

Par la suite, quand tout ce que je vais raconter était déjà du passé, personne ne put se souvenir à qui était venue cette idée idiote, prétendant à perfectionner l'opération : et pourquoi démonter l'obus ? Peut-être qu'on pourrait le mettre comme ça dans le feu ? Qui est contre ? Personne. Bon. On a fait un parapet, on a allumé le feu, et on y a mis le projectile. On s'est cachés...

Quand l'angle du bâtiment inachevé de la caserne a été pulvérisé, que les vitres de la maternité ont volé en éclats, je compris que la technique exigeait des connaissances. Je pense que c'est à ce moment-là que j'ai décidé qu'il fallait étudier.

C'était un grand événement pour la cour. Et c'est là qu'est apparu Brit, l'ilotier. On disait qu'il avait été envoyé en mission par l'armée. C'était un homme très expérimenté, respecté, il savait évidemment tout de tout le monde et ce n'était rien pour lui de débrouiller cette affaire. Il me parla à moi, il parla à Maman, à tous les enfants, aux adultes... La cour campa sur ses positions, comme un partisan qui brave la mort. Ni la persuasion, ni les menaces, rien n'y fit. Toute notre vie reposait sur l'entraide.

Par contre, après, qu'est-ce qu'on a pris ! Nous nous sommes bien mis dans la tête que toute nouvelle pensée technique n'était pas digne d'être appliquée. Mais c'était à la cour, et non aux autorités extérieures, de faire comprendre de telles choses. Et c'est pourquoi personne – vous avez compris, personne – n'avait le droit de « cafter ». Si quelque chose de semblable se produisait, la cour ne le pardonnait pas. Elle demeurait soudée. Le cafteur n'était pas seulement pas seulement battu (cela allait de soi). On pouvait lui faire subir la pire des choses, ce qu'on appelait « boycott ». La solidarité de la cour fonctionnait avec une telle force que personne, même son ami le plus proche, n'aurait osé transgresser une telle mesure adoptée collectivement. On faisait comme si cette personne n'existait pas, elle devenait une ombre, un mort vivant, et – telle est la force de la persuasion collective – il était convaincu de sa propre inexistence. Ce

n'est qu'après un certain temps (personne ne savait d'ailleurs qui le fixait) que venait le pardon, le paria était peu à peu réintégré dans nos jeux. Mais ce code d'honneur vous marquait pour la vie.

La cour savait châtier, mais elle savait aussi défendre. Cela, on me l'a démontré un jour avec force. J'avais été accusé à tort. Une petite voiture « Emka » était entrée dans notre cour et quelqu'un avait jeté une pierre dessus. Par hasard, bien sûr. Mais une vitre avait tout de même été cassée, le conducteur avait attrapé un gamin, s'était mis à le secouer, à lui demander qui avait fait cela, et lui tout effrayé avait dit : « C'est sans doute Loujkov ». Voilà la réputation que j'avais. J'étais en train de jouer près de la maison, ce type arrive, il me prend par les cheveux (oui, oui, les cheveux...¹) et il hurle que j'ai cassé la vitre de sa sale voiture. Vous ne pouvez pas vous imaginer dans quel état j'étais. Je me débattais comme une bête féroce. Je criais que si ça avait été moi, je ne serais pas resté là. Des adultes sont arrivés, mes arguments leur ont semblé raisonnables et ils ont fait passé un mauvais quart d'heure à mon agresseur.

Voilà ce que c'est qu'une « cour ». Je m'étonne aujourd'hui que des gens qui n'habitaient pas dans des maisons anciennes, mais dans des baraquement tout juste construits, aient eu à tel point ce désir d'être maîtres chez eux. C'était leur territoire, et ils le géraient sans que les autorités s'en mêlent. Il y avait des problèmes, des querelles éclataient, mais tout cela se résolvait à l'intérieur de la cour, parce que tout reposait sur l'instinct collectif de la communauté de territoire.

A présent, je me demande ce que représentait cette communauté. Qu'est-ce que c'était qu'une cour ? Quelques maisons unies en un tout ; c'était le territoire qui les encercle, et non le logement, qui était défini comme lieu de convivialité ; et cette formation spatiale, en fait évanescence, n'ayant aucune réalité juridique, accumulait des habitudes, des traditions, des attachements.

La cour est la forme naturelle de la communauté territoriale urbaine. Un lieu de vie, avec son éthique et sa cohésion. L'endroit où se cristallise la solidarité locale. Une petite communauté autogérée, qui s'oppose et à la ville et à l'Etat.

Les différences d'âge, de patrimoine, perdaient leur importance dans la cour. C'était un espace de communication, de rencontres. Dans la cour, on dansait, on faisait sécher le linge, on jouait. On y cherchait aide et soutien. Et si on vivait, comme nous, très mal, on n'enviait tout de même personne, on ne discutait pas sans fin pour savoir qui vivait le mieux.

1. Youri Loujkov est aujourd'hui complètement chauve... (NdT).

Je ne veux certes pas idéaliser notre vie d'alors. Si je me mets à parler des conditions de vie, elles vous sembleront tout simplement affreuses. Je vais en dire quelques mots.

Une pièce pour six. Ce n'est qu'après la guerre que mon père avait donné au voisin notre partie de la cuisine collective, en échange d'une moitié de cagibi, et comme ça, nous avions comme un appartement séparé. Mais il n'y avait :

pas l'eau courante, elle sera installée bien plus tard ;

pas le gaz, on cuisinait sur des réchauds à pétrole ;

pas le tout à l'égout, à la place, il y avait une fosse, et un conduit vertical d'évacuation sur deux niveaux ; comme nous habitions au rez-de-chaussée, je vous passe les détails.

Il y a toujours eu l'électricité.

Et puis il faisait épouvantablement froid, parce que les murs étaient en planches, et que nous étions chauffés par un poêle (qui ne brûlait pas en continu). Pendant les grands froids, toute la chaleur s'échappait.

Tout le monde portait des vêtements déchirés. Ce n'est qu'après la guerre que nous autres, les gamins, nous avons reçu un cadeau pour trois, un « rase-pets » d'un vert criard, le seul trophée allemand que notre père avait rapporté du front. Il était d'une largeur incroyable. En hiver, j'enfilais une veste matelassée en dessous et je le mettais encore lorsque j'étais étudiant.

Nous ne mangions pas à notre faim. Pendant la guerre, il y avait des tickets pour tout, et seule Maman travaillait, donc, nous n'avions qu'une carte d'alimentation. Et nous étions trois, toujours affamés, plus grand-mère, la mère de Papa. Ce sont des choses impossibles à raconter. On avait tout le temps envie... même pas de manger, mais de se mettre quelque chose sous la dent, peu importe quoi. Dans notre cour, il y avait des enfants qui se mettaient à enfler et mouraient de faim. On nous expliquait que leur âme s'était envolée au ciel, et que là, on leur donnerait à manger.

Une seule fois pendant toute mon enfance je me suis senti rassasié. C'est quand nous avons mangé de la terre glaise. Quelqu'un nous avait dit que c'était comestible, alors on en avait ramassé un seau sur la voie de chemin de fer et on l'avait apporté à la maison. On y avait mis du sel. Le soir, Maman arriva. C'était un vrai détective, elle avait senti dès le couloir que quelque chose n'allait pas : qu'est-ce que c'est que ça ? Où l'avez-vous pris ? Nous autres, tout contents, nous nous tapions sur le ventre et lui disions : regarde dans le seau, on t'en a laissé, mange.

Je me souviendrai toute ma vie de l'expression de son visage. C'était la première fois que je voyais la peur chez un adulte. Etre privée d'un coup de ses trois fils à cause d'une espèce de terre glaise... Les voisins sont accourus, une discussion a commencé : les uns disaient : il faut les faire vomir, les autres étaient partisans d'attendre. C'est, comme toujours, notre bon vieux principe russe « Peut-être que ça va passer » qui l'a emporté. Et en effet, c'est passé. Au sens propre. La terre glaise a été évacuée sans laisser de traces, et avec elle ce sentiment magique d'avoir le ventre plein.

Je pourrais décrire encore longtemps la dureté de notre vie, mais je dirai honnêtement que je n'en ai pas envie. Cette sensation n'est pas restée dans ma mémoire. Je ne le ressentais pas non plus comme cela à cette époque. Je veux dire que je n'avais pas l'impression que quelque chose n'allait pas.

J'avais faim ? Oui, très faim. Mais cela semblait naturel. L'encre avait gelé dans l'encrier ? Cela aussi, on le jugeait normal.

Personne ne se sentait frustré, on n'avait pas la sensation que la vraie vie s'écoulait en dehors de l'endroit où nous vivions. Quels que fussent les malheurs, la misère, la faim que nous ressentions, nous avions une impression de parfaite normalité. Même si on m'avait dit que quelque chose n'allait pas chez nous, (en dehors, évidemment de problèmes passagers), je n'aurais de toute façon rien compris. Car tout cela était compensé par une sorte de vitalité et de bienveillance communautaire. Oui, nous avions des difficultés, mais nous trouvions toujours un motif de nous réjouir. On avait des ennuis, mais personne ne les subissait dans la solitude. Il n'y avait aucune difficulté à aller chez le voisin, pour lui emprunter des pommes de terre, du pain, de l'argent. Quand on fêtait quelque chose, c'était l'affaire de toute la cour. Et si un soldat rentrait du front et qu'on avait besoin d'une bouteille de vodka, tout le monde se démenait, ensemble, pour le recevoir, se montrer à la hauteur, faire voir qu'on était encore vivants.

La cour était une école de solidarité, de courage, et de tout ce qui pour toute la vie devenait la base d'un système de valeurs. L'amitié, la dignité virile, et une sorte de code de l'honneur enfantin se cultivaient dans ce milieu avec acharnement. Des générations grandissaient et partaient, d'autres les remplaçaient, mais cette zone préservée d'honnêteté demeurait. Elle n'était pas maintenue par des sermons et pas non plus par des sermons. Je ne me souviens d'aucune explication. C'était un autre mécanisme qui fonctionnait, soutenu non pas par des leçons de morale, mais parce chacun comprenait ce que l'on pouvait faire et ce que l'on ne devait pas faire, tout sim-

plement parce que la cour ne le pardonnerait pas. Et dans ce sens d'ailleurs, il n'y avait pas tellement de différence entre la périphérie et le centre, entre nous et les « enfants de l'Arbat ». Les cours se ressemblaient par une sorte d'esprit communautaire, par cette chaleur humaine dans laquelle l'individu naissait, prenait conscience de lui-même et de son entourage et devenait « un Moscovite ».

Autour de lui, il y avait sa ville natale, qu'il ne pouvait que considérer comme sienne, aimer et souhaiter protéger, avec cette tendresse moscovite particulière qui se ressent encore aujourd'hui dans les vieux noms des moyens de transport : le tramway « Annouchka », le trolley « Boukachka »¹...

Je ne sais pas ce qui est arrivé par la suite, et surtout pourquoi cela est arrivé. Mais peu à peu, le sentiment d'unité, de solidarité, de communauté s'est mis à disparaître.

La famille de la cour s'est dissoute. Partout est apparue une sorte de repliement sur soi. Moscou est soudain devenue autre. Elle s'est divisée en familles, en alvéoles, en cellules. Les gens ont cessé de reconnaître leurs voisins de palier. L'habitude d'aller les uns chez les autres en toute simplicité, de s'intéresser les uns aux autres, de partager, de s'entraider, a disparu.

Un sentiment d'aliénation, étranger à Moscou, a fait son apparition. C'était comme si on avait privé les Moscovites de quelque chose, comme si on les avait blessés, comme s'ils ressentaient un manque. Dieu sait où est passé le charme moscovite traditionnel, cette atmosphère de communauté, de bienveillance. Les gens vivent isolés, et ne se sentent plus entourés de l'espace qui leur était cher.

J'ai beaucoup parlé de cela avec des amis, des scientifiques, sociologues, psychologues ou démographes. J'ai lu des articles d'architectes. Tous exposaient « les facteurs objectifs » : la ville s'est étendue, étalée. On parlait des processus d'urbanisation et d'autres chose savantes.

Je respecte ces explications. Mais en tant que Moscovite de souche, je me sens toujours mal à l'aise en raison de leur côté abstrait, ou, pour mieux dire, de leur caractère de fatalité. Ils entérinaient ce que je ne pouvais pas accepter.

De nouveaux quartiers sont nés ? Mais notre quartier à nous était « nouveau » aussi.

Il y a eu un grand afflux de personnes ? Mais dans notre cour aussi, il y avait de nouveaux arrivants.

1. Bestiole (Ndt).

Les difficultés de la vie de tous les jours énervent les gens ? Mais alors non plus, les choses n'étaient pas faciles.

Derrière toutes ces explications se cache une thèse fautive selon moi : la vieille cour moscovite est considérée comme une survivance des relations patriarcales. Et moi, je suis sûr que ce n'est pas du tout une survivance, mais le véritable esprit moscovite.

Je veux dire que dans les années, 60, en même temps que des technologies de construction bon marché, nous avons importé de l'Ouest le virus de la division et de l'aliénation. L'architecture a détruit les cours, cette communauté moscovite typique.

Je ne suis certainement pas opposé aux technologies modernes. Mais en même temps qu'elles, nous avons adopté et implanté sur notre sol les projets d'urbanisme les plus vulgaires. Même dans les immeubles en copropriété des Etats-Unis où viennent s'installer des gens qui occupaient auparavant des maisons individuelles (et où, on le sait, règne le culte de l'individualisme), j'ai vu des halls, des terrains de jeu dans les cours, des lieux de rencontre. Dans le monde entier, on tente de mettre en place des associations locales, de nouvelles formes de contacts de proximité. Les hommes ne veulent plus s'identifier à quelque chose de central, de grand, d'éloigné. On retrouve partout le désir d'intimité, de foyer, de petites unités.

Considérer la communauté de la cour moscovite uniquement comme une survivance du patriarcat, c'est la même chose que de déclarer « féodale » la tradition russe de se réunir autour d'une table et de la remplacer de force par des buffets. Ce style est en train de s'implanter dans les demeures des « nouveaux Russes »¹ : prends un verre, prends une assiette et débrouille-toi. Mais, plus il y a de maîtresses de maison moscovites qui adoptent cette coutume, plus on ressent clairement, selon moi, son caractère artificiel. Parce qu'il ne s'agit pas là de « modernité », mais d'une autre tradition, qui ne constitue pas une étape, mais tout un style de vie : chaque invité a son autonomie, alors que chez nous, on forme un groupe autour de la table.

Je n'ai jamais appelé à restaurer les cours, je ne les ai jamais considérées comme un idéal. D'abord elles n'avaient rien d'idyllique, et puis, on ne peut pas revenir en arrière. Mais je pense qu'il est tout de même possible de trouver aujourd'hui quelque chose d'analogue à cette vieille communauté perdue, de ressentir à nouveau ce sentiment chaleureux envers la ville. En tout cas, pour beaucoup de gens de ma génération, cela est devenu un rêve caché.

1. C'est à dire des nouveaux riches (NdT).

Il va de soi que quand je travaillais comme ingénieur mécanicien, puis comme directeur d'une usine de constructions mécaniques, ces discussions ne sortaient pas de ma cuisine. Mais ensuite, lorsque je suis devenu à ma grande surprise vice-président du Comité exécutif de la ville¹, je n'ai pas non plus réfléchi sérieusement à la solution de ces problèmes. De telles idées pouvaient alors paraître de vains bavardages.

Mais aujourd'hui, je suis maire, et mon rêve est de rendre leur ville aux Moscovites. Et d'ailleurs, ce n'est pas du tout un rêve, parce qu'une simple analyse de la situation démontre que la ville ne résoudra pas ses problèmes sans retour aux traditions de mise en valeur collective.

Il va de soi que l'administration est, elle aussi, tenue de faire quelque chose. Mais il doit y avoir en face d'elle un interlocuteur, les citoyens de la ville, organisés en communautés territoriales. Les habitants doivent exercer une pression, ressentir qu'il n'y a pas d'autres solution que de prendre la situation en main.

Les processus que l'on constate actuellement dans la ville, détérioration du parc de logements, renchérissement du prix des rénovations, et beaucoup d'autres (y compris la modification du climat social), conduiront inéluctablement au renforcement des intérêts corporatistes là où les gens sont réunis par un destin commun. Il suffit de réveiller la conscience des gens, qui continuent pour le moment à attendre passivement, selon les bonnes vieilles habitudes « sov », que tout vienne d'en haut. Il faut mettre en action les ressources qui dorment en eux. Faire renaître le désir des citoyens, des Moscovites, d'aménager leur territoire.

Il faut que les gens ne se sentent pas propriétaires que de leur propre logis. Que leur chez eux ne s'arrête pas au seuil de leur appartement. Ni même à la porte de leur immeuble. Ni même à leur rue. Qu'ils considèrent, comme autrefois, que la cour, le porche, le passage, la rue, la place, le quai, tout cela est aussi à eux. Que se mette en marche l'aménagement du milieu urbain, à l'initiative des citoyens.

Alors, on pourra parler d'aide des autorités municipales aux différentes formes d'autogestion – associations, unions, amicales de quartier – dont l'activité peut également revêtir un caractère économique : installation de petits commerces sur un terrain vague, ou location d'entrepôts, puis utilisation des sommes recueillies pour

1. Du temps de l'URSS, il n'y avait pas de maire, mais un exécutif collectif, avec à sa tête un président (NdT).

aménager la cour. Nous soutiendrons toutes les tentatives de mise en valeur du territoire. Beaucoup de décisions adoptées par les autorités municipales vont déjà dans cette direction.

Lorsque nous encourageons les amicales de voisinage, nous ne souhaitons pas seulement leur faire supporter la responsabilité de l'entretien du parc, et lorsque nous décidons du statut des étrangers ou de l'enregistrement administratif à Moscou¹, nous n'avons pas seulement en tête des normes juridiques abstraites.

Ce qui est également important pour nous, c'est l'état d'esprit des Moscovites, leurs sentiments.

Nous voulons leur rendre la ville.

1. Il s'agit de la fameuse « propiska », en principe abolie par la loi russe, mais maintenue à Moscou, et qui fait obligation à chaque personne d'être enregistrée sur son lieu de domicile, procédure visant officiellement à lutter contre la criminalité et à éviter une croissance trop importante du nombre d'habitants (NDT).

Histoire de pommes de terre

J'ai toujours dit qu'un dirigeant devait être « un technicien ». C'est là une idée banale, mais je l'ai répétée plus souvent que les autres. Je ne laissais pas passer une réunion sans rappeler aux participants que beaucoup de nos maux venaient de la pratique erronée du Parti, qui consistait à transférer les dirigeants de poste en poste en regardant leurs états de services politiques et non leur diplôme.

Quel fut donc l'étonnement général lorsqu'à la fin de 1986, j'abandonnais un métier auquel j'étais attaché pour me consacrer à l'administration municipale.

Pour justifier une telle démarche, je ne peux que raconter bonnement comment tout cela s'est passé. Et citer en guise d'épigramme les paroles d'un sage : « le destin conduit les hommes dociles et traîne de force les indociles ».

1

Cette histoire commence avec un sujet éternel, la trahison. C'est le ministre de l'Industrie chimique Y. Besspalov qui joue le rôle d'un Judas au petit pied. Six mois ne s'étaient pas écoulés depuis mon arrivée au ministère qu'il me convoque « à un entretien ».

– Alors, qu'est-ce qu'on me raconte ? Il paraît que tu déploies une activité débordante au Mossoviet¹ ?

– Vous parlez d'une activité ! Je suis député et on m'a bombardé à la commission des services communaux. Cela semblait être quelque chose de simple : les blanchisseries les teintureries², les cimetières. Mais si ça continue comme ça, nous ne pourrions même plus nous faire couper les cheveux.

– Mais on dit que tu tarabustes tout le monde là-bas. Tu ne voudrais pas y travailler à plein temps ?

– Vous plaisantez ! Je suis ingénieur-mécanicien, spécialiste de l'automatisation dans l'industrie chimique. Lorsque j'étais directeur

1. Conseil municipal de Moscou. Remplacé aujourd'hui par la Douma municipale (NdT).

2. Tous les services à la population relevaient du temps de l'URSS de l'administration municipale (NdT).

de l'usine « Khimavtomatika », je considérais que j'étais à ma place. Je ne voulais pas en partir. Mais on m'a proposé la Direction de la recherche développement au ministère. Bon, d'accord. Mais vous pouvez me tuer, je ne partirai pas ailleurs.

– Tu sais qu'on veut te faire entrer au Comité exécutif ?

Alors là, j'ai enfourché mon cheval de bataille.

– C'est toujours comme ça que ça se passe ! Dites-moi, Youri Alexandrovitch, vous qui êtes un ancien permanent du Parti. Pourquoi l'Etat doit-il mettre tant d'énergie et d'argent pour former un homme à travailler dans un secteur donné, et après le transférer dans l'administration de la ville, à laquelle il ne connaît goutte.

– C'est cela que je voulais t'entendre dire, répondit le ministre d'un air satisfait. Alors, voilà. Demain, tu iras au Comité de ville du Parti : du moment qu'ils te convoquent, c'est pour faire pression sur toi. Tu leur parleras des intérêts du Parti, tout ce que tu viens de me dire. Et moi, je te soutiendrai, d'accord ?

Nous nous sommes séparés sur cette résolution.

J'étais convoqué au Comité du Parti à vingt-et-une heures. Il était normal à cette époque de décider de telles questions le soir. Je prévins le ministre et je pars. En route, je répète mes arguments favoris.

Je ne connaissais pas Eltsine à cette époque, et la première impression est toujours intéressante. La poignée de main fut étonnamment chaleureuse. Un champ puissant s'en est dégagé, non pas au sens imagé, mais en termes de physique. On avait tout de suite envie d'être ami avec un tel homme. Pas de travailler sous ses ordres, mais, comprenez-moi bien, d'être à ses côtés. D'agir avec lui. Déclencher un tel désir, c'est une qualité rare, et irremplaçable pour un dirigeant. En sa présence, on se sentait sûr qu'on atteindrait son but et que tout irait bien.

Mais à ce moment-là, ce n'est pas du tout à cela que je pensais. J'avais mis au point la tactique de cette rencontre, mes arrières étaient protégés, et lorsqu'il me demanda si je savais pourquoi il m'avait convoqué, je passai immédiatement à l'attaque.

– Il me semble que cela n'est pas rationnel pour l'Etat de disposer ainsi des cadres. Enseigner pendant vingt-huit ans une profession rare à un homme, le préparer à travailler dans le secteur de la chimie, qui est tellement critiqué, où en plus on manque d'encadrement... Et la vingt-neuvième année, l'arracher à son poste et lui dire : oublie tout ça, fais quelque chose d'autre !

Eltsine écoutait sans aucune expression sur son visage. C'était la première fois que mes arguments n'avaient aucun effet sur mon interlocuteur.

– Pourquoi avez-vous donc une aussi haute opinion de vous-même, coupa-t-il.

– Il ne s'agit pas d'opinion, ce sont des faits !

Son expression impénétrable m'agaçait.

– Alors vous êtes irremplaçable ? Les autres aussi, ils pensent comme ça ?

– Demandez-le leur !

Elsine ne réagit pas à mon ton (déplacé, il faut dire, dans cet endroit), il hocha la tête tranquillement et se mit à composer le numéro de mon ministère sur la ligne intérieure.

– Youri Alexandrovitch ? Voilà de quoi il s'agit. On me propose de vous prendre Loujkov et de le nommer au Comité exécutif de la ville. Qu'en pensez-vous ? On peut s'entendre sur son transfert ?

Bespalov, comme nous en étions convenus, prit la balle au bond et monta à l'attaque : Loujkov est un cadre de valeur, déclara-t-il, notre secteur perdrait à son départ. La « ligne gouvernementale n° 1 » était assez sonore, de sorte que je pouvais entendre chaque mot.

Je regardais Elsine d'un air vainqueur.

Mais soudain, je vis un changement frappant sur son visage. Son regard devint sévère, il contracta les maxillaires. Le timbre de sa voix avait changé. Il se ramassa sur lui-même comme un taureau dans l'arène.

– Eh bien Youri Alexandrovitch, j'ai compris votre position. Vous ne pouvez pas laisser partir Loujkov. Je comprends. Considérons la conversation comme terminée. Mais permettez moi d'enregistrer ce fait comme *le premier cas de refus d'un dirigeant de secteur d'aider le Comité de ville du Parti à résoudre un problème de cadres !*

Je m'étonnai évidemment d'une telle tournure de phrase, mais, en raison de mon inexpérience, je ne la jugeai pas à sa juste valeur. Il n'en fut pas de même pour Bespalov, sur qui elle produisit une sorte d'effet magique. Il avait travaillé pendant des années au Comité central, et il y avait perçu des signaux inaccessibles à un profane.

– Que dites-vous là, Boris Nikolaïevitch ! entendis-je. Vous m'avez mal compris ! Je voulais seulement dire que Loujkov était un bon collaborateur. Nous regrettons de le perdre. Mais pour le Comité de ville du Parti... Que nous respectons tant... Aucune opposition ! Et il ne faut pas comprendre mes paroles autrement !

Elsine dit « merci ». Il raccrocha. Et il se mit à m'observer d'un œil scrutateur. Il était visiblement intéressé par la situation.

– Eh bien voilà, irremplaçable camarade. Et vous disiez que sans vous, tout s'arrêterait.

Cela était énoncé sur un ton plutôt railleur et sarcastique. Il ne cachait pas son mépris pour la lâcheté de mon allié.

Dire que j'étais hors de moi est encore trop faible. J'avais été trahi, pouvait-on dire, pour une broutille. Dans une autre situation, si le témoin n'avait pas été Eltsine, j'aurais pu encore défendre ma position tout seul. Mais je sentis sous son regard méprisant que la défaite de mon partenaire avait un impact sur moi. Le côté moral de la situation contredisait son aspect pratique. Eprouvant le même dégoût envers la trahison mesquine de Bepalov, nous nous retrouvions, Eltsine et moi, du même côté de la barricade.

– Vous savez, si un ministre qui, il y a une heure... S'il m'a lâché comme ça... Même si à présent je refuse votre proposition, tout mon travail ultérieur dans ce secteur me rappellera sa trahison ! J'accepte !

– Bon, très bien, dit Eltsine, perdant immédiatement tout intérêt pour la situation. Et à partir de cette seconde, ma vie suivit un cours nouveau. Avant cela, tout avait été absolument normal, pour ne pas dire banal : l'institut, un mariage avec une camarade d'études, deux fils, une ascension professionnelle régulière... A partir de ce moment, alors que j'avais cinquante ans tout ronds, je commençai à comprendre ce que signifiait l'expression « la force du destin ».

2

S'il y avait un endroit qui ne correspondait absolument pas à mon caractère et à mon tempérament, c'était évidemment le Mossoviet. J'étais député depuis trente ans, et j'avais vu se succéder les responsables municipaux. Il y en avait qui étaient intelligents, mais le style d'administration de la capitale d'un empire en pleine stagnation favorisait l'avancement de ceux qui avaient bien compris que leur façon de travailler importait peu, et que le principal était de se couler dans le moule, de plonger dans les eaux troubles de l'administration emplie d'êtres rusés et dangereux.

Le plus pénible était bien évidemment les séances de l'assemblée. J'avais appris à l'école les vers de Maïakovski :

(...) Dans le bâtiment rouge, pendant la séance
Siégez, ne jouez pas les chouettes¹
dans mon Mossoviet.

Le poète a trouvé un mot extraordinairement juste. Nous « jouions les chouettes », on ne saurait mieux dire. Dire que nous dormions

1. Jeu de mots sur le verbe formé à partir de « sova », la chouette, et qui, à l'impératif, donne « sovietiti », qui sonne à peu près comme « soviet » (NdT).

n'aurait pas été tout à fait juste, parce que nous avons les yeux ouverts. Mais on ne pourrait pas non plus affirmer que les neuf cents membres de l'organe suprême du pouvoir local se trouvaient en état de veille.

Je me souviens d'avoir lu dans un journal scientifique que, pendant longtemps, l'humanité avait ignoré le mot « administration ». Dans les temps anciens, les gens résolvaient les problèmes d'une autre façon. Il leur semblait que si le roi était lavé, nourri et mis au lit à temps, tout se passerait bien dans le pays. C'étaient alors l'échanson, l'eunuque, l'astrologue de la cour qui jouaient le rôle de ministres. Si l'on prend ce système et qu'on mette à la place du roi le Parti communiste, on obtiendra le Mossoviet d'alors. Tout était transformé en rituel. Tout le monde savait qui serait élu à la présidence, qui prendrait la parole et de quoi il parlerait. Tout le monde savait que les orateurs liraient un papier examiné à l'avance par la commission en charge du corps des députés, afin que pas un mot original ne soit prononcé. Et surtout, personne ne doutait que si quelqu'un rompait le sacro-saint rituel et quittait la salle, cela serait immédiatement répercuté « sur qui de droit » et mènerait le rebelle « on savait bien à quoi ». La seule chose que je pouvais inventer dans une telle situation, c'était de venir à la session avec une grosse serviette et d'examiner des papiers professionnels pendant les séances. J'avais d'ailleurs le temps de faire pas mal de choses.

Toute cette procédure monotone et figée se modifia quelque peu avec la nomination de nouveaux responsables du Parti au niveau de la ville. Eltsine fit une chose simple : il ordonna de mettre des micros dans la salle. Les sessions devinrent intéressantes. Je cessai d'apporter mes papiers. C'était étrange et inhabituel.

Bientôt, le maître du Comité du Parti de la ville se lança dans la rénovation des cadres administratifs. Le premier auquel il s'attaqua fut évidemment Promyslov¹ (le vieux patron avait vraiment fait son temps, et la ville le ressentait). Saikine prit sa place. Il y avait en cela des côtés positifs et négatifs : cet ancien directeur d'une usine géante avait tendance à considérer Moscou comme une « ZIL² en plus grand ».

Ensuite vint le tour des vice-présidents. En un an, si je ne me trompe, quinze se sont succédé. C'était la plus grosse opération de toute l'histoire de la municipalité de Moscou. Le principe était tou-

1. Le Président du Comité exécutif de la ville à cette époque (NdT).

2. Usine automobile Likhatchev (NdT).

jours le même. On nommait des directeurs d'entreprises à la tête de l'administration de la ville. C'est à ce moment là que la commission en charge du corps des députés avait pensé à moi. Vous connaissez la suite.

Saïkine me nomma en quelque sorte ingénieur en chef de son entreprise. En tant que nouveau dans un corps de vieux chevaux de retour, on me confia tout ce qui était obscur, dangereux et mal organisé. La gestion du Plan, la science et la technique, la main d'œuvre, bref, tout un bouquet de vingt-six secteurs de la plus haute importance pour la ville. Et bientôt ce furent les débuts de « l'activité économique individuelle »¹ et d'autres nouveautés de la perestroïka, auxquelles on demandait, sans changer l'essence de l'économie planifiée, de soulever la soupape pour faire sortir la vapeur. A qui confier tout cela ? C'est ainsi que votre dévoué serviteur s'est retrouvé *ex abrupto* dans le rôle d'accoucheur du mouvement des coopérateurs moscovites.

Je ne m'attarderai que sur cet aspect de mon activité de vice-président, parce que l'expérience que j'en ai retirée a été déterminante pour la suite de l'histoire.

On nous donna un bureau au cinquième étage, immense comme une salle de bal. On y disposa des bureaux. A ces bureaux s'installèrent les collaborateurs de l'Institut d'économie et de planification de Moscou. Et c'est là que sont accourus des gens comme le Mossoviet n'en avait jamais vus.

Des barbus, des chevelus, Dieu sait qui encore, mais tous énergiques, libres, intéressés. L'un proposait de recycler des déchets, l'autre avait déniché une demande là où les structures étatiques ne voyaient pas de champ à leur activité. De l'imagination, de l'invention, de l'esprit créateur, nous avons rencontré tout cela dans notre bureau. Nous découvrons qu'il y avait dans notre société beaucoup de gens qui savaient travailler mieux, et surtout avec davantage d'esprit d'initiative que les dirigeants confirmés des entreprises d'Etat et des instituts.

Pour moi cette « charge » s'avéra autre chose qu'une procédure bureaucratique. La rencontre de gens nouveaux m'aidait à former des conceptions nouvelles. Je commençai à comprendre ce que je ne faisais que deviner vaguement auparavant : le caractère contestable et la faiblesse manifeste de notre gestion de l'économie.

Je n'étais pas le seul à me passionner, tous les membres du groupe étaient comme moi. Ils étaient quatre, jeunes, ouverts, et il ne fal-

1. Premier ébauche de secteur économique privé (NdT).

lut pas longtemps pour les mettre dans le coup. La passion nous entraînait à travailler à des rythmes frénétiques.

Jugez-en par vous-mêmes. La décision du gouvernement d'autoriser les coopératives¹ avait été adoptée en début d'année. J'avais pris possession de mon poste le 13 janvier. Il y avait alors à Moscou quatre coopératives.

Et en avril, nous enregistrons déjà la millième ! Vous vous imaginez le *tempo* ? Consultations, information, vérification, préparation des documents, commissions. Et les normes ! Et les tarifs ! Sur quel critère imposer les compagnies de taxis privées, par exemple ? Si on les taxait sur le profit, comment devaient-elles le déclarer ? Ou bien peut-être valait-il mieux leur faire payer seulement un droit de patente ? Et les coopératives ? Si on soumettait leurs bénéficiaires à l'impôt, toute la famille passerait son temps à faire les comptes...

Tous les jours, c'était des discussions enfiévrées dans notre bureau jusqu'à trois heures du matin. Mes collaborateurs étaient morts de fatigue. (Eléna Batourina se distinguait particulièrement par sa passion et son énergie. Je ne cacherai pas que je suis tombé immédiatement en admiration devant elle, sans soupçonner que cette femme deviendrait mon deuxième et éternel amour. A ce moment-là, rien ne laissait prévoir que le rôle terrible de veuf m'attendait... Ce n'est pas l'endroit pour traiter de cela. Je veux seulement noter que le destin, en ouvrant une page nouvelle de ma biographie, a poussé dès le premier moment sur la scène tous ceux avec qui il me serait donné de poursuivre ma route.

Au Mossoviet, tout le monde n'appréciait pas notre activité. Beaucoup considéraient avec une sorte de rage le fait qu'ici, dans le bâtiment rouge, se formait en quelque sorte un état-major permanent. Comment était-ce possible ? Dans une administration aussi guindée, avec des toilettes aussi impeccables...

Le premier à « venir causer » fut le secrétaire du comité du Parti Gorbatov :

– Débarassez nous de tous ces gens ! Nous ne pouvons pas transformer ce bureau... C'est le Mossoviet, tout de même.

– Est-ce que vous souhaitez que nous nous retrouvions avec des tensions sociales, lui demandai-je. La vague monte déjà. Si nous ne réussissons pas, nous n'y échapperons pas.

Saïkine réagit de façon tout à fait différente. Son attitude négative envers les coopérateurs venait de son instinct de directeur chevronné. Il disait que les coopérateurs n'augmentaient pas tant la produc-

1. Petites entreprises privées, généralement familiales (NJT).

tion de marchandises et de services que la masse monétaire en circulation. Et il avait raison. Pourtant ce n'était pas la faute des coopérateurs, mais celle du gouvernement, dont les décisions irréfléchies ne correspondaient absolument pas à la complexité du moment.

– Ecoute, disait Saïkine avec effroi, tu n'a pas peur que ces coopérateurs nous organisent une manifestation genre 1^{er} mai ?

– Pourquoi devraient-ils nous organiser une manifestation, Valéri Timoféévitch, si nous nous concertons avec eux ?

– Tu ne comprends rien. Ils sont objectivement contre l'économie étatique. Contre le socialisme. Je te préviens, s'ils viennent à la porte du Mossoviet, tu les recevras toi-même !

– Avec plaisir ! Je prendrai ma casquette préférée, j'apparaîtrai sur le balcon du premier étage et je l'agiterai comme Lénine quand il saluait les troupes partant pour la guerre civile.

– Tu tournes tout en plaisanterie...

Quant au secrétaire du Comité exécutif, Prokofiev, il faisait ses coups en douce. :

– Pourquoi vous agitez-vous tant ? me disait-il. Ce n'est pas une chose à faire.

– C'est votre propre opinion ? lui demandai-je.

– Vous savez bien que je m'efforce toujours d'exprimer l'opinion générale.

– Alors, discutez en au comité du Parti. Ou bien vous me faites confiance pour poursuivre ce travail, ou bien vous le donnez à un autre. Quant à l'activité intense, elle ne dépend pas de nous. Elle vient des gens qui ont décidé de se consacrer à cette tâche.

Il y eut également quelques « signaux » anonymes. C'est le chef de groupe Sacha Panine qui subit l'attaque la plus violente.

– Il y a des bruits qui courent sur lui. Il n'est pas net. Il rançonne les coopérateurs.

– Quand ? Quels coopérateurs ? Citez-moi ne serait-ce qu'un fait. Mais si vous voulez que je renvoie quelqu'un sur un coup de téléphone anonyme, ou un « signal », je suis résolument contre !

Nous surveillions de près l'honnêteté du groupe, et cela a donné de bons résultats : en général, on nous faisait confiance. Dans cette situation très complexe, les coopérateurs étaient persuadés qu'ils avaient affaire, dans leurs relations avec le pouvoir, à des hommes honnêtes.

Toute cette expérience s'avéra si importante qu'elle mériterait un récit plus détaillé. S'il ne s'était pas produit un nouvel événement.

Alors que le travail battait son plein, le destin a de nouveau entrepris de changer l'aiguillage...

3

Il n'y avait pas quatre mois que j'étais au Comité exécutif lorsque je fus convoqué par Saïkine.

– Assieds-toi, me dit-il, je veux te demander conseil. Ça ne marche pas du tout avec les légumes, et la nouvelle récolte est sur le point d'arriver. Il nous faut un homme nouveau au Mosagroprom¹.

– Je suis flatté, bien sûr, répondis-je, que vous me demandiez conseil. Mais je suis un technicien, je ne connais personne dans ce secteur. S'il faut enterrer quelqu'un, en tant que président de la commission des services communaux, je peux vous aider.

La plaisanterie n'était pas drôle, parce que justement à ce moment-là, le président du Mosagroprom Kozyrev-Dal était tombé malade, et il s'agissait de le remplacer.

Mais Saïkine n'était pas d'humeur à plaisanter.

– Tu n'as pas compris... Je pensais que tu pourrais peut-être essayer ?

Là, j'explosai carrément.

– Mais à quoi pensez-vous ? Je suis ingénieur-mécanicien. J'ai travaillé pendant trente ans dans l'industrie chimique. J'étais spécialiste dans ce domaine. On a déjà commis une première faute en me forçant à entrer au Mossoviet. Mais il s'agissait tout de même des techniques nouvelles, de l'économie municipale... De choses qui m'étaient proches, au fond. Alors que maintenant, vous ne faites qu'aggraver cette erreur.

– Ce n'en était pas une... Tu ne t'en tires pas mal.

La conversation se termina ainsi. Je pensais être sorti d'affaire, et je n'y songeais même plus. Mais Saïkine revint à la charge :

– Alors, tu as réfléchi ? Je t'aiderai.

– Je ne vous demande pas de m'aider ! Je n'ai rien à faire là-dedans ! Ou bien peut-être que vous voulez vous débarrasser de moi ?

– Non, non, qu'est-ce que tu dis là ?

De nouveau, plus rien. Soudain, un coup de téléphone : on me convoque au Comité de ville du Parti. Tout est clair. J'y vais avec une seule idée : tenir jusqu'au bout. Si on insiste, je reviendrai à mon travail d'avant. Je m'ennuyais beaucoup de mon métier.

Elsine, apparemment, se souvenait de mon caractère. Il savait que si je me butais, il serait impossible de faire pression sur moi et de me contraindre.

1. Direction de l'approvisionnement alimentaire de Moscou (NdT).

Mais il n'y eut aucune pression. Et d'ailleurs, il n'était pas tel que je m'attendais à le voir. Il semblait fatigué, préoccupé. Les mots lui venaient difficilement, mais il parlait d'une façon très chaleureuse.

– Je ne veux pas vous raconter d'histoires, Youri Mikhaïlovitch. J'ai de grosses difficultés. Nous avons créé l'Agroprom, nous pensions que cela irait mieux, or cela n'a pas marché. Nous avons besoin d'un homme nouveau à ce poste, et nous n'avons pas le droit de nous tromper. Je sais que vous refusez. Je comprend que cela n'est pas un cadeau. Mais nous nous sommes concertés et... Je vous en prie, tout simplement.

Je ne m'attendais absolument pas à un tel discours.

J'avais devant moi ce même homme de l'Oural dont les méthodes abruptes entraînaient perpétuellement des remous au Mossoviet. Et en même temps, il était différent. Il semblait tourmenté par une idée fixe, une décision dramatique ou une prémonition que, assis en face de lui, je déchiffrais à travers le brouillard du non-dit. C'était presque comme dans mon enfance, quand je tirais mes premières photos : il y avait au début un papier blanc et l'image apparaissait peu à peu...

Aujourd'hui, quand tout ce qui s'est passé par la suite est bien connu – sa lettre au Comité central du PCUS, son intervention à la Session plénière, qui a fait tant de bruit, la colère de Gorbatchev, son éviction du Bureau politique –, il est malaisé de parler de cette intuition. J'aurais l'air de jouer les prophètes *a posteriori*. Mais je ne peux pas expliquer autrement que par cette révélation mon changement de décision subit.

C'était un de ces instants rares et surprenants où la perception semble se dédoubler : on est là assis à discuter, et en même temps on voit tout comme de l'extérieur. Mon cerveau travaillait avec une froideur absolue et me disait : « Imbécile, qu'est-ce que tu fais ? Pourquoi te mets-tu encore ça sur le dos ? »

Mais, tout en me rendant parfaitement compte de l'échec inéluctable de toute cette histoire, je voyais comme en parallèle qu'il n'y avait pas d'autre choix. Pas pour moi, mais pour Eltsine. Il était sur le point de prendre sa décision, mais il aurait encore pu théoriquement y renoncer. S'il avait douté, s'il avait réfléchi, j'aurais été libre, moi aussi. Mais j'avais devant moi un homme qui fonçait comme un bœuf vers son destin, et cet homme me demandait de l'aide.

C'était l'un des moments décisifs où se nouaient les alliances nécessaires pour entreprendre le tournant historiques que l'on sait.

L'important, ce n'était pas seulement que par mon accord, moi, le futur maire, j'aie gagné la confiance du futur président. D'un point

de vue purement pratique, cet instant a préparé ce qui s'est passé par la suite. Désormais, il nous fallait apprendre l'essentiel, comment gérer l'économie de la ville pendant la période de transition.

2

Lorsque les bolcheviks ont décidé d'abolir toutes les lois économiques, ils ne se figuraient sans doute pas quelle quantité de choses normales il faudrait transformer en anormales.

Même celles qui, de tous les temps, n'avaient jamais présenté le moindre problème, comme faire venir les légumes de la campagne, créaient à présent des difficultés énormes, comme personne au monde n'en avait connu.

Lénine, on le sait, ne faisait pas confiance aux paysans. Il savait qu'ils étaient fondamentalement incapables d'enfreindre les lois de la nature. Pour les opposer aux citadins (en langage marxiste « le prolétariat »), il ne trouva rien de mieux que d'appliquer de véritables méthodes de brigandage.

La politique du « communisme de guerre » était extrêmement simple : confisquer, emporter en ville, stocker et mettre sous bonne garde. C'est ainsi que naquit l'idée des « entrepôts de fruits et légumes ».

Avec les années, après avoir inspiré les méthodes de collectivisation et de planification, ces principes de réquisition servirent à créer une organisation monstrueuse. Guidée par sa défiance envers les paysans, la ville socialiste devait amasser dans ses entrepôts toute la réserve annuelle de fruits et de légumes. Les trier, les emballer, les ranger, et les conserver toute une année !

Il n'y a rien de semblable dans le monde. Si vous considérez l'organisation de l'approvisionnement en légumes d'une ville comme Paris, par exemple, vous découvrirez qu'on n'y a jamais entendu parler d'entrepôts monstres. Tous les Parisiens connaissent l'énorme marché de gros – successeur du célèbre « Ventre de Paris », situé en banlieue, à Rungis. Chaque jour (plus exactement, chaque nuit), de tous les coins de France (plus exactement d'Europe) arrivent là des camions chargés de salades, de légumes, de fruits, de tout ce qui le matin doit se retrouver sur les tables des Parisiens.

Ils ne viennent pas comme ça, bien sûr : un réseau bien organisé, équipé d'ordinateurs et de téléphones assure l'information en temps voulu sur les prix et sur la conjoncture. Mais même avant, quand il n'y avait pas d'ordinateurs, il ne serait venu à l'idée d'aucun paysan de faire pousser les légumes et après de se conduire comme un coucou qui abandonne ses œufs dans le nid d'autrui.

La nuit (notez que tout se passe la nuit, parce que le principal client est le citadin), l'acheteur examine la marchandise. Cela peut être le patron d'une boutique de légumes, l'acheteur d'un supermarché ou un restaurateur. Il choisit ce qui lui plaît le plus ou est le plus avantageux, et peut-être ce qu'il connaît le mieux. Toujours pendant la nuit, tout cela est payé et transporté en ville.

De sorte que quand le matin, le Parisien, sans savoir même très bien comment tout cela est organisé, entre dans un magasin et prend des légumes frais, lavés, triés, il n'achète pas seulement un produit qui correspond à son goût raffiné. Il fait quelque chose qui correspond à sa « philosophie de la vie ».

Autrement dit, il se conforte dans le sentiment que la société dans laquelle il vit est bien organisée, et que les gens qui l'entourent reconnaissent son droit à la dignité humaine. Il sait ce qu'il peut attendre de sa ville, et plus tard, il le lui rendra par son travail, en manifestant le même niveau d'urbanité dont on a fait preuve à son égard.

C'est un détail, évidemment, que d'acheter une pomme de terre. Mais ce détail peut être organisé de telle façon qu'après on se sentira dégoûté pendant toute la journée. Et si cette vexation n'est pas unique, si vous êtes partout poursuivi par les difficultés, les frustrations et les humiliations, tout cela fabrique un système qui engendre un état d'esprit tout à fait différent.

Cela engendre une « civilisation de la goujaterie », qui s'exprime au niveau de la vie de tous les jours, sans que l'on n'y prenne garde, mais qui atteint ce qu'il y a de plus important chez l'homme, sa dignité. Et les « patriotes russes » ont beau me répéter que la Russie a « sa voie propre », que les normes de conduite occidentales ne nous conviennent pas, je ne peux convenir que le destin de la Russie consiste à accepter cette goujaterie. Et je pense même (tant pis si les « démocrates » ne me félicitent pas non plus pour cette idée), que quand les électeurs russes ont soutenu les réformes, ce n'est pas, dans leur masse, parce qu'ils avaient compris les raisonnements complexes des économistes, mais parce qu'ils ne pouvaient tout simplement plus supporter cette « civilisation de la goujaterie » dans leur vie de tous les jours.

3

Ainsi donc, à Moscou, à la différence de Paris, tout était organisé à l'envers. La méfiance de Lénine envers la paysannerie, multipliée par l'idée stalinienne de l'économie de commandement ont engendré un monstre.

Vingt trois entrepôts gigantesques le composent. On peut y conserver en même temps un million et demi de tonnes de fruits et de légumes. Ce chiffre ne dira rien à un non-spécialiste. Même moi, qui faisais régulièrement le tour de ces hangars, qui y ai passé des nuits, j'ai du mal à embrasser en pensée ce gigantesque « empire des légumes ».

Une ville condamnée à une telle organisation ressent une tension terrible pendant la récolte. Il fallait acheter, charger, transporter, décharger, trier, emballer et entreposer cette inimaginable quantité de légumes et de fruits. Il fallait mobiliser quotidiennement environ cent mille citoyens pendant cette « période de livraison », en dehors de tous ceux que l'on envoyait dans les champs !

Et cela ne s'arrêtait pas là. Pour maintenir pendant l'année le fonctionnement irrémédiablement caduc des entrepôts de légumes, il fallait embaucher quotidiennement – pour traiter, emballer, déplacer tout cela – vingt mille Moscovites ; imposer périodiquement aux usines de la capitale la réparation de l'équipement, et faire encore des quantités de choses que je ne raconterai pas pour ne pas lasser le lecteur.

Mais tout cela n'empêchait pas le système de s'effondrer.

Du temps de Mikolán, qui fut son parrain et son organisateur, l'apparition sur les étals moscovites de légumes fanés signifiait pour les responsables être chassés du Parti, car on qualifiait cela de sabotage. Mais il suffit à Khrouchtchev de relâcher quelque peu la pression pour que les étals de légumes réagissent en premier. A partir de ce moment, les Moscovites s'habituaient aux carottes ramollies et aux tomates écrasées.

A l'époque de la stagnation, les pommes de terre pourries étaient devenues le symbole de la décomposition du régime dans chaque segment duquel, semblables à des taches et des moisissures, apparaissaient le vol, la tromperie, la corruption et autres vices de la société.

Et pourtant, jusqu'à la fin de l'époque de Brejnev, les entrepôts de légumes demeurèrent en place, fournissant, il est vrai, plus de nourriture aux humoristes qu'aux acheteurs.

Le véritable effondrement survint avec l'évolution vers la démocratie. Les fournisseurs, semblables à des vagabonds qui ne se préoccupent pas de l'avenir des enfants qu'ils ont conçus, cessèrent totalement de se soucier de la qualité des légumes et des fruits qu'ils fournissaient, et les entrepôts se transformèrent en véritables pourrissoirs. Les boutiques proposaient ensuite aux Moscovites leurs légumes gâtés, et les vendeurs déclaraient aux clients « personne ne

vous oblige à les acheter ». Et les Moscovites, qui n'avaient pas le choix, les prenaient en grommelant.

Peut-être tout cela n'aurait-il pas tellement préoccupé la direction du Parti, n'était une circonstance finalement fortuite : l'approvisionnement alimentaire était un objet de critique autorisé, et on en parlait dans les journaux. Telle était la tradition socialiste : la presse soviétique n'avait pas le droit de remarquer les lacunes dans l'industrie lourde ou les écoles maternelles, mais il existait toujours des domaines où il était permis, et même conseillé de critiquer. Les entrepôts de légumes étaient ainsi le sujet le plus recommandé. Tout était autorisé. Le mécontentement de la population pouvait s'exprimer ouvertement, et on ne pouvait cacher les aberrations comme dans d'autres secteurs.

Cette critique avait bien entendu ses limites. Je donnerai comme exemple, en anticipant, le fait qu'une semaine à peine après ma nomination, je lus à peu près ceci dans un journal : « Regardez donc ce Loujkov ! Cela fait combien d'années qu'il nous promet de remettre en ordre le secteur des légumes, et il n'a rien fait ! Comment peut-on supporter un tel dirigeant ! »

C'est un exemple caricatural, mais caractéristique. Au lieu de rechercher les causes, la critique soviétique s'en prenait toujours à un dirigeant intermédiaire. Et cela ne se bornait pas à la presse. Les hauts dirigeants ne connaissaient pas, eux non plus, d'autre façon d'arranger les affaires.

Pendant que les Moscovites se répétaient en riant la blague sur la réforme dans une maison de passe : « ce n'est pas les filles qu'il faut changer, c'est le système », les dirigeants du Parti déplaçaient sans cesse d'un fauteuil à l'autre les dirigeants intermédiaires, s'efforçant de ranimer le système qui avait entraîné tout cela.

Pendant l'été 1987, l'approvisionnement en légumes de Moscou se retrouva au bord de l'effondrement. Les entrepôts fonctionnaient de plus en plus mal. Les livraisons se faisaient par à-coups. Le peuple murmurait, accusait la perestroïka de tous les maux. Le Bureau politique mettait tout sur le dos de Eltsine, et sa situation n'était pas facile non plus.

Dans des conditions pareilles, on parlait de changer... Non, pas de principe d'organisation, mais de dirigeant !

4

Sous le nom étrange de Mosagroprom¹ se cachait en fait tout un ministère. Il coiffait d'une part une énorme industrie alimentaire, des laiteries, des fournils industriels, des abattoirs et des fabriques de tabac, en un mot, une super branche qui fournissait 15 % de la production soviétique.

Il recouvrait également le secteur des fruits et légumes. C'est là que résidaient les plus gros ennuis.

Tous ceux qui se retrouvaient à la tête de cet immense empire alimentaire connaissaient une fin de carrière rapide et peu glorieuse. L'histoire, comme on dit, n'a pas retenu leurs noms.

Il y en avait, il faut dire, qui arrivaient là avec des intentions louables. Mais les principes de gestion étaient à tel point inadéquats que s'occuper de l'approvisionnement alimentaire de la capitale, c'était plonger dans un gouffre fatal.

Le dernier en date s'avéra un ancien secrétaire d'arrondissement du Parti, Kozyrev-Dal, qui éveilla la compassion générale. Si on devait le qualifier en deux mots, c'était tout simplement un brave homme. Zélé et modeste, il se rendait véritablement malade en voyant que les choses empiraient de jour en jour.

Je le rencontrai à la cantine du Mossoviet, où il venait déjeuner. Il avalait dans un silence triste son modeste repas, enfilait un manteau de cuir vieillot et partait sans faire de bruit, en marchant un peu en biais.

Un jour, je m'assis à sa table. Je lui dis : « Vous savez, Fédor Fédorovitch, on m'a collé les coopératives... » — Ce n'est pas un cadeau, répondit-il en souriant. — Alors voilà, j'ai pensé qu'on pourrait peut-être en faire fonctionner dans votre secteur des légumes ? Elles sont mobiles et plutôt économiques. — J'y réfléchirai », me répondit-il tristement.

Deux jours plus tard, comme un bon élève consciencieux qui a fait ses devoirs, il me prit à part et me dit : « Nous avons réfléchi, Youri Mikhaïlovitch. Et vous savez ce que je vais vous dire ? Vos coopératives, c'est quelque chose d'encore trop nouveau. On ne sait pas encore comment ça va tourner. Et nous nous devons NOURRIR les Moscovites. Nous n'avons pas le droit de prendre des risques. Alors, excusez-moi. »

Je ne l'ai plus revu. On apprit bientôt qu'il était tombé malade. Une sorte d'attaque. Mais quel que soit le diagnostic, tout le monde

1. En abrégé : Direction de l'agro-alimentaire de Moscou (NdT)

comprenait que la maladie était psychosomatique. Le véritable diagnostic était tout autre. Il n'avait pas pu sauver la situation avec des « méthodes de comité d'arrondissement ». Et il n'en connaissait pas d'autres.

Lorsque je discutais avec lui dans le bruit de la cantine, je ne pouvais pas deviner que dans les couloirs du Mossoviet rôdait déjà l'idée de me mettre à sa place. D'ailleurs, le premier adjoint de Saïkine ruminait cette idée. Il est difficile de savoir ce qui le poussait. Peut-être avait-il vraiment une bonne opinion de mes talents d'organisateur. Mais je soupçonne qu'il avait autre chose en tête. Moi aussi, j'étais vice-président du Comité exécutif, c'est-à-dire un concurrent possible. Alors, pourquoi ne pas pousser un concurrent dans un endroit pourri où tout le monde finit sa carrière rapidement et sans gloire ?

Je ne sais pas si mes soupçons sont justifiés. Mais, m'étant familiarisé en quatre mois avec les mœurs du Mossoviet, je n'aurais pas été étonné d'apprendre qu'il en était effectivement ainsi. Les fonctionnaires étaient en général de mauvais organisateurs, mais des maîtres en intrigues. En tout cas, Bystrov (c'était lui), entreprit très activement de convaincre le président, comme cela se passe habituellement quand un homme a une idée derrière la tête.

Pour Saïkine, cette idée était totalement inattendue. Mais il était prêt aux décisions originales. En raison de la maladie de Kozyrev-Dal, il avait été contraint ces derniers temps de s'occuper lui-même de ce carrousel des fruits et légumes. Il voyait que tout partait en lambeaux. Le vol, la corruption, l'incurie, tous les vices du « socialisme venu à maturité » étaient élevés ici au carré et même au cube.

Et le cube, on le sait, est une figure volumineuse, alors s'il vous tombait dessus, on pouvait y laisser la tête.

5

Ma première visite dans un entrepôt de légumes fut justement pour moi comme un coup de massue sur la tête. Je compris alors ce que signifiait « effondrement » et ce qui attendait le régime socialiste. Ce secteur ne faisait qu'anticiper.

Dieu n'a pas fait de moi un dissident. Quand je vois des défauts, j'ai envie de les corriger, et non pas de les dénoncer. Je ne me plais à la critique que si elle est une condition de la réforme. Elle ne m'intéresse pas si je ne vois pas par derrière le plan d'une action concrète. Mais même moi, j'étais prêt à baisser les bras, lorsque je vis que

les gens avaient davantage intérêt à laisser pourrir les produits qu'à les conserver.

Tout d'abord les conditions de conservation. Je ne vais pas les décrire. J'espère que ce livre ne mettra pas assez de temps à paraître pour que les gens aient eu le temps d'oublier. On conduisait plus régulièrement les Moscovites dans ces entrepôts que les écoliers à la galerie Trétiakov. C'était en permanence la saleté, la puanteur, la moisissure, les rats, les mouches, les cafards, il semblait qu'il n'y eut pas une seule vermine qui n'y ait trouvé refuge. Les légumes, ce don béni de Dieu, étaient conservés de la même façon qu'on garde sans doute en Enfer les âmes des pécheurs dans l'attente du Jugement dernier.

Deuxièmement, l'état de l'équipement. C'est un paradoxe, mais ces entrepôts dont il semblait que la direction du Parti se préoccupât tellement, étaient comme orphelins. Quel que soit l'équipement recherché, il brillait par son absence. Pas de conteneurs. Pas non plus de batteries pour les chariots électriques. Pas de soupapes dans les installations frigorifiques. Même pas d'ammoniaque. Cela aurait encore pu se comprendre quand les entrepôts étaient vieux, avec des conditions de travail antédiluviennes. Mais même dans les nouveaux, l'équipement est dans un tel état que l'on aurait pu croire que les gens qui y travaillaient se disaient en les manipulant : « en voilà encore un que l'ennemi n'aura pas ».

Troisièmement, la désorganisation. C'était la déliquescence totale. Je me souviens de mon effarement lorsqu'on m'a raconté les « exploits » de deux sous-directeurs de la base de Kountsevo. On avait limogé le directeur, sans doute pour vol. Et ces deux-là, ayant décidé qu'il était temps de mettre les voiles, s'étaient signé... mutuellement... leur ordre de révocation ! Et pourtant, j'étais le seul à en être ahuri. Personne n'avait rien remarqué. Personne n'avait d'objections à émettre.

Le niveau de corruption était si élevé que cela n'avait pratiquement aucun sens de révéler les cas de détournements. Les autorités judiciaires ne remplissaient pas leur rôle, on pouvait croire qu'elle avaient leur part du gâteau. La milice se bornait à photographier sans arrêt les conteneurs pleins de légumes pourrissants, retournant le couteau dans la plaie des patrons du Parti. Les contrôleurs et les inspecteurs des finances signaient sans broncher les actes d'enregistrement des pertes. Et les Comités d'arrondissement du Parti pour lesquels tout cela était une source permanente de nervosité étaient si permissifs que les liens mafieux se confondaient déjà avec les liens politiques, rendant le système opérationnel dans les moindres détails.

Certes les pertes, dans les entrepôts, étaient énormes. Mais ce qui était considéré comme perdu ne l'était pas toujours pour tout le monde. Tous les produits livrés étaient mis officiellement au rebut, ce qui n'empêchait pas de les vendre ensuite dans les magasins d'État. Et comme les entrepôts et les magasins constituaient un même réseau, l'opération était facile à exécuter.

Vous me demanderez : alors tous les dirigeants étaient des criminels ? Justement, non. Là, nous abordons l'essence même du socialisme.

Il régnait une telle entraide que si quelqu'un avait tenté de ruer dans les brancards, de refuser, on l'aurait immédiatement privé d'oxygène. Cela, on savait très bien le faire chez nous.

Je n'ai jamais analysé la façon dont se faisait le partage du butin, mais je peux dire que tout le monde y participait plus ou moins.

Et par conséquent, personne n'était coupable. C'était là le vice le plus terrible du « socialisme venu à maturité ». Chacun pouvait prendre sa part des irrégularités et rentrer chez lui avec des sacs pleins, en expliquant en toute bonne foi à ses enfants qu'il était mal de voler.

Que pouvait-on faire dans ces conditions ? Rien, à dire vrai. En chasser un, en blâmer un autre, en aider un troisième ? Mais personne n'avait aucun droit de porter un jugement sur le fond. Les règles du jeu semblaient immuables. La seule tentative d'en discuter vous rangeait parmi les dissidents et les esprits forts. On se trouvait alors en proie à une hostilité collective.

Malheureusement, ou heureusement, je compris tout cela assez rapidement. Et c'est pourquoi, surtout après le limogeage de Eltsine, je ressentis une solitude et un désespoir extrêmes. Il semblait que la situation ne me laissât qu'une possibilité : commencer comme mon prédécesseur avait fini.

Je me demande aujourd'hui ce qui m'a sauvé. De m'être voué corps et âme à mon travail ? Peut-être. Cela est très important. Mais il me semble que la circonstance cruciale a été d'avoir connu la guerre pendant mon enfance.

Lorsque les Allemands approchaient de Moscou, j'avais cinq ans, et lorsque la guerre finit, j'en avais neuf. Par conséquent, lorsque j'étais en pleine croissance, j'avais faim en permanence. Je pensais sans cesse à manger, n'importe quoi. Et avoir connu la faim, c'est une chose particulière ; à la différence de la douleur, on s'en souvient pendant toute sa vie. Maman avait veillé sur nous, et nous n'avons jamais atteint le stade où l'on se mettait à enfler, mais nous étions trois gamins pour une seule carte d'alimentation.

Le souvenir le plus doux de mon enfance, c'est lorsque nous trouvions dans les décharges une herbe rugueuse avec de petits pétales verts, qui portait le nom sonore de « *bznika* ». Ou bien quand nous allions à la campagne où poussaient de l'oseille sauvage et du navet fourrager, amer mais nourrissant.

Et le plus dur, c'était quand l'hiver, on nous donnait en échange de nos tickets de la levure à la place du pain. Représentez-vous la scène : nous mourons de faim, Maman arrive, elle fait chauffer la levure dans une poêle, elle la sale et il faut manger cette affreuse mixture, parce que notre organisme l'exige.

Si vous vous imaginez cela, vous comprendrez peut-être ce que signifiait pour moi et signifiera jusqu'à la fin de mes jours les mots « *pomme de terre* ».

On nous donna un lopin de terre à la campagne. Les jours de congé, nous allions « *faire le jardin* ». Là, dans la terre, disait Maman, vivaient de bonnes pommes de terre vivantes, dont nous devons prendre soin, parce qu'elles ne pouvaient pas se défendre toutes seules. Nous les buttions, nous les sarclions, et à l'automne, nous les déterrions, nous les emportions à Moscou et nous les cachions dans le cellier.

Combien de fois, en me couchant, je me les représentait dans l'obscurité du cellier, serrées l'une contre l'autre. C'était la meilleure chose que je puisse alors imaginer.

Et maintenant, devenu adulte, je découvrais une circonstance phénoménale. Tous ceux qui étaient tenus de s'occuper de ces pommes de terre les traitaient comme des ennemis qu'il faut abattre de la façon la plus astucieuse possible. C'était incroyable, affreux, insupportable. Et étant donné que les gens qui faisaient ça étaient de toute évidence normaux, intelligents, rusés, dégourdis, alors...

Non, je n'ai pas déclaré la guerre au système. J'ai tout simplement pris la défense des légumes.

6

Un dirigeant qui arrive dans un poste nouveau peut avoir à accomplir deux tâches différentes. C'est une chose que de soutenir et d'améliorer un système qui fonctionne de toute façon, et c'est tout à fait autre chose que de l'empêcher de s'effondrer.

Dans le premier cas, quand la structure est stable, qu'il n'y a rien de catastrophique, on peut avoir un temps d'observation avant de se mettre dans le bain, étudier les gens dont le destin vous a rapprochés. Mais lorsque, comme c'était le cas pour moi, tout s'écroule, il faut prendre rapidement des mesures de stabilisation.

La première chose à faire était extrêmement simple. Il fallait tenter de rendre les gens un peu plus responsables, améliorer quelque peu la discipline, rétablir dans l'urgence le principe de l'intéressement matériel, et remettre d'aplomb tout cet ensemble de fournisseurs, de transporteurs, d'entrepôts, de magasins, rabouter les liens qui autrefois fonctionnaient et donnaient des résultats.

Vous allez me dire : en voilà des tâches grandioses ! Regardez-moi ce Cerbère qui a décidé de mettre toute la pression pour obliger les gens à travailler... Et oui, je ne le cache pas, au début, c'est ce que j'ai fait. Et cela a été la période la plus dure de toute cette terrible histoire.

Je faisais le tour des entrepôts. Pas seulement le jour, mais aussi la nuit. On ne savait jamais à quel moment le directeur pouvait arriver.

C'était là une façon de discipliner les gens : les responsables de sections s'habituèrent à ce que leur supérieur en sache plus qu'eux sur leur travail, puisqu'eux, la nuit, ils dormaient.

Evidemment, arriver au travail (et je m'étais juré de ne jamais être en retard) après une nuit sans sommeil, c'est assez dur. Sans parler des problèmes personnels. Ma famille ne me voyait plus. Les entrepôts étaient éparpillés dans toute la ville, et certains étaient même en dehors. Si ma femme ne m'avait pas fait totalement confiance, j'aurais eu droit à des scènes de ménage. Heureusement, ce genre de choses n'existait pas chez nous. Une famille unie permet à un dirigeant de se ressourcer. C'est un tout, comme une bonne santé. Il me fallait mettre en marche un processus de responsabilisation, et ma résistance physique était la seule chose qui puisse me soutenir.

« La politique des cadres décide de tout », disaient autrefois les bolcheviks. Les chefs d'entreprise en disent autant, quoique d'une autre façon. Pas un seul manager, aussi génial soit-il, ne peut presser tous les boutons d'un coup. Un grand maître des échecs est capable de jouer plusieurs parties à la fois, mais il ne s'agit là que d'échecs. Par contre essayez donc de conduire en même temps deux voitures sur un simulateur, et vous comprendrez de quoi je veux parler. N'importe quelle décision doit être reprise au vol par quelqu'un qui doit comprendre où vous voulez en venir. De quelles qualités devaient faire preuve mes collaborateurs : L'honnêteté ? L'intelligence ? Le désir de gagner beaucoup d'argent ? Toutes ces qualités sont importantes et utiles. Mais il y en a une qui compte plus que toutes.

Je cherchais des gens orgueilleux. Des gens que l'on puisse piquer au vif, qui sachent se vexer quand leur travail n'était pas

reconnu à sa juste valeur. Qui prennent du plaisir pas seulement à gagner de l'argent, mais à être appréciés. J'avais besoin de gens qui souhaitaient déclarer au monde qu'ils étaient capables de venir à bout d'une cause désespérée.

Des gens comme ça, il n'y en a jamais beaucoup. Mais si on en trouve quelques-uns, on peut être persuadé que les conditions sont réunies pour réussir.

J'allais d'entrepôt en entrepôt, et ces allées et venues me persuadaient que quelques îlots continuaient à fonctionner dans ce système en décomposition. Il y avait des gens qui s'efforçaient de faire quelque chose. A qui la situation n'était pas indifférente.

Il en est toujours ainsi. Dans toute organisation, même la plus détestable, il y a des personnes consciencieuses. Qui veulent et qui savent travailler. Il y en a même qui se passionnent. Pas beaucoup, mais il y en a forcément. En fonction de lois sociales inconnues, il n'arrive jamais qu'une entreprise ne soit formée que de canailles. Si l'université se distingue d'un asile de nuit, ce n'est pas parce que l'une attire de petits saints et l'autre des suppôts de Satan. Il y a partout des bons et des méchants, des filous et des honnêtes gens. Et même à peu près dans la même proportion. Tout simplement, l'homme est un être susceptible de s'adapter et qui se plie facilement à ce que souhaite son entourage.

Comment donc, sur cent mille personnes en trouver quelques-unes qui soient intéressées à la cause ? Comment faire pour qu'elles se manifestent, pour les retirer, afin de constituer un noyau dur. La conduite à tenir était facile à formuler : « ne pas jouer les chefs, mais apporter une aide ». Que les gens voient que leur directeur venait à bout de leurs problèmes. Qu'il leur était utile. Qu'on pouvait travailler avec lui.

Je faisais le tour des ministères en « soutirant » des moyens. Mon expérience de directeur d'usine me fut utile. Grâce à des déplacements, des coups de fil, des rencontres, je parvins à obtenir des chariots électriques bulgares, des armatures pour les chambres froides, des conteneurs, des pièces de rechange et de l'ammoniaque. Tout cela, c'est de la prose. Mais c'est cela qui allait faire que les gens se mettent à travailler ou que tout s'effondre.

Les gens comprirent qu'on les aidait. Aussi étrange que cela puisse paraître, ils n'avaient jamais vu ça. Les choses commencèrent à devenir un peu plus facile. Certains se mirent à faire preuve d'un peu de curiosité. Ce n'était pas encore de l'enthousiasme, mais un léger intérêt : voyez donc, celui là, il sait faire autre chose que commander !

Et là, chacun manifesta sa personnalité. Les uns se mirent avec enthousiasme à l'ouvrage, se réjouirent des succès ; d'autres s'attristèrent que je ne comprenne pas leurs appels du pied et que je ne prenne pas contact avec eux, et il fallut en licencier quelques-uns. La réaction avait été immédiate. Il faut dire que la nature humaine s'adapte de façon remarquable. Elle répand fort bien à la façon dont on la dirige.

C'est ainsi que, parallèlement à la remise en ordre du travail, nous nous soumettions à un examen mutuel. Les hommes de l'Agroprom avaient terriblement peur de moi, au début. Lors de mon bref passage au Comité exécutif, j'avais eu le temps de me faire la réputation d'un homme aux méthodes de « bulldozer », dont il fallait se méfier. Mais le milieu dans lequel je me retrouvais n'était pas facile non plus. A travers une docilité apparente, je saisisais des regards durs : qu'est-ce que c'est que ce type ? Est-ce qu'on peut lui faire confiance ? Ou bien faut-il l'acheter ? Ou le casser, comme tous les précédents, en les noyant dans les échecs et les difficultés de toutes sortes ? Il ne manquait pas de moyens pour cela. Une collectivité corrompue sait briser les individus. Si j'étais allé à l'affrontement, je n'aurais sans doute pas tenu, même jusqu'à la campagne de livraison.

C'est là une période particulière, durant laquelle se dirigeait vers Moscou de tous les coins du pays la norme annuelle de légumes et de fruits. Il fallait les réceptionner, les conditionner, les ranger, les réfrigérer, les traiter...

Cela fut le branle-bas de combat, et nous réussîmes à nous en tirer. Nous avons organisé un état-major, pour que les camions soient immédiatement déchargés et que les produits ne soient pas définitivement perdus. Et nous avons réussi. Je ne sais pas quel dieu il avait fallu prier pour cela, mais nous avons rentré les quantités nécessaires, et même un peu plus.

Cependant, cette première expérience m'avait montré que nous ne tiendrions pas longtemps comme cela.

Tout d'abord, il y avait les fournisseurs. Ils étaient cent vingt mille. Le système les contraignait à verser leur dîme au « centre ». Pour l'instant, ils se soumettaient. Mais ils le faisaient avec une mauvaise volonté de plus en plus évidente, nous envoyant ce qu'il y avait de pire, c'étaient des pastèques pleines de salpêtre, ou des pommes de terre infestées de doryphores. Il n'y avait pas la moindre trace de marché. L'organisation rigide des « livraisons » nous rendait dépendants des ordres. Souvent, les chauffeurs de camions qu'on envoyait « à Moscou » ne savaient pas où livrer, ils se plantaient sous

les fenêtres du Mossoviet et klaxonnaient. Je sentais dans ces coups de klaxon leur énervement et le commencement de la fin.

Deuxièmement, il y avait les pertes dans les entrepôts. Elles atteignaient jusqu'à 30 % !

Et enfin, les « volontaires ». On sentait bien qu'on n'allait pas nous garantir éternellement cent mille personnes. Les entreprises et organismes divers étaient toujours plus réticents à envoyer leurs collaborateurs aux entrepôts.

Il fallait se préparer à l'idée que les méthodes de commandement allaient bientôt cesser de fonctionner.

La tâche stratégique consistait à instaurer dans un secteur un régime de pointe, alors que l'économie socialiste avait commencé à s'effondrer.

Ce n'était pas mon affaire de critiquer Gorbatchev et de prévoir l'écroulement inévitable de l'économie. J'ai déjà dit que je n'étais pas par nature un dissident, mais un praticien de l'économie. Je n'avais pas à m'indigner, mais à convertir mon secteur aux principes du marché. Tout de suite. Immédiatement. Autrement, cela n'allait pas durer longtemps.

Autrement, Moscou serait tout à fait privée de légumes.

7

Je commençai par me rendre au ministère des Voies de communication. Les produits commençaient à s'abîmer pendant le transport par le train. Les wagons chargés de fruits et de légumes arrivaient de toutes parts à Moscou. Mais quand c'était un magma collant et puant qu'on devait décharger, cela ne préoccupait personne. Les cheminots ne répondaient pas de la qualité de la cargaison.

J'étais installé dans le cabinet du ministre des Voies de communication et je prononçais un discours enflammé. Voilà des tomates qui arrivent d'Azerbaïdjan, disais-je. Là-bas, nos contrôleurs sélectionnent des produits de qualité. Et lorsqu'ils arrivent ici, qu'est-ce que nous voyons ? Une baisse de qualité de 20 %. Ça, c'est si on ne fait que jeter un coup d'œil. Mais il y a un autre indicateur, que l'on appelle la « limite acceptable », cela veut dire que le fruit se tient encore, mais le lendemain, il s'effondre, il meurt. Cela veut dire qu'il peut avoir un air convenable, mais que sa capacité à se tenir est épuisée.

Le ministre m'écoute sans m'interrompre. Son nom était Konarev, c'était un homme assez robuste, droit, tranchant, c'était une tradition que de former des ministres de ce type.

Je parle, et il se tait.

J'ai terminé. Nous nous taisons tous les deux.

Et là, il m'a fait une démonstration de technique bureaucratique.

- Votre conférence m'est utile. Mais je ne vois pas quelles prétentions vous pouvez avoir envers le ministère des Voies de communication.

- Vous n'avez pas compris ? demandai-je.

- Non, je n'ai pas compris. Je devine seulement où vous voulez en venir.

- Peut-être allez-vous me dire ce que vous devinez ?

- Voilà. Je pense que vous voulez me faire porter le chapeau.

Je ne trouvai pas de paroles pour exprimer ma stupéfaction. Il comprenait parfaitement tout.

- Écoutez, lui dis-je. Nous allons faire une chose. Vous achetez ces produits en Azerbaïdjan, et vous les payez de votre poche. Vous les transportez, et vous nous les vendez.

Cela semblait tellement simple. Mais j'avais devant moi le successeur de Lazare Kaganovitch¹. Cette structure complètement bloquée ne voulait pas prendre la part de responsabilité qui dans un système normalement organisé devait revenir à chacun des partenaires.

- Vous avez mal lu le Statut des chemins de fer, me dit le ministre. Je considérerai toujours vos tomates comme des boulons ou des lingots de fonte. Voilà un wagon. Chargez le, plombez le, dites-nous où l'amener. Et veillez vous-mêmes à ce que rien ne soit perdu ou abîmé. Cela ne nous concerne pas. Et rappelez-vous bien : jamais - jamais, vous m'entendez - vous ne contrairez le ministère des Voies de communication à une telle démarche.

La conversation était terminée.

Mais tout de même, comme on dit, je n'aurais pas été moi-même si je n'avais pas fait encore une tentative.

Bon écoutez, simplifions les choses. Il existe une norme de réduction de la qualité en cours de transport. Si vos hommes amènent des légumes d'une qualité supérieure aux normes, vous toucherez des primes importantes du Mosagroprom. Cela peut atteindre de grosses sommes.

La conclusion fut la même.

1. Un des plus proches collaborateurs de Staline qui fut pendant longtemps ministre des transports. Le métro de Moscou a porté son nom pendant une certaine période (NDT).

– Vous n'avez pas compris, camarade Loujkov. Nous ne transportons pas des légumes. Nous transportons une cargaison. Et ce n'est pas notre problème de savoir ce que vous avez mis dans les wagons. Il ne faut pas fuir ses responsabilités ! Je vois qu'on a mis à la tête de l'Agroprom un homme qui tente, dès ses premiers pas, d'éviter de répondre des énormités qui s'y passent !

C'est ainsi que se termina la conversation.

Je retournai dans mon bureau et ouvris le « Statut des chemins de fer ». C'était là la Constitution d'un véritable empire. Le texte avait été rédigé dans les années trente par les cheminots. Rien de ce qui concernait le consommateur ne les préoccupait. On nous réservait la dernière place.

Par la suite, nous avons envoyé une quantité de lettres au gouvernement, pour proposer d'inclure dans ce maudit Statut un point sur la responsabilité du transporteur pour la qualité. On ne voulait en entendre parler ni au Conseil des ministres ni au Comité du Plan. Nous n'avons fait que provoquer une réaction contraire.

Dès lors, le ministère des Voies de communication nous a critiqués de façon féroce lorsqu'on abordait nos problèmes au Comité central ou au Conseil des ministres. D'ailleurs, il n'était pas le seul.

8

Pourtant, plus nous faisons d'efforts pour mettre un semblant d'ordre dans le système existant (mauvais, inefficace, mais qui fonctionnait tout de même autrefois), plus il devenait clair qu'il était impossible de l'empêcher de s'écrouler. Il était entièrement ligoté par des mécanismes reposant sur des ordres venant du Parti, et ceux-ci s'affaiblissaient à vue d'œil.

Il y a avait des minutes où j'étais envahi par le désespoir. Je me souviens que lors d'une soirée « solennelle », comme on disait alors, Guennadi Khazanov déclara sur scène que Moscou était « la ville des tomates éternellement vertes ». J'étais dans la salle, et il me semblait que l'acteur me regardait. La salle riait.

Aussitôt après le spectacle, drôle de coïncidence, j'allai dans un entrepôt où l'on traitait les tomates. Imaginez-vous mon désespoir. J'en étais malade d'humiliation.

Je n'avais pas peur d'être sanctionné, non. C'était quelque chose d'autre. J'étais affreusement vexé. Mon amour-propre était touché, mon honneur d'homme atteint. C'est cela qui pousse à l'action. Voilà pourquoi je m'efforce de prendre dans mon équipe des gens à l'or-

gueil chatouilleux. On ne peut remplacer ce trait de caractère ni par le désir de travailler, ni par un esprit aiguisé, ni par le talent.

Je marchais au milieu des tomates éternellement vertes - à moitié pourries. Je savais pourquoi elles étaient comme cela. Je pouvais suivre tout leur voyage du plan de livraison jusqu'à l'étalage. A chaque étape, tous ceux qui les touchaient les abîmaient un peu plus, en les manipulant sans précautions. On pouvait combattre tout cela éternellement, mais il y avait quelque chose de diabolique dans la logique même de cette attitude. Il y avait là tout un système, et il en fallait donc un autre pour en venir à bout.

Théoriquement, tout était clair. Les contours de la future structure du marché apparaissaient nettement à cette époque. Il fallait modifier le régime des livraisons, mettre en place des marchés de gros, séparer les entrepôts des magasins, voilà tout. C'est simple, non ? Mais s'il est simple de se fixer un but, c'est une autre affaire que de l'atteindre. On pouvait déjà se le fixer. Toute la société paraissait rêver du marché, mais il était impossible de le mettre en place. La philosophie générale de la pensée économique se résumait encore à la centralisation : souvenez vous du Comité du Plan (Gosplan), du Comité de l'Approvisionnement (Gosnab), des fonds centralisés... Je n'ai pas vu un seul économiste capable de se plonger dans le système et de réaliser la transformation d'une branche. Seuls des populistes isolés, des trublions, décrivaient les charmes de l'économie de marché.

Tout cela ne suffisait pas à un gestionnaire sérieux, désireux de savoir non seulement ce qu'il fallait faire, mais aussi ce qu'il était possible de faire. On pouvait détruire la structure existante sans en avoir construit une autre, mais alors, le coût serait trop élevé.

Parmi les préjugés si chers aux réformateurs russes, le plus dangereux, à mon avis, est de s'imaginer que ce qu'on veut construire est tout naturel. De même que Lénine pensait que la perspective de l'égalité universelle avait été démontrée scientifiquement, Gorbatchev considérait qu'il suffisait de détruire les fondements du régime soviétique pour que le marché pousse de lui-même sur ses débris. Et il n'était pas le seul à penser cela. La majorité de ses consultants partaient du postulat qu'il suffisait de relâcher la pression pour que tout prenne les formes souhaitées.

Alors qu'en fait, une bonne organisation n'est absolument pas le résultat d'une génération spontanée. C'est l'aboutissement d'un travail scrupuleux, de mises au point de mécanismes tenant compte des conditions concrètes, des particularités locales, et des habitudes des gens. Il ne pousse pas comme une mauvaise herbe dans un champ abandonné. Le marché, c'est une culture extrêmement com-

pliquée, qui suppose une somme de conditions dans lesquelles l'homme aura le désir (je répète, le désir !) de produire ce dont on a besoin, et de le livrer là où il existe une demande.

L'expérience des « foires » a démontré à quel point tout cela était complexe. Vous vous souvenez de ce terme ? En principe, elles auraient dû être semblables à ce que nous pouvions observer à l'étranger : la livraison directe des légumes du producteur au consommateur. Mais là bas, à Paris, les lois du marché fonctionnaient, ici, les gens agissaient sous la pression ; là-bas, il y avait la liberté, ici, les ordres. Le paysan français livre les marchandises, et après, il repart chez lui : personne ne le contraint à demeurer plusieurs jours à bord de son camion pour vendre ses produits. Nos « foires » manquaient de l'essentiel, d'une infrastructure développée, transformant des éléments séparés en organisme qui fonctionne de lui-même, et qui soit comme un être vivant. Pour que l'esprit l'habite, il faut travailler comme Dieu lors de la Création.

A côté de ces raisonnements d'ordre général qui font apparaître l'impasse dans laquelle je me trouvais. Il y en avait d'ordre privé, qui me concernaient personnellement. Les premiers temps, tant que Eltsine était aux affaires, je me sentais fortement épaulé. Il me téléphonait tous les jours et me demandait : « Alors, pour combien vous avez vendu ? » Et lorsqu'en août, il entendit le chiffre « Douze mille », il était fou de joie, comme si nous avions remporté la coupe du monde de football. Mais en octobre, il fut limogé, et là je compris ce que j'ignorais auparavant.

Il s'avéra que les fonctionnaires n'oubliaient jamais qui avait été votre parrain. C'est-à-dire quel était le dirigeant qui vous avait engagé. Tous les maillons s'enchaînaient depuis le bas jusqu'en haut de l'échelle, formant une puissante structure autonome. Ce n'est que de l'extérieur qu'il semble que l'appareil de direction constitue une masse homogène. En fait, tout est maillé de la manière la plus fine. Chacun sait sur qui s'appuie son voisin, et cette information est plus importante que votre CV. Elle ne vous quitte jamais.

C'est pourquoi, après le limogage de Eltsine, non seulement je ne recevais plus aucune aide, contrairement aux promesses, mais au contraire je ne voyais venir que des ennuis de la part des dirigeants du Parti. Il ne se passait pas une semaine sans que retentissent des menaces frisant l'humiliation. Je répondais : « Renvoyez moi ! Je serai ravi de partir ! », mais cela ne les arrangeait pas. L'appareil du soviétique ne fonctionnait pas à vide. Il était mystérieusement organisé de façon à briser le sentiment le plus fort de tout être humain, la confiance en soi. Et le moment n'en était pas encore venu.

Je m'arrête exprès sur cette impasse pour montrer comment naît une vraie décision de gestionnaire.

A la différence des « idéologues », pour lesquels tout est toujours « clair », le *dirigeant-gestionnaire* part d'une situation bloquée, où il est à la fois impossible de faire ce qu'il faut et de tout laisser en l'état.

Cette torture plonge votre intellect dans de véritables abîmes, dans un chaos de pensées et de volonté. Et c'est de là, seulement de là que naît une véritable décision de gestionnaire.

Ce qui ne serait jamais venu à l'idée par un chemin logique.

9

Elle s'est avérée simple comme un palet de hockey. Les légumes étaient volés dans les entrepôts, et vendus dans les magasins. Et il y avait encore un troisième larron, le transporteur.

Comme le veut la loi des voleurs, tout était partagé en trois : un tiers pour celui qui a entreposé la marchandise, un tiers pour celui qui l'a transportée et un tiers pour celui qui l'a vendue.

Question : et si l'Etat proposait aux travailleurs de l'entrepôt non pas trente, mais cinquante pour cent ? Est-ce qu'ils auraient encore envie de voler ?

Je convoque mes directeurs, et je leur dis :

Alors voilà. Si vous réussissez à conserver une quantité de patates dépassant la norme, vous pourrez la vendre ouvertement par l'intermédiaire des magasins. Légalement. Et partager les recettes en deux : une moitié pour l'Etat, et une moitié pour vous.

La réaction a été plutôt sceptique.

– Vous avez raison, Youri Mikhaïlovitch. C'est une bonne idée. Mais ça ne donnera rien. Parce que même en faisant tous nos efforts pour bien conserver les patates, nous n'arriverons jamais à la norme officielle.

– Quelle norme ?

– La norme officielle. Le un pour cent.

C'est seulement là que je compris toute la perversité du système.

En dépit des pertes énormes subies en cours de conservation, près d'un tiers... Non, mais rendez-vous compte : il existait une norme jamais réexaminée – l'indignation m'étouffe – une norme de perte de 1 % !

Personne n'y prêtait aucune attention. Elle était mythique, ridicule, caricaturale. Mais elle existait, et les organes du Parti s'en souvenaient quand il fallait sanctionner les indésirables.

On peut voir là toute l'essence de la législation bolchevique. A la différence des pays normaux, où les lois existent pour protéger ceux qui les observent, le pouvoir soviétique s'est posé pour but de transformer tout le peuple en troupeau sans défense. Chacun doit vivre avec le sentiment que la liberté et le bien-être sont des dons de l'Etat. Comment expliquer autrement des règlements qu'il est impossible d'observer ?

Les normes juridiques des pays civilisés se sont toujours bâties sur la négation : « Tu ne tueras point, tu ne voleras point, tu ne feras pas de faux témoignages... » Tout le reste, tu peux le faire, et la justice te défendra. Mais le pouvoir soviétique a formulé ses normes en se basant sur les réalisations idéales d'hommes idéaux. En conséquence, chacun, aussi bien qu'il travaille, ne pouvait pas ne pas enfreindre les lois et ne pouvait se conformer aux normes. Donc, il commettait des infractions et ne vivait en liberté que tant que l'Etat fermait les yeux sur celles-ci.

— Comment pourrait-on « dépasser la norme », poursuivaient les directeurs, si les pertes réelles, par exemple pour les pommes de terre, n'ont jamais été nulle part inférieures à neuf pour cent ? Et vous ne réussirez jamais à la faire modifier. Ce n'est même pas la peine d'essayer.

Cependant, j'ai essayé ; Pour commencer, je suis allé à l'Institut de recherche sur les légumes. D'où vient cette norme de 1 %, ai-je demandé. Personne n'en savait rien. On me dit que cela remontait à Lyssenko¹. D'après les recherches, dans les meilleures conditions possibles, on pouvait arriver à cinq pour cent. Dans des circonstances exceptionnelles, quatre. Mais il fallait pour cela, comme cela se fait à l'étranger, mesurer la teneur des légumes en acide ascorbique et programmer des délais de réalisation.

— Et chez nous ? Quel pourcentage est applicable ?

Les biologistes ont accepté d'effectuer le calcul. J'ai signé avec eux un contrat de recherche. Ils ont relevé les statistiques en fonction des zones climatiques. Ils ont comparé avec les résultats de leurs expériences. La conclusion a été telle qu'on le supposait : pour les pommes de terre, 9 % était un niveau normal, acceptable de pertes. (Pour le chou, 18 %, pour les betteraves, etc.)

Nous en sommes maintenant au tournant de toute notre histoire.

1. Charlatan protégé par Staline, puis par Khrouchtchev, et qui a anéanti toute la science agronomique scientifique (Ndt).

Sur ma décision personnelle, présentée comme Disposition du Comité exécutif de Moscou, j'ai introduit de nouvelles normes pour la ville de Moscou.

C'était, comme on dit au cirque, le saut de la mort. Sans sécurité et sans filet. Ou bien je brisais le système, ou bien je n'avais qu'à m'en prendre à moi-même.

Je réunis à nouveau mes directeurs.

– Voilà, leur dis-je, la nouvelle norme. Celle-là, elle est réelle. L'entrepôt où les pertes seront plus basses peut vendre la partie de marchandise conservée au-delà des normes et prendre pour lui la moitié des gains. Pas le tiers, c'est compris ? La moitié !

Mais ils avaient tout compris depuis longtemps, et même mieux que je ne m'y attendais. Toute la nouvelle organisation était calculée pour encourager les ouvriers, et pas seulement les chefs. Et puisqu'il en était ainsi, il fallait que je vérifie si tout le monde en avait bien réalisé le sens. J'arrive, disons, à l'entrepôt du quartier Sverdlov, je demande aux ouvriers : « Vous avez réceptionné les patates. Vous avez entendu parler des nouvelles normes ? Vous savez combien vous toucherez, si les pertes sont moins importantes ? »

Personne n'en savait rien. Le matin, je téléphonais au directeur...

Lorsque nous avons calculé nos résultats au printemps suivant, personne ne voulut y croire. En une saison, nous avons économisé la moitié de ce que nous perdions auparavant. Et cela dans les mêmes entrepôts, avec les mêmes fournisseurs, et surtout avec le même personnel !

À l'été, nous avons obtenu le droit de vendre ce qui avait été économisé. Et je leur ai promis la moitié des gains.

Toute la collectivité retint son souffle. Loujkov va-t-il tenir sa promesse ? Va-t-il payer, ou nous tromper au dernier moment ?

Je ne raconterai pas ce que j'ai pu entendre comme menaces et comme mises en garde. Et les juristes, et les comptables, et Dieu sait qui m'enjoignaient de n'en rien faire. On ne vous le pardonnera pas, vous passerez en jugement ! Comment était-ce possible qu'un contremaître touche en une fois de quoi s'acheter une voiture « Jigouli » ? Et en quel honneur ? Et en gagnant son salaire en plus.

Mais il n'était plus possible de reculer. Tout le monde avait vu que la promesse avait eu un grand effet sur la psychologie de la collectivité. Le système s'est adapté aux conditions nouvelles. Il ne fallait plus d'équipes spéciales pour pousser les gens à veiller à la qualité des produits livrés, à mieux les conserver, à préserver l'équipement. L'atmosphère elle-même des lieux de travail se modifiait.

Et voilà que par décision spéciale, des primes, d'un montant exactement égal à la moitié de la valeur de la marchandise préservée, furent versées dans tous les secteurs où les pertes avaient été inférieures aux normes,

La joie était sincère. On me félicitait. Pour la première fois, les comptes d'activité du secteur fruits et légumes avaient pris une courbe ascendante, laissant envisager une perspective de sortie de crise.

Et là, comme dans une pièce de boulevard, un nouveau personnage entre en scène.

Il s'appelle « Comité de contrôle populaire ».

On me convoque, « pour faire la lumière » sur les résultats du travail...

10

– Quelle lumière faut-il faire ? demandai-je. Nous avons des résultats meilleurs que lors de toutes les saisons d'hiver précédentes.

– Ça, nous le comprenons. (Une pause). C'est dans l'ordre des choses. (Une pause prolongée). Je dirais même que vous devez encore faire des progrès.

– Ça, c'est vrai, dis-je. En général, tout doit aller au mieux. Mais enfin, jamais au cours des années précédentes nous n'avions obtenu de tels chiffres. Et là, ils y sont. Ils sont devant vous. Et c'est le résultat des innovations que nous avons pratiquées en introduisant l'intéressement matériel à la conservation des légumes. Peut-être que vous avez des doutes ?

– Non. Vous pouvez introduire vos innovations. Mais tout doit être... (une pause) légal !

– Et qu'avons-nous fait... d'illégal ?

– Comment, ce que vous avez fait ? De votre propre chef (!). Arbitrairement (!). Vous avez modifié les normes (!). Adoptées par le gouvernement (!). En aviez-vous le droit ?

C'était un coup dont on m'avait prévenu. Je sortis de ma poche une circulaire que m'avaient fournie des juristes. Elle semblait autoriser les comités exécutifs à établir des normes et des coefficients dans certaines conditions. Dans une autre situation, elle m'aurait sauvé. Les documents normatifs contenaient toujours une quantité de contradictions, et nous étions habitués à ce que les contrôleurs se satisfassent de la lettre de la loi qui leur évitait des tracas ultérieurs.

Mais là, les choses ne suivaient pas, de toute évidence, leur cours normal.

– Ce n'est pas le bon document que vous nous montrez. Il y a un arrêté du ministère de l'Agriculture (c'est-à-dire, à présent, de l'Agroprom) de l'URSS, dans lequel il est dit que lui seul a le droit de fixer de telles normes. Et il n'a pas entériné ces 9 %. ! Alors sur quelle base avez-vous pris la décision qui a conduit à CAUSER UN DOMMAGE MATERIEL AUSSI GRANDIOSE A L'ETAT ?

– Mais où est donc le dommage ? Nous avons au contraire rapporté un énorme bénéfice...

Vous. Avez payé. Illégalement. Des primes. Pour la somme de tant de millions de roubles.

Le chiffre était exact. Ils s'étaient bien préparés. Je ne sais pas qui leur avait donné ces renseignements, mais tout avait été pris en compte. Qu'est-ce qui me restait à faire ? Que restait-il à faire dans de telles circonstances ? On est là avec un homme qui a l'air normal, on lui explique des choses simples et raisonnables. Et lui, il vous regarde comme un chat regarde une souris.

– Je veux vous dire une chose simple, répétais-je pour la énième fois. Nous avons vendu aux Moscovites cette années 5 % de plus de marchandises que l'an dernier. Avec le même investissement. Combien cela fait-il en roubles ? Maintenant, divisez cela par deux. La moitié est allée à l'Etat. Et seulement la deuxième moitié à ceux qui avaient préservé les produits. Où est donc le d.o.m.m.a.g.e ?

– Vous avez déjà tiré ces conclusions. Elles ne répondent pas à la question de la légitimité de vos actes. Apportez-moi la prochaine fois une explication officielle de l'endroit où vous avez trouvé votre norme. Et pour le moment, excusez nous, nous avons à faire.

J'étais presque choqué. Tout même, ils avaient en face d'eux le premier adjoint au président du Comité exécutif de Moscou. Dans la hiérarchie actuelle, c'était tout de même une figure. Dans toutes les réunions solennelles où figuraient les « iconostases »¹, on nous installait sur la tribune. Au dernier rang, il est vrai. Mais si on regardait perpendiculairement, nous nous trouvions juste derrière les membres postulants au Bureau politique. Je pensais que c'était une protection. Je me trompais. C'étaient seulement des protecteurs haut placés qui pouvaient vous couvrir dans une telle situation. Et moi, je n'étais l'homme de personne, pis encore, j'étais celui de Eltsine, qui était en disgrâce.

1. C'est ainsi que l'on appelait par dérision la brochette de hauts dignitaires qui figuraient sur la tribune, en faisant allusion à la galerie de saints qui décore les autels des églises orthodoxes (NdT).

Que me restait-il à faire? J'allais trouver Mourakhovski à la Direction nationale de l'Agro-alimentaire (Gosagroprom). C'était, lui aussi, un personnage remarquable. Un grand-père. Le rêve de tous les petits-fils. Un Pépé. Qui ne comprenait rien à rien.

Son principal mérite consistait, à ce qu'on disait, à être originaire de la même région que Gorbatchev. Il est vrai que là-bas, il n'était que professeur de chant, ou peut-être de gymnastique. Un homme plein de charme. S'il n'avait pas été ministre.

— Comment pourrais-je être opposé à une chose pareille, Youri Mikhaïlovitch? Je suis aveugle, ou quoi? Est-ce que je ne vois pas que les choses bougent? Avant je me faisais secouer les puces à cause de votre Moscou, et maintenant, les choses ont l'air d'aller mieux.

— Alors, vous m'aidez? Vous confirmerez que vous êtes d'accord sur la façon dont les normes ont été établies?

— Quelle question! Ne vous faites pas de souci. Je vais leur parler. Mais enfin qu'est-ce que c'est que ça? Ce n'est pas de quelques fractions de point qu'il s'agit, mais d'une augmentation de 100%!

— Alors peut-être... que vous me donneriez un papier... Une conclusion...

— Mais pourquoi vous en faites vous comme ça, Youri Mikhaïlovitch? Ne vous inquiétez pas!

Et il ne fit rien. Peut-être qu'il a passé un coup de fil, et qu'on lui a expliqué que si les choses étaient arrivées jusqu'au Comité de contrôle populaire, il valait mieux ne pas s'en mêler. Ou peut-être qu'il a compris ça lui-même. Mais à la réunion de la commission d'enquête qui eut bientôt lieu, il n'y avait pas trace de l'opinion du Gosagroprom.

Quant à toutes les autres personnes auxquelles j'ai demandé de l'aide, mon talent littéraire n'est pas suffisant pour les décrire. Il faudrait Gogol, ou Tchotchérine, et peut-être même tous les deux en collaboration. C'est pourquoi je laisse tomber cette partie de notre histoire.

Entre temps, toute une armada de contrôleurs du Comité de contrôle populaire avait déjà commencé à enquêter dans les entrepôts, à la recherche des erreurs et des manquements. On voyait à leurs questions que ce n'était pas une infraction occasionnelle qu'ils cherchaient à débusquer, mais une machination digne des tribunaux.

Tout le travail gigantesque accompli en un an perdait sa signification. Il fallait s'attendre à un châtement exemplaire.

11

Je m'étais demandé depuis longtemps pourquoi, dans un pays où aucune loi n'était respectée, il existait une telle quantité d'organismes de contrôle.

Les innombrables commissions et inspections, les comités de contrôle ne semblaient pas avoir d'autre souci que de prélever des pots de vin. En effet, l'activité des gestionnaires était ainsi faite que l'on ne pouvait pas faire un pas sans enfreindre une instruction imbécile, qui semblait avoir été spécialement inventée pour vous ligoter. Et si nous faisons tout de même quelque chose, ce n'était qu'à l'aide de documents bidon qui ne permettaient pas de discerner le voleur du gestionnaire honnête, préoccupé des seuls intérêts de son entreprise. Dans de telles conditions, le travail des contrôleurs consistait uniquement à fermer les yeux sur tout cela.

Mais je ne me suis posé ces questions que jusqu'au moment où on s'en est vraiment pris à moi. Et là, j'ai compris que dans l'illégalité générale, l'appareil de contrôle remplissait une fonction importante. Si l'Etat avait besoin de lui, ce n'était pas pour empêcher les infractions. Sa fonction était tout autre. Il devait mettre la main sur ceux qui n'avaient pas compris la règle du jeu.

Qu'est-ce que c'était que cette règle, et pouvait-on vraiment la définir? Pourquoi un gestionnaire qui avait remis son entreprise sur pied en appliquant le principe de l'intéressement matériel était-il plus dangereux que celui qui se construisait une *datcha* avec les deniers de l'Etat? Celui qui n'a pas vécu sous le régime soviétique pourrait encore se poser de telles questions. Mais ceux de mes lecteurs qui ont aujourd'hui dépassé les quarante ans conviendront sans doute que l'Etat savait reconnaître qui était ou non de son côté.

Et il confiait ce tri à des gens qui jouissaient d'un certain flair social, qui détenaient un secret inaccessible aux autres, et ce n'était évidemment pas possible d'effectuer ce travail à leur place en prenant la Loi au pied de la lettre.

Cela veut dire qu'en nous rendant à la réunion du Comité de contrôle populaire, nous dépendions, comme on disait alors, « des facteurs subjectifs ». Je dis « nous », parce qu'on avait convoqué avec moi le chef de la Direction générale des légumes, O. Viritchev. Lui, il n'était vraiment pour rien dans toute cette histoire. C'était un homme instruit, connaissant son secteur, et, bien entendu, il m'avait aidé de ses conseils, mais ce n'était pas lui qui avait monté l'affaire. Et pourtant, il était prévu de le limoger et de me coller un blâme, telles étaient les recommandations très claires venues d'en haut.

L'atmosphère même du Comité frappait par son contraste avec l'agitation et la tension présentes là où l'on travaillait vraiment. Au cours de l'année écoulée, je n'avais connu ni repos ni sommeil, tous les jours des choses me claquaient dans les mains. Mais ici, il régnait un silence pareil à celui d'un mausolée. Tout le monde marchait sans se hâter. Les gens avaient une allure digne. Les conversations se menaient à mi-voix, tranquillement. Il semblait que rien ne pût faire sortir ces gens de leurs gonds.

Kolbine qui présidait la séance. C'était un homme nouveau, qui avait perdu peu de temps auparavant, à la suite de manifestations de masse des Kazakhs son poste de Premier secrétaire du Comité central du Kazakhstan¹.

On se serait cru au tribunal. On donna lecture pour commencer d'une « note » du Comité, qui affirmait qu'au lieu de nous préoccuper des légumes, nous ne pensions qu'à soutirer le plus d'argent possible à l'Etat. Ensuite la parole fut donnée à Viritchev, et pour finir à moi.

Je tentai de sortir de l'objet strict des débats. Je me mis simplement à parler de la situation dans notre secteur. Je brossai le terrible tableau de l'année 1987. Je montrai que Moscou risquait d'être totalement privée de légumes. J'expliquai ensuite le sens de nos actes, les premiers résultats. Et les perspectives d'effondrement, si tout ce que nous avions entrepris s'arrêtait.

– Bien entendu, on peut nous reprocher une masse de lacunes, et il faudra du temps pour les éliminer. Mais nous savons ce qu'il faut faire, et nous pouvons le faire. Alors ne nous privez pas de la possibilité de faire preuve d'initiative dans ce secteur maudit et de résoudre les problèmes que, en tant que spécialistes, nous voyons mieux que les autres.

– Ainsi, vous ne considérez pas que vous avez commis une grave et grossière infraction ? demanda le président.

– Non, je ne le pense pas.

– Vous avez modifié la norme de votre propre chef et en partant de là, vous avez versé des primes importantes à une équipe qui a mal travaillé. Ce n'est pas un délit, cela ?

Alors, je jouai mon va-tout.

– Je ne comprends pas de quoi on discute ici. Vous pouvez dire que j'ai enfreint les instructions, mais pas que j'ai causé un dommage

1. Sa nomination à ce poste avait provoqué un scandale, car il était russe, et que traditionnellement, les Premiers secrétaires des PC des républiques étaient des autochtones (Ndt).

à l'Etat. Ne mélangeons pas ces questions. Si j'ai fait du tort à l'Etat, et que par conséquent j'ai commis un délit, l'affaire doit être instruite par la Procuration et transmise au tribunal si je suis coupable.

D'autres prirent ensuite la parole, mais je vis que Kolbine avait changé d'attitude. C'était un homme qui s'était heurté peu de temps auparavant à la réalité de la perestroïka, et il sentait qu'on ne pouvait pas nous juger comme autrefois. C'était un fonctionnaire expérimenté. C'est pourquoi, après avoir entendu les personnes présentes nous traîner dans la boue, il tira ainsi les conclusions du débat :

– Je propose de découpler les décisions. En ce qui concerne le camarade Viritchev, il me semble que tout est clair. Il est à la tête d'une Direction, c'est un spécialiste expérimenté, et en tant que subordonné, il a exécuté les ordres de son supérieur. Nous n'avons pas de raison de le limoger. Je propose de nous limiter à un blâme assorti d'une amende du montant de trois fois son traitement mensuel. Pour ce qui est du camarade Loujkov... Faisons ce qu'il réclame. Envoyons les documents à la Procuration. Vous êtes d'accord, camarade Loujkov ?

– Je ne suis pas d'accord pour Viritchev. Il n'a pas mérité de sanction. Mais pour ce qui est de transmettre l'affaire à la Procuration, je suis tout à fait d'accord. Qu'elle l'examine.

– Très bien, conclut le président. Quelle est l'opinion des honorables membres du Comité ?

Lorsque le président posait la question de cette façon, en principe, personne n'émettait la moindre réserve. Et les honorables membres du Comité hochèrent leur caboche.

Kolbine nous avait sauvés. Il comprenait que si le vice-président du Comité exécutif sortait blanc comme neige de la procédure du Comité de contrôle populaire, le procureur n'avait rien à faire dans cette histoire.

La télévision nous attendait à la porte. A cette époque, la presse commençait seulement à faire la chasse aux sujets croustillants.

– Comment vous sentez-vous ? demanda une coquette jeune fille en tendant un micro à Viritchev.

– Dans la merde jusqu'au cou, répondit le chef de Direction en regardant la caméra en face.

Comprenant que le vocabulaire du dirigeant du secteur des légumes n'était pas très télégénique, elle se retira rapidement.

Kolbine connaissait bien son affaire. A cette époque, la Procuration ne se considérait pas encore comme un « Troisième pouvoir ». Et il ne donna de toute évidence aucune « recommandation téléphonique ».

J'étais heureux. Pas seulement parce que j'avais évité la sanction. L'essentiel, c'était que le Comité n'ait pas annulé ma décision !

Cela voulait dire qu'elle était toujours en vigueur. Donc, nous pouvions continuer le combat.

Je téléphonai aussitôt à Mourakhovski. Ayant appris la décision de Kolbine, il s'était enhardi.

– Je vous prie de sanctionner de nouvelles normes, dis-je en conclusion de la conversation. Fixez-les comme vous voudrez. Je vous envoie un papier à ce sujet.

Le Gosagroprom était dans une situation difficile. Ce qui, avant l'enquête, était une action volontariste d'un certain Loujkov était à présent (quel paradoxe !) approuvé au plus haut niveau après être passé entre les mailles du Comité du contrôle populaire. Et bien que Mourakhovski soit vexé de ne pas être l'auteur de la nouvelle norme, cela n'avait pas de sens de conserver l'ancienne : c'étaient les résultats économiques du secteur qui en souffraient.

Et le Gosagroprom adopta notre norme.

12

L'idée de mettre fin à cette malédiction qui planait depuis des dizaines d'années sur Moscou, le travail obligatoire des citoyens dans les entrepôts de fruits et légumes ne m'avait jamais quitté. J'y trouvais, en dehors de l'aspect pragmatique, quelque chose d'émotionnel. Ce n'était même pas la vanité qui me poussait à cela, mais plutôt le goût du risque de l'homme d'action, l'envie irrésistible de résoudre une question très complexe que je ne savais pas comment aborder.

Du temps où j'étais directeur d'usine, je riais avec les autres du professeur qui, dans le film *le Garage* glissait sa carte de visite dans les filets remplis de choux en disant : « pour que les gens sachent à qui ils ont à faire ». Mais maintenant, ces plaisanteries me mettaient hors de moi. Je peux supporter beaucoup de choses avec sang-froid, mais pas la moquerie quand elle est justifiée.

Comment résoudre ce problème ? Pouvait-on d'ailleurs le résoudre ? Si on réfléchissait par grandes catégories, la réponse serait bien évidemment négative. Faire venir dans les entrepôts une main-d'œuvre supplémentaire – vingt-mille Moscovites les jours ordinaires – était une conséquence si directe du système de conservation que l'on ne pouvait s'en débarrasser qu'en transformant l'ensemble de celui-ci. C'est à dire lorsqu'on aurait organisé un régime ininterrompu de livraisons par le producteur.

Mais lorsqu'on lance une réforme, on ne peut jamais savoir par quoi on va commencer et par quoi on va finir. La « période de transition », c'est un état particulier, une sorte de régime « tiers », qui ne ressemble ni à celui dont on est sorti, ni à celui que l'on veut atteindre. Il faut parfois y demeurer très longtemps. Et l'art du dirigeant consiste à réussir à le faire fonctionner de façon à peu près normale, jour après jour, malgré toute la bizarrerie de la cohabitation d'éléments anciens et nouveaux.

Disons les choses autrement. La faisabilité des réformes ne dépend pas seulement du degré de maturité des conditions objectives. Le talent de stratège du dirigeants n'est pas moins important. C'est-à-dire sa formulation du but à atteindre, la cohésion qu'il a communiquée à son équipe. Et, en dernier lieu, l'exactitude du calcul de la trajectoire, c'est-à-dire la façon dont il a fixé les étapes comme autant de petites plates-formes dans la limite desquelles ce qui semblait hier peu important venait aujourd'hui au premier plan.

Je m'arrête spécialement là-dessus parce que, à en juger par les interventions de beaucoup de nos idéologues se considérant comme des réformateurs, nous continuions à être guettés par le danger qui avait causé l'échec de toutes les réformes en Russie. Lorsqu'ils en parlent, les historiens se plongent en général dans des explications globales. Mais moi, gestionnaire, je vois également un aspect terre à terre des choses : l'idéalisme né des politiciens russes, à qui il est plus facile de voir l'avenir souhaité que de changer avec patience et soin un bloc après l'autre, en veillant à ce que l'édifice ne s'écroule pas et que l'on puisse y vivre normalement. La perestroïka de Gorbatchev n'est pas une exception dans ce sens. Commencer comme il l'a fait, c'est ne pas connaître le lien réel des choses.

Pour en revenir à nos choux, il convient de dire qu'en les faisant trier par des docteurs d'Etat et des docteurs de troisième cycle, faisait assez mal ses comptes. En effet, pour une journée de travail dans un entrepôt, ils touchaient dans leur institut un traitement d'un tel niveau que le coût de ce chou atteignait presque celui d'un ananas. Et si on ajoute encore à cela les congés maladie (par suite des courants d'air, de l'humidité et du froid qui régnaient là pendant l'hiver), les journées de récupération qu'accordait l'administration de l'entreprise uniquement pour pouvoir faire son rapport au Comité d'arrondissement du Parti, si on ajoutait tout cela, il y aurait eu, comme on dit, matière à discussion.

L'atmosphère même qui régnait dans les entrepôts aurait pu, elle aussi, en fournir. Là, au milieu des bibliothécaires, ingénieurs, médecins gelés, sales, humiliés, les collaborateurs des entrepôts faisaient

leur apparition, tels de vrais patrons, coiffés de toques de vison et vêtus de blousons de cuir, pour noter leur travail afin de communiquer le lendemain cette note au Comité du Parti. C'était pour moi quelque chose d'insupportable. Peut-être parce que, faisant partie de la même classe que ces derniers, je me considérais intérieurement comme rattaché à l'autre.

Ce sentiment m'avait en fait servi de point de départ. Il faut dire que ce n'était pas tout le monde qui le ressentait. Même parmi les intellectuels, il y avait des gens qui aimaient venir dans les entrepôts : contraignant leur administration à leur accorder deux jours de récupération pour un jour ouvrable, ils ajoutaient bien deux mois à leurs congés payés, et se prélassaient pendant tout l'été dans leur *datcha*. C'est un phénomène que connaissent bien les sociologues : l'Etat croit qu'il utilise l'homme, et en fait c'est l'homme qui l'utilise depuis longtemps.

Quoi qu'il en soit, je confiai à un institut de recherche (contre rémunération) la tâche de tout calculer convenablement. La question était posée de façon directe et claire : combien dépensait l'Etat en faisant venir les Moscovites dans les entrepôts de légumes.

Nous avons obtenu le chiffre de cinquante six millions de roubles¹. Nous avons décidé de poser la question ainsi : si l'Etat nous accordait la moitié de cette somme, nous nous passerions des citoyens. L'idée prenait forme.

Mais pour la réaliser, il fallait obtenir dans les entrepôts des conditions de travail correctes. Autrement, ce n'était pas la peine de commencer.

L'étape de la « fidélisation du personnel » commença. Nous entreprîmes de nous occuper des salaires. Nous fîmes livrer des marchandises², nous réussîmes à obtenir un certain nombre d'appartements, des lopins pour y créer des jardins ouvriers. Les cantines étaient ouvertes vingt-quatre heures sur vingt-quatre. J'allais moi-même y dîner, la nuit, et j'asticotais les cuisiniers.

Enfin, lorsque tout cela fut fait, j'envoyai une lettre au président du Conseil des ministres, où je déclarais que si la moitié de la

1. A cette époque où l'inflation était encore inconnue en URSS, c'était un chiffre énorme. Le salaire moyen pour donner un ordre de grandeur, était alors d'environ 240 roubles (NdT).

2. Les entreprises soviétiques, procuraient à leurs salariés, à des prix intéressants, des articles pratiquement introuvables dans le commerce d'Etat. Alors que le *turnover* était important, les usines où l'approvisionnement était le meilleur réussaient à fidéliser leur personnel (NdT).

somme calculée (28 millions, j'avais joint les calculs à la lettre), les entrepôts renonceraient à la participation des citoyens aux travaux.

Ryjkov rédigea une résolution, décisive sur le fond, mais offensive par la forme : « A Sitarian, Comité du Plan. Contrôler les calculs, faire une proposition. Vérifier en fin d'année s'il n'y a pas eu tromperie. » De toute évidence, il ne croyait pas que l'on pouvait effectuer une percée dans un secteur quelconque de notre économie.

Sitarian traita honnêtement l'affaire. Il donna l'ordre à ses services de contrôler nos calculs, et il reconnut après vérification qu'il avait obtenu un chiffre bien plus élevé que celui auquel nous prétendions. Mais il ne pouvait pas modifier la nature de son administration : il nous donna 28 millions juste. Ils faisaient à présent partie de notre fonds de salaires, que nous pouvions dépenser pour rémunérer aussi bien nos collaborateurs permanents que les citoyens désireux de se faire de l'argent.

Je confiai aux responsables du personnel la tâche de dresser des listes. On organisa une série d'émissions de télévision pour informer les Moscovites désireux de se faire un peu d'argent où ils devaient s'adresser. On diffusa également l'information dans les établissements d'enseignement. On prit contact avec les dirigeants des coopératives.

C'est avec nos propres comptables que nous eûmes le plus de mal. Lorsque j'exigeai qu'ils paient les manœuvres pour le déchargement des wagons non pas au bout de douze jours (ce qui, eu égard aux spécificités des « équipes de débardeurs » était tout simplement fatal), mais immédiatement, ils ne voulurent rien entendre : « Et si un type arrive à quatre-vingts roubles et qu'il doit verser une pension alimentaire ? »¹ - « Payez, point final ! Et si quelqu'un a l'audace de ne pas obéir aux ordres, il peut se considérer comme licencié ! Je vérifierai moi-même ! »

C'était comme ça pour tout. Le système faisait de la résistance. Mais à partir du 1^{er} juillet 1988, nous avons renoncé à la participation des Moscovites !

Et c'est à ce moment-là que nous nous sommes cassé la figure. Notre échec était vexant, parce qu'il était dû au hasard. Cette année-

1. Il s'agissait souvent de marginaux, qui ne s'embauchaient qu'en échange d'une paie immédiate, car ils étaient complètement démunis. Le comptable craint qu'ils disparaissent sans laisser de traces si on les paie tout de suite. Quatre-vingts roubles était le salaire minimal mensuel, et également le montant de revenus à partir duquel la pension alimentaire était exigible (Ndt).

là, on nous envoya des produits de si mauvaise qualité qu'il n'y avait plus, comme on dit, qu'à tirer l'échelle. Les Géorgiens nous livrèrent des pommes de terre grosses comme des pois chiches, infestées en outre de doryphores. Nous étions littéralement étranglés. Nous reçûmes d'Azerbaïdjan des tomates affreuses, de Moldavie, encore pires ; Tout cela, c'était un hasard. Le contrôle administratif ne fonctionnait plus, et les mécanismes du marché pas encore. On nous refilaît du rebut. Nous avons introduit un peu trop tôt le nouveau système. Mais on ne pouvait pas non plus attendre davantage.

Le Mossovieï était en ébullition. Saïkine faisait lui-même le tour des entrepôts, en laissant partout (plutôt comme soutien moral) ses adjoints, mais il n'exigeait pas le retour à l'ordre ancien. Les Comités d'arrondissement du Parti, voyant nos tourments, nous proposèrent en douce de nous donner des hommes pour nous aider. Les directeurs des Départements du ravitaillement hurlaient et faisaient du scandale. Mais à toutes les supplications et à toutes les crises de nerf, je répondais : « On s'en tirera ! », et je suis aujourd'hui persuadé que si nous avions lâché, nous aurions mis beaucoup de temps à se redresser après une telle défaite.

Le Comité central du Parti choisit une tout autre tactique. Il y avait là deux coryphées du secteur des légumes, Ivachtchouk et Kapoustian¹, qui en fait en avaient été les fossoyeurs. En voyant ce qui se passait, ils préparèrent une « note », dans laquelle ils proclamaient en substance que l'expérience menée à Moscou reflétait davantage l'ambition des dirigeants du secteur des fruits et légumes que les possibilités réelles de cette structure.

On convoqua une réunion au Comité central. J'en étais la principale figure. Tout le monde formulait une seule et même idée : on parlait d'ambitions, d'innovations risquées, des Moscovites qui risquaient de rester sans rien à manger... Tout cela n'est pas intéressant à raconter.

Mais au bout d'un mois, les choses se calmèrent. Le tournant était pris. Le secteur s'était accoutumé à travailler sans la participation des Moscovites.

Les dirigeants des arrondissements poussèrent des soupirs de soulagement. L'administration de la ville regardait avec méfiance ce qui s'était passé. Le Comité central demeura dans l'expectative. Et les choses se mirent doucement en marche.

1. Ce dernier porte un nom prédestiné, puisque « kapousta » signifie « chou » ! (Ndt).

Et lorsque dans la Salle des Colonnes, lors de la Session plénière du Comité de ville du Parti, le secrétaire de celui-ci, Zaïkov, déclara du haut de la tribune : « Nous avons réussi à nous passer du travail des Moscovites dans les entrepôts », la salle se mit à bourdonner. L'orateur s'interrompit. Il ne s'attendait pas à une telle réaction, et regarda avec étonnement ce qui était écrit sur son papier.

Lorsque le rapport fut terminé, il m'appela et me dit :

– Pourquoi m'avez-vous menti ?

– Premièrement, ce n'est pas moi qui ai écrit le rapport. Et deuxièmement, tout est vrai.

– Pas possible !

– Demandez à n'importe quel secrétaire d'arrondissement. Venez dans n'importe quel entrepôt. Vous n'y verrez pas un seul Moscovite envoyé par son organisation ou son entreprise...

13

Il y a beaucoup de choses que je n'ai pas racontées, dans cette histoire.

Est-ce qu'on peut parler, au milieu de légumes pleins de terre et de détritiques, des tourments, de l'amour et du chagrin qui vous emplissent au chevet d'une épouse malade, sans laquelle on ne s'imagine pas de vivre, et pour laquelle on est prêt à tout envoyer promener pour être auprès d'elle à chaque seconde de liberté, parce chacune d'entre elles peut s'avérer la dernière.

Tout cela ne convient pas au genre « carnets d'un gestionnaire », mais dans la vie, tout se mélange, la sottise de la hiérarchie et les coups du destin.

Nous nous étions mariés quand nous faisions nos études et, comme c'est le cas habituellement dans les couples qui se sont ainsi constitués, nous formions une famille unie. La seule chose que Marina n'aimait pas en moi, c'était « ce maudit travail ». Elle aurait voulu que son mari soit plus souvent à la maison, qu'il puisse s'occuper au moins de son fils cadet (l'aîné avait déjà terminé ses études à l'Académie militaire), que nous allions chez des amis, au théâtre, que nous fassions des voyages. Elle avait envie de tout ce que désire un être humain qui devine qu'il ne vivra pas longtemps. La première fois qu'elle m'a dit qu'elle mourrait du cancer, c'était encore avant notre mariage. J'en fus retourné : « Tu te rends compte de ce que tu dis ? Comment peut-on attirer ainsi... l'attention de Satan ! »

Et la tragédie éclata dans cette famille unie. Au début de 1988, après un incident bizarre, les médecins lui firent subir des examens,

et me convoquèrent. « Elle n'en a plus que pour un an au maximum, m'annoncèrent-ils. C'est un cancer du foie. »

Je décidai de ne rien lui dire. Ce n'est qu'à l'été suivant, un jour, alors que je rentrais du travail, que je vis sur la table un livre intitulé *Les maladies cancéreuses*. Je me souviens encore de sa couverture rouge, noire et blanche. On ne peut rien imaginer de plus terrible que cette couverture.

– J'ai lu ce qui concerne ma maladie. Tu étais au courant. Pourquoi ne m'as-tu pas dit la vérité ?

– Je ne pouvais pas... Je voulais que tu ignores tout le plus longtemps possible.

Ce fut une conversation très dure.

Nous décidâmes qu'elle n'irait pas à l'hôpital. Tous les jours, des infirmières, des médecins, des voyants, des guérisseuses, Dieu sait qui encore, venaient chez nous.

Notre fils cadet, Sacha, qui avait alors seize ans, ne quittait pas son chevet. Habituellement renfermé, silencieux, il me bouleversa par son attitude à l'égard de sa mère.

C'était affreux de la voir souffrir. Ce n'était pas une mort douce, où l'on s'éteint, où l'on part pour un autre monde. C'étaient des tourments que seul Satan avait pu inventer.

Mais je m'arrête, excusez-moi. Il est dur de se souvenir de tout cela. Dieu puisse vous en préserver.

14

Je n'ai pas parlé non plus des gens avec qui j'ai travaillé tout au long de cette « épopée légumière ». Il y en avait un grand nombre, et la majorité d'entre eux s'étonneront beaucoup, je pense, en lisant ce récit où j'ai l'air d'agir seul, comme un chevalier qui combat le dragon. Mais que faire, telles sont les lois du genre et le régime de travail du maire de Moscou ne me laisse pas le temps de m'étendre davantage. Je promets de parler un de ces jours de chacun d'entre eux.

Mais j'entends d'ici la voix de mon lecteur : où sont donc les résultats de ce travail gigantesque ? Où sont les légumes frais, bien nettoyés, variés, dont a parlé l'auteur lorsqu'il donnait pour modèle Paris ?

La question est logique du point de vue du consommateur. Il n'est pas tenu de savoir, comme celui qui tient le gouvernail, ce à quoi nous avons échappé.

Le travail du gestionnaire dans une époque de réformes est fort ingrat, car ses résultats tangibles peuvent se faire longtemps

attendre. Ce n'est que maintenant que l'on voit que si nous n'avions pas renoncé à faire travailler les Moscovites dans les entrepôts, personne n'y serait venu en 1990, et à plus forte raison en 1991.

Et on aurait écrit dans certains journaux que la famine à Moscou était la conséquence du socialisme, et dans d'autres la conséquence de la perestroïka...

Nous avons eu le temps, alors, de nous transformer, et ce n'était pas là la suite de quelque prémonition. Lorsque je démontrais au Comité central que bientôt aucun Moscovite ne viendrait travailler dans les entrepôts, je ne pouvais bien évidemment pas m'imaginer que, dans un avenir proche, le Comité central lui-même aurait cessé d'exister.

Mais je pressentais tout de même vaguement que si je me laissais aller, ce serait bientôt la fin de tout.

Et un dirigeant doit prêter attention à un pressentiment de cette sorte.

Je veux dire que c'est seulement s'il le fait qu'il est un dirigeant.

Comment devenir Maire

La ville, telle un enfant, a besoin d'une sollicitude constante. Il faut livrer en permanence le pain dans ses boulangeries, faire en sorte que les maisons soient chauffées, nettoyer les rues. Tout cela est un mouvement perpétuel : la ville consomme de la nourriture, des services, de l'énergie. Mais il suffit d'interrompre ne serait-ce que brièvement cette fourniture des biens de la civilisation pour qu'elle fasse des caprices, sans prêter attention à vos difficultés, sans écouter vos explications. Elle est facilement en proie à la panique, aux terreurs irraisonnées, à l'hystérie. Si on ne parvient pas à résoudre les problèmes à temps, on n'aura plus à faire à des citoyens raisonnables avec lesquels on peut résoudre les problèmes, mais à une foule avec son agressivité irrépressible. Encore un instant, et le rythme de la vie urbaine construit avec tant de difficulté s'écroulera comme un château de cartes.

C'est pourquoi, si on accepte de travailler dans l'administration municipale, il faut en mettre un sérieux coup.

Il ne faut pas mollir ni se laisser, et surtout, il faut que les gens s'en rendent compte. Ce n'est qu'alors qu'on vous pardonnera les erreurs et les lacunes.

Donc, ne me demandez pas ce qu'il faut faire pour devenir maire, car ma réponse ne vous conviendrait sûrement pas.

Il faut tout simplement se mettre en quatre et ne passe fixer un tel but.

1

Au printemps 1990, en pleine déliquescence, en plein marasme, quand les gens venaient de toutes parts en expédition à Moscou pour se procurer des produits alimentaires, quand la ville prévue pour dix millions de personnes en nourrissait en fait cinquante, seuls ceux qui ont personnellement bouché tous les trous - auraient pu raconter ce que cela avait coûté.

C'est à cette époque que de nouveaux députés firent leur apparition au Mossoviet. Pour moi, cela changeait peu de choses : j'avais fermement décidé que j'allais partir, parce que je n'avais pas la

moindre envie de faire des courbettes devant les autorités nouvelles. Comme toujours dans de pareils cas, celles-ci mettaient tout sur le dos des anciens responsables. Il y avait même une nouvelle théorie selon laquelle les « fonctionnaires » étaient la cause de tous les maux. Il suffisait de les chasser pour que s'instaurent le paradis, la béatitude et que règne l'ordre. On nous rendait responsables des vices du régime, que nous n'avions réussi à neutraliser que grâce à notre habileté et à notre expérience.

J'étais si outré de cette position que je posai même pas ma candidature aux élections municipales. Ils n'avaient qu'à montrer de quoi ils étaient capables. On verra bien s'ils pourraient gérer une mégapole comme Moscou sans l'aide des cadres expérimentés.

Saïkine, au contraire, ne comprit pas tout de suite l'ampleur de la confrontation. Il se présenta aux élections et il fut élu. On lui fit bientôt comprendre qu'on ne lui pardonnerait jamais certaines décisions qu'il avait prises naguère (par exemple d'avoir transmis aux Comités d'arrondissement la propriété des bâtiments du Parti). Il réunit alors le Présidium et déclara qu'il partait « en congé », et qu'il me confiait l'intérim de la présidence du Comité exécutif. Pas moyen de refuser : il fallait bien que pendant ce temps-là, quelqu'un ne s'occupe pas seulement de politique, mais aussi de gestion.

Cependant, la Salle de Marbre du Mossoviet, remplie de nouveaux députés, offrait un spectacle absolument inhabituel. Barbus, sans cravate (ce que l'on n'avait pas vu depuis bien cinquante ans), ou alors au contraire, embaumant le parfum français, ils frappaient pas la fraîcheur de leurs raisonnements, l'acuité de leurs analyses, le caractère inébranlable de leurs jugements. Il n'y avait plus trace de la passivité, de la docilité et de la discipline d'antan. C'était une assemblée active, dynamique, offensive, qui démasquait l'absurdité de l'ancien régime, promettait de tout remettre bientôt en ordre, avec l'aplomb de gens actifs, et qui connaissent leur affaire. L'impression produite était ineffaçable. J'observais le dynamisme, le désir de travailler qui formait l'énergie de cette salle, et même si je ne les enviais pas, j'étais déjà sous le charme. On avait l'impression qu'effectivement une nouvelle équipe pleine de force était arrivée, qu'elle allait prendre la ville en main et qu'elle résoudrait tous les problèmes au nom des Moscovites, et non pas pour satisfaire les ambitions de certains.

Il n'y avait qu'une chose que je ne comprenais pas, en écoutant leurs discours et leurs répliques. Comment s'y prendraient les autorités nouvelles pour en finir avec l'héritage peu enviable que nous leur avons laissé en matière de gestion ? On peut transformer les

principes économiques lorsqu'on hérite d'une économie de type suédois, pour donner un exemple, où tout est en place, et où peut jouer au moyen d'allocations ou d'impôts au socialisme ou au capitalisme. Mais il en va tout autrement si l'on prend la barre lorsque tout se délite : la discipline des contrats n'est plus respectée, les liens entre les entreprises se défont, le brigandage et la corruption se développent... La seule chose qui nous rassurait, c'est que nous n'aurions plus, pour notre part, à résoudre de semblables problèmes.

Mais Boris Nikolaïevitch vint (pour la énième fois) déranger tous mes plans. Il m'appela au téléphone dans ma voiture : « Ici Eltsine, me dit-il. Laissez tout tomber et venez. Oui, rue Arbat. Tout de suite. J'ai à vous parler. »

Lorsque, une vingtaine de minutes plus tard, j'entrai dans son bureau, je compris tout. Il y avait là à une table Popov, Gontchar et Stankévitch, les trois nouveaux dirigeants du Mossoviet. Apparemment, il était question du nouveau président du Comité exécutif. Et on aurait dit que l'ancien Premier secrétaire, qui connaissait bien les cadres de Moscou, avait conseillé de regarder dans ma direction.

Je ne connaissait pas Popov jusqu'à cet instant. J'avais évidemment lu ses articles¹, j'avais entendu ses interventions. Tout cela produisait une forte impression. Mais pour moi, qui étais un praticien, et qui savais comme il est difficile d'appliquer les principes, cela ne suffisait pas pour estimer ses capacités en tant que dirigeant. Assistant aux réunions du corps des députés, je lui avais sans doute involontairement attribué certaines caractéristiques des nouveaux membres du Mossoviet : le désir de transformer les conversations pratiques en « jeu des questions et des réponses », la tendance à coller des étiquettes et à fantasmer sur des projets irréalistes. (Il s'avéra par la suite que cela n'était absolument pas dans le style de Popov. Moscou avait hérité d'un stratège et d'un politicien qui avait une étonnante capacité à voir les différents aspects des problèmes et de les résumer à des solutions simples. D'un homme dont les jugements étaient extrêmement sobres, d'un générateur d'idées. Nous nous sommes compris presque tout de suite. Mais je parlerai de cela plus tard).

Pour le moment, je n'étais pas du tout optimiste : je ne pensais pas que nous réussirions à travailler ensemble. C'est pourquoi, après

1. Gavril Popov, qui devint par la suite maire de Moscou, était un économiste connu pour ses positions libérales (NdT).

l'introduction de Elstine (« Voilà, je me suis creusé la tête pour savoir qui pourrait prendre la tête d'une telle ville, et j'en suis venu à la conclusion... »), je décidai d'exprimer tout de suite mon point de vue aux nouveaux dirigeants du Mossoviet. Et de leur dire ce que je pensais de leur attitude envers les anciens cadres, et de la situation actuelle de la ville, dans laquelle il était impossible de diriger le Comité exécutif en l'absence d'une équipe homogène. Je n'avais évidemment aucun espoir que ce discours puisse plaire à mes interlocuteurs, puisqu'il s'agissait de maintenir en place les cadres qui, hier encore peut-être, refusaient aux « démocrates » le droit d'organiser des meetings et des manifestations.

Popov m'écouta très attentivement, et il me sembla qu'il faisait de grands efforts pour résoudre cette même question. Certes, les « hommes de Loujkov » (c'est lui qui me raconta par la suite ce qu'il avait alors pensé) participaient à l'ancienne direction. Mais ils savent ce qu'il faut faire pour qu'il y ait de l'eau chaude dans les maisons et des marchandises dans les magasins. Mettre à leur place d'autres hommes pleins du désir de tout changer, mais ne sachant pas comment venir à bout de la désorganisation inéluctable, ce serait faire subir aux idéals nouveaux, pas encore ancrés dans la société, une épreuve trop rude.

« Finissons-en, leur disais-je (je reproduis tout cela de mémoire), avec tout pouvoir exécutif du Parti. Vous, les députés, vous serez les politiques. Discutez, défendez vos positions, formez des mécanismes nouveaux. Et nous, les gestionnaires, nous les appliquerons, et tant que tout ne sera pas bien mis en place, nous empêcherons la ville de s'effondrer. »

Telle fut à peu près mon argumentation, mais je vis que mon indépendance de ton n'avait pas beaucoup plu aux dirigeants du nouveau Mossoviet.

Nous nous quittâmes assez froidement, chacun ayant promis de réfléchir de son côté.

Et lorsqu'au bout de quelques jours, le Mossoviet se réunit en session afin que plusieurs centaines de députés nomment le nouveau président du Comité exécutif, Popov était encore assez distant. Dans son discours introductif, il me présenta à peu près ainsi :

– Je ne connais pas du tout cet homme. Selon les échos que j'en ai eu, il sait travailler. On peut lui reconnaître d'avoir renoncé à faire travailler les Moscovites dans les entrepôts de légumes. Cela, c'est uniquement à lui qu'on le doit. Et à présent, comme vous le voyez, il maintient la ville dans un ordre relatif. Nous allons procéder de la façon suivante. Nous entendrons tout d'abord le rapport d'activité du

président par intérim du Comité exécutif, puis vous poserez vos questions. Je propose de consacrer douze minutes au rapport d'activité.

J'étais stupéfait. Donner douze minutes pour un rapport d'activité pour toute une période (et quelle période !)... Le moins que l'on pouvait en dire, c'est que cela ne faisait pas sérieux. Il me semblait qu'ils ne voulaient pas m'écouter. Et pourtant, l'homme qui allait leur parler aurait pu leur raconter des choses importantes sur la vie de la ville qu'ils se préparaient à diriger. Mais les députés, comme je m'en suis bien vite convaincu, ne s'intéressaient qu'aux querelles politiques.

Il y eut beaucoup de questions. Enfin, quelqu'un posa celle qui décida de tout : « Dites-moi, quelle est votre plate-forme politique ? Êtes-vous démocrate ? Ou communiste ? Ou, peut-être, indépendant ? »

Et là, emporté par la passion, abasourdi par ces douze minutes, et plus exactement par cette situation absurde dans laquelle les députés ne voulaient pas entendre parler des difficultés extrêmes de leur ville, je leur assénai ce qui habitait sans doute mon subconscient, et que l'on ne doit peut-être pas dire si l'on souhaite réussir.

— Je n'ai jamais connu qu'une seule plate-forme et je m'y tiens. C'est celle de la gestion. Je pense qu'aujourd'hui, la principale tâche d'un président de Conseil exécutif, c'est de maintenir la ville en vie et de garantir un niveau de vie convenable aux Moscovites. Je ne vois là aucun aspect politique. Je suis du parti des gestionnaires !

On entendit des rires et des applaudissements dans la salle. Il me sembla que contre toute attente, tout le monde était satisfait de la réponse. Après cela, il n'y eut pratiquement plus de questions. Les députés passèrent au vote. Le résultat dépassa tous les espoirs : le nouveau (en la personne de l'ancien) président du Comité exécutif fut élu « à la majorité qualifiée », c'est-à-dire avec plus des deux tiers des voix.

C'est ainsi que se décida mon destin. C'était le 26 avril 1990.

Au bout de quelque temps, se posa la question de l'équipe. Selon la législation en vigueur alors, elle devait être soumise à l'approbation du Mossoviet, qui entérinait la totalité du Comité exécutif. Et là, je dois rendre hommage aux efforts de Nikolaï Gontchar. Il fit sienne notre position avec une telle énergie, il défendit chaque candidature avec une telle résolution que nous parvînmes à garder pratiquement la totalité des dirigeants chevronnés.

Étant donné que nous avions avancé une plate-forme apolitique, nous pûmes former une équipe réunie non pas par un esprit de

parti, mais le désir de travailler et le renoncement aux passions politiques. Nous avons choisi des cadres indépendamment de leur passé. Il va de soi que nous leur positions des conditions très dures : un dirigeant était tenu d'être honnête, instruit, partisan des transformations démocratiques. Mais il ne devait pas appliquer la ligne de son parti dans les décisions du pouvoir exécutif. Ce principe, dois-je dire en brûlant les étapes, nous a permis d'avoir aujourd'hui au gouvernement de Moscou à la fois des hommes de l'ancien système, mais qui combattaient celui-ci et des hommes venus d'autres secteurs et poussés en avant par la population. On peut rencontrer par exemple aujourd'hui parmi les dirigeants d'arrondissements un ancien membre du Bureau politique du Parti communiste de Russie, Alexis Briatchikhine, qui a prouvé qu'il brûlait du désir de participer à la mise en place des changements. Et aussi Vladimir Sister, qui a toujours été un démocrate actif et qui s'est avéré si bon gestionnaire qu'il fait des miracles dans son arrondissement. Il y a aussi Oleg Tolkatchev, qui a grandi dans le milieu de la nouvelle démocratie, et qui est docteur ès sciences physiques et mathématiques. Il est important qu'un homme obtienne des résultats dans son travail, qu'il soit organisé, discipliné, et surtout, qu'il possède une qualité irremplaçable pour la gestion d'une ville, celle de manifester de la sollicitude envers ceux qui viennent le voir.

Dans un sens, quelqu'un qui travaille dans une municipalité, c'est comme un médecin qui ressent les problèmes des autres comme une souffrance personnelle et doit les soigner. La philosophie du dirigeant d'une ville est de servir les gens. S'il s'y tient, il aura des résultats et sera reconnu. Mais s'il joue aux chefs en rejetant les problèmes, en opposant des refus, et même en offensant les gens, en gâchant leur vie, il n'a rien à faire à sa place, même si c'est un grand démocrate : il n'obtiendra jamais la reconnaissance de ses administrés ni de résultats dans son travail.

C'est cette philosophie du pouvoir exécutif que nous avons appliquée depuis le début en sélectionnant nos cadres. Le lecteur peut décider si nous avons eu raison ou non en comparant la situation de Moscou et celle de Saint-Pétersbourg. Dans cette ville, on a choisi une autre voie : on a décidé de changer tout le Comité exécutif. On a fait venir des hommes nouveaux avec des idées progressistes, fidèles à leurs positions idéologiques... Tout cela est magnifique, mais je m'abstiendrai de toute comparaison des résultats.

2

Nous nous sommes mis dare-dare au travail. Ni l'ancienne Douma de Moscou (sauf peut-être pendant la Révolution) ni le Mossoviet n'avaient connu une activité aussi intense que cette année-là.

Il y a eu d'abord les « émeutes du tabac ». Puis les chauffeurs de taxi qui ont bloqué la circulation rue Tverskaïa, exigeant la privatisation sans conditions. Et chaque événement, notez-le, exigeait une réaction rapide, en l'absence totale de législation.

Nous sommes venus à bout des émeutes du tabac d'une façon classique : Popov proposa d'augmenter le prix des cigarettes de façon qu'il rejoigne celui du marché, et de verser les profits au fonds de protection sociale des Moscovites. C'était une décision qui avait de l'allure. Avec les chauffeurs, cela a été moins facile. Incapables de résister à leurs pressions et aux slogans démagogiques, nous avons pratiquement laissé la ville sans taxis. Je ne peux toujours pas me le pardonner. Maintenant, il faut repartir à zéro.

On pourrait parler pendant longtemps de ce qui s'est passé à cette époque, mais il me semble qu'il est bien plus important de montrer la méthode de Gavriil Ppopov. Je ne citerai qu'un seul exemple.

Dès les premiers jours où nous avons entrepris d'administrer la ville de façon nouvelle, nous nous sommes heurtés à ce que, dans les ouvrages sur la gestion on appelle « une situation ingérable ». Il y avait trente-trois arrondissements à Moscou. Chacun d'entre eux répétait en réduction la structure du pouvoir de la ville : un Comité exécutif, un Comité du Plan, etc. Sous le régime soviétique, personne ne faisait particulièrement attention aux présidents des Soviets d'arrondissement : en fait, ils jouaient le rôle de boucs émissaires. Si un entrepôt de légumes fonctionnait mal, c'était la faute de l'arrondissement, s'il fonctionnait bien, c'était grâce à la ville. Tout était dirigé de haut en bas, le centre fixait le volume de la production et toutes les proportions à respecter à ses trente-trois subdivisions.

Les arrondissements de la ville avaient été créés du temps de Staline sur un principe qui paraît bizarre vu de l'extérieur : le nombre de membres du Parti. Dans chacun d'entre eux, il devait y avoir à peu près soixante cinq mille communistes. C'est pourquoi dans les arrondissements industriels (si vous vous souvenez, les membres du Parti étaient inscrits sur leur lieu de travail), il était facile d'atteindre le nombre voulu pour, disons, quatre-vingt dix mille habitants. Mais à la périphérie, dans les cités-dortoirs, on arrivait à des chiffres fantastiques, sept-cent-mille personnes et plus.

Maintenant imaginez vous un Comité exécutif obligé de s'occuper d'une telle quantité d'habitants. Avec toute la meilleure volonté du monde, ses collaborateurs ne réussissaient même pas à délivrer tous les documents administratifs, et à plus forte raison à démêler des querelles, des problèmes de réparations ou bien... enfin, toutes sortes de choses. Le président du Comité exécutif d'un arrondissement aussi énorme est tout à fait inaccessible à ses administrés. Quant au président du Comité exécutif de la ville, il ne peut ni physiquement ni psychologiquement avoir sans cesse en tête les soucis de tant de subdivisions lorsqu'il lui faut résoudre des problèmes qui remontent jusqu'à lui.

Selon toutes les lois, n'importe quel dirigeant peut travailler de façon efficace s'il a sous ses ordres de huit à dix subdivisions, pas plus. Dans l'ancien régime, personne ne se préoccupait de savoir si la situation était gérable, mais dans la démocratie nouvelle, il fallait que les administrés puissent avoir un lien avec leurs édiles.

Mais comment faire ? On peut toujours passer son temps à perfectionner la structure impraticable (dans les conditions nouvelles) héritée du passé totalitaire en la réformant progressivement. Mais j'ai cité cet exemple pour montrer que Popov avait toujours emprunté une autre voie.

Il disait : retournons aux sources. Moscou s'était formée par une réunion de quartiers (Zamoskvorétchié, Arbat, Khamovniki), puis elle s'était étendue par l'adjonction de villages (Touchino, Nagatino, etc.). Pourquoi alors la ville devrait-elle adopter en tant que base de sa division administrative le système bolchevik, et pas celui-là.

Nous avons pris une carte et encerclé chaque secteur historique. Cela faisait centre trente sept « quartiers à forte densité ». Lorsque nous les avons délimités, nous avons vu la véritable Moscou, celle qui s'était perdue derrière le réseau des enclaves portant les noms de Brejnev, de Kirov, et d'autres. Nous avons vu une ville, qui, malgré certaines transformations, avait conservé le souvenir du passé. De vieux noms oubliés resurgissaient. Dans la nouvelle structure, ce n'étaient pas des symboles restaurés de façon artificielle, mais des emblèmes réels de territoires vivants et compacts.

Bon, très bien. Mais le Comité exécutif de Moscou ne pouvait pas travailler avec une telle quantité de subdivisions. On n'en était même plus à trente-trois ! Donc, dit Popov, il faut une structure à trois niveaux. Cela est tout à fait logique, lorsqu'il s'agit d'une mégapole de dix millions d'habitants.

Il fallait maintenant enchâsser le réseau de cent trente-sept arrondissements dans un cadre facile à lire.

Et nous l'avons trouvé. Les anciens cartographes, si vous vous souvenez, dessinaient habituellement sur le côté de leur carte une étoile à huit branches, appelée « rose des vents ». Nous en avons tracé une sur le plan de la ville, et nous avons obtenu les huit secteurs naturels dont les Moscovites avaient l'habitude : « J'habite dans le Sud-Ouest, et toi ? ». Auxquels il fallait ajouter le Centre, d'où est partie la ville. Plus Zélénograd. Maintenant, avec dix divisions administratives, on pouvait travailler.

La pratique confirme que cette décision était la bonne. Au début, elle pouvait sembler trop cérébrale, trop logique. Mais quand on commence à fonctionner dans une structure gérable, on comprend que la logique, c'est aussi bien utile.

Ayant modifié le principe de la division administrative, nous avons rendu la ville gérable dans son ensemble : maintenant, le gouvernement de la ville est informé en continu par les dix préfets d'arrondissements. Ceux-ci, à leur tour, sont devenus gérables, puisque chacun a à affaire à environ quatorze « sous-préfets ». Et chacun de ces derniers se trouve à proximité des habitants des quartiers, qui peuvent venir le voir facilement, lui exposer leur problèmes, et lui demander de l'aide. Et par la suite, ils éliront le préfet d'arrondissement, qui sera un habitant de l'endroit, parce qu'il est impossible qu'un super préfet habite ailleurs que dans sa circonscription.

3

Parfois, Popov se mettait à commander. Il donnait des ordres. Pas toujours indiscutables. Alors, on pouvait entendre à peu près la conversation suivante :

Lui : « J'ai pris une décision. Exécutez la. »
 Moi : « En tant que président du Mossoviet, vous pouvez évidemment prendre une décision. Mais moi, comme président du Comité exécutif, j'ai le droit de ne pas me soumettre. Et pour nous départager, il faut soit réunir le Mossoviet, soit aller devant les tribunaux. »

Mais de telles scènes étaient rares. Cela me plaisait de travailler avec lui, de le regarder penser. Fait bien plus étrange, lui qui venait d'une autre planète, s'était pénétré d'un sentiment de confiance envers les méthodes d'action de l'exécutif. Je pense que c'est là le résultat de la « logique la responsabilité », qui le contraignait à être plus proche de nous que des députés. Effectivement, en tant que président du Mossoviet, il apparaissait comme le véritable patron de la ville. A qui venait-on faire des reproches si un fonds de privatisation avait trompé ses actionnaires ? A lui. Qui était coupable si les

tuyaux avaient gelé dans un immeuble ? Certainement pas les députés !

C'est cette « logique de la responsabilité » qui a rapproché nos points de vue envers les problèmes et notre façon de prendre les décisions. Popov se mit à comprendre le fonctionnement du pouvoir exécutif. Il n'est pas difficile de siéger dans un fauteuil de député et d'appuyer sur le bouton pour voter « sans compromis ». Mais c'est tout à fait différent, disons, d'arrêter une grève qui se prépare, et qui n'a même pas encore été annoncée. Là, il faut se débrouiller, ou, pour parler le langage officiel, faire des compromis.

Voilà pourquoi, après avoir joué son rôle pendant un an, il comprit que le système « Mossoviet-Comité exécutif » dont nous avons hérité n'était pas applicable. Privé de la pression du Parti communiste, il poussait les députés à réaliser le fameux slogan « Tout le pouvoir aux soviets », et à tenter de rétablir un contrôle total sur l'exécutif. Ils organisaient des contrôles incessants. Ils soulignaient leur droit d'abolir n'importe lesquelles de nos décisions. Ils s'efforçaient de placer des hommes à eux partout. La philosophie de ces actions montrait à quelle point leur était encore étranger le principe de la séparation des pouvoirs. Ayant vécu sous le régime soviétique, ils ne comprenaient pas la règle démocratique des trois pouvoirs, selon laquelle l'un rédige les lois, l'autre les met en pratique et le troisième peut les départager. Ils considéraient le pouvoir exécutif comme un simple appendice du leur.

Oui, des hommes nouveaux étaient arrivés au Mossoviet. Mais beaucoup d'entre eux n'étaient mus que par une seule idée : ils étaient opposés à la façon dont fonctionnait l'ancien système. Se trouvant à présent au pouvoir, ces hommes, poussés par une pulsion de destruction, continuaient à démolir celui-ci (par exemple, ils décidaient de privatiser la maintenance de l'approvisionnement en eau chaude. Et après ? Eh bien, tout se passait comme d'habitude. Les sociétés privées touchaient de l'argent, et ensuite, elles s'évanouissaient dans la nature, laissant la ville sans moyens et sans eau).

D'autres, ayant goûté au pouvoir, se mirent à le pratiquer avec une mentalité de bureaucrates, comme ils en avaient l'habitude, c'est-à-dire, pour parler simplement, en exploitant la population. En fait, ils tiraient le maximum des difficultés de la période de transition.

Ce n'est que plus tard que cette une conception purement russe, plus exactement « impériale » du pouvoir a laissé la place à l'idée qu'il ne fallait pas du tout « administrer » la ville, mais la laisser vivre. Il ne fallait pas placer à la tête du pouvoir municipal un homme qui

impulserait le destin des gens et déciderait pour chacun ce qui était bien et ce qui était mal, mais un homme qui se considérerait comme au service de ses administrés.

C'est pour cette conception du pouvoir que nous avons commencé à nous battre, Popov et moi.

La lutte fut difficile et rude.

Plusieurs fois, la situation s'est à tel point envenimée que le Comité exécutif a menacé de démissionner en bloc.

C'est là que Gavriil Popov, comme il me l'a avoué un jour, commença à penser qu'il faudrait créer la fonction de maire. Il faut, dit-il, mettre en place dans la ville une institution dont le statut et les pouvoirs puissent rivaliser avec ceux dont se sentent investis les députés.

Il n'y avait rien de semblable à cette époque dans aucune ville de Russie. Nous avons obtenu que conformément à une instruction provisoire (devenue ensuite définitive) un maire soit élu au suffrage universel par les habitants de la ville. Si dix millions de personnes choisissaient un homme, on ne pourrait pas en venir à bout si facilement.

Pas un seul, d'ailleurs : à mon grand étonnement, Popov proposa non pas à un de ses compagnons, mais à votre humble serviteur, de se porter candidat au poste de maire adjoint. A cette époque, nous ne travaillions ensemble que depuis un an.

Les électeurs eurent le choix : cinq tandems s'affrontaient.

Et le 12 juin 1991, le même jour où la Russie votait pour son président, Moscou élit également son maire et son maire adjoint. Le tandem Popov-Loujkov l'emporta avec une avance confortable (67 % des voix).

C'était un pas décisif dans la réforme de l'administration de la ville. Mais, comme l'ont montré les événements, cette décision était juste également dans un sens purement politique. Deux mois plus tard, c'était le putsch d'août 1991. Et on comprit à ce moment-là combien il était important d'avoir un pouvoir exécutif fort dans la capitale. Impossible de savoir s'il aurait été plus difficile de maintenir l'ordre à Moscou en l'absence d'une autorité bien assise du Maire. Je ne veux pas surestimer les mérites des autorités municipales, je peux seulement noter qu'à un moment crucial, tous les services ont fonctionné dans la discipline et selon le système formé par le maire et le maire adjoint, un système de résistance à toutes les tentatives de restaurer l'administration communiste dans le pays.

4

Stop... A cet endroit l'auteur est bien forcé de présenter ses excuses au lecteur.

C'est ici que les chapitres sur le putsch trouvent leur place. Ces chapitres ont été écrits depuis longtemps et même publiés séparément sous le titre *72 heures d'agonie. Début et fin du putsch communiste en Russie* (1991).

Le problème ne vient pas de ce qu'ils aient été déjà édités : on peut, comme cela se pratique souvent, inclure des chapitres publiés antérieurement dans un autre livre : dans le corps de ce récit, tout fragment aurait une résonance différente et nouvelle. C'est qu'aujourd'hui, lorsque j'évoque le putsch, je devrais réécrire beaucoup de choses, ou plus précisément les rejuger à la lumière des événements ultérieurs. Et même si l'accent restait le même dans l'ensemble, que ne serais-je amené à dire de certains des « héros » ? Quels traits caractéristiques conserver ?

Non, je n'aime pas récrire l'histoire.

Que le texte de ces chapitres reste à jamais tel qu'il a été écrit sur les traces encore fraîches de ce qui venait de se passer.

Chacun peut les lire.

Pas un seul mensonge.

Et j'ajoute pour moi-même : ils ont ici leur place.

5

• 27 août – chez Gorbatchev », c'est noté sur l'agenda.

Et me voici dans le bureau de Mikhaïl Serguéievitch, ce bureau où je me suis rendu tant de fois. Le changement m'étonne. L'espace autour du Président est brusquement empli de bruits feutrés, avec un air d'abandon et tout vide comme dans une maison qu'on a quittée. Pas de tension dans l'air, pas cette « énergie des hautes sphères » qui constitue l'attrait essentiel du pouvoir pour les hommes contaminés par la politique.

Je scrute le visage du maître des lieux. Comme il a changé ! Adieu l'assurance, adieu ce je-ne-sais-quoi d'artiste. Disparu, le charme, cette gaîté feinte tapie autrefois sous chaque phrase comme un démon à l'arrière-plan du discours et qui annihilait toute capacité d'objection chez son interlocuteur. Le regard est las.

Tout a fui brutalement. « Il n'est plus président », me suis-je surpris à penser.

Un souvenir m'est revenu, non, ce n'était pas l'expression de peur cachée, comme sur la vidéo de Phoros, lorsque, tout effrayé, il s'adressait à nous qui nous battions ici pour lui.

C'était une autre expression, celle qui était apparue au Parlement russe, lorsque Eltsine l'avait à proprement parler forcé à lire, devant une salle houleuse, le compte rendu de session du Conseil des Ministres où chacun d'eux avait renié son Président et l'avait trahi avec ce Comité d'Etat pour l'Etat d'Urgence.

• L'humiliation, ai-je pensé, c'est elle qui laisse cette trace sur le visage du Président. Maintenant son départ n'est plus qu'une question de temps •.

C'est justement du Conseil des Ministres dont nous avons parlé. Le pays restait sans gouvernement. La situation était assez sérieuse. Les Républiques considéraient qu'elles avaient vaincu l'Empire. L'Accord sur l'Union n'avait pas été signé. La tendance à la désintégration, à la rupture des liens pouvait générer un « effet domino », comme lorsque tout s'effondre dans un château de cartes. Il fallait former d'urgence un instrument de pouvoir exécutif.

Il fut décidé de créer temporairement un « Comité d'Administration Directe », héritier du Gouvernement de l'Union. Sa présidence fut proposée au premier ministre de Russie, Ivan Silaev et, à moi, l'un des trois postes de premiers vice-présidents.

J'ai tenté de refuser. Et pour une unique raison : mes désaccords avec Silaev étaient profonds et bien connus. Un an avant le putsch je l'avais acculé avec mes objections dans ses derniers retranchements, comme on dit. J'en ferais le récit parce que c'est un point essentiel. Il s'agissait alors de créer de nouveaux mécanismes de marché. Silaev avait résolu simplement l'affaire : il avait transformé les ministères en « *konzern* ». Il en avait créé, je m'en souviens, seize en une seule journée. En résultèrent des monstres gigantesques, condamnés à perpétuer le pouvoir de la bureaucratie par le biais d'une pâle imitation des relations de marché. En fait, c'étaient toujours les mêmes ministères où rien n'avait changé hormis les salaires et les dénominations.

Je ne n'arrivais pas à me faire une opinion : ou bien il nous trompait en parlant de transition vers l'économie de marché ou bien, en fait, il n'y comprenait rien.

Et comme tous les ministères (les *konzern*, voulais-je dire) étaient localisés dans la capitale, j'ai adressé au Conseil des Ministres un courrier assez direct pour dire que Moscou ne jugeait pas très judicieux la création de telles « coquilles » et demander de ce fait qu'elles soient transférées en dehors de la ville.

A la conférence réunie spécialement à ce propos, j'ai continué à développer mon idée : « Si la tromperie ne s'arrête pas, nous prendrons des mesures pour lesquelles le pouvoir municipal a compétence. Nous ne signerons pas de contrats de bail avec de soi-disants « Konzern »... » Pendant que je parlais, je voyais le Premier Ministre changer de visage. Puis, cramoisi, il s'est levé et a commencé à hurler que jamais il n'accepterait un tel arbitraire et annulerait toute « vile » décision de Moscou.

En réponse, très calmement (comme il m'a semblé car dans ce genre de situation, une certaine tendance démoniaque se réveille en l'homme...), j'ai continué : nous couperons l'électricité, l'eau... nous n'accepterons pas à Moscou ces pseudo-structures... Si c'est cela le marché, c'est alors, dans ce cas, un marché de dupes.

J'ignore l'effet que cette scène vue de loin pouvait produire. Mais bien au-delà des entorses à l'étiquette, elle exprimait l'incompatibilité de deux stratégies de réformes : celle qui ne faisait qu'imiter et celle qui était réaliste.

Lorsque je me rappelais ce moment, je comprenais que je ne pouvais travailler avec le Président du Comité. C'est un homme de la vieille structure et nous étions condamnés à nous affronter ? Et il en fut ainsi. Mais nous en parlerons plus avant.

Je me mis à travailler au Comité avec passion. La situation était très préoccupante : tous prédisaient une famine dans le pays. Les journaux écrivaient que nous ne passerions pas l'hiver. Les experts effrayaient tout le monde avec la perspective d'émeutes de la faim. Ma tâche consistait à créer un réseau unifié de distribution alimentaire dans un pays rongé par le bacille du régionalisme. Aucune République, aucune collectivité locale (canton, ville, village) ne voulait partager ou vendre quoi que ce fut dans l'attente d'une flambée des prix. Il ne pouvait être question d'accords parce que personne ne croyait plus personne. La situation frisait à l'absurde.

Je rencontrais des responsables à tous les niveaux, que je m'efforçais de convaincre, de persuader qu'on avait tous à y gagner. J'élaborais avec tous mes assistants des schémas et des mécanismes d'aide réciproque collective, une échelle de prix et des volumes de livraisons. On avait été jusqu'à établir des volumes quantitatifs. Pour ce qui manquait, nous menions des pourparlers avec le Parlement européen, l'Angleterre, la Belgique, la RFA, la Pologne... Et je tiens, malgré tout, à dire aujourd'hui que, s'il n'y a pas eu de famine dans ce pays, le mérite en revient en grande partie aux collaborateurs de ce Comité.

Cependant au cours de notre travail nous avons découvert un phénomène ahurissant : les ambitions politiques des responsables

des Républiques se heurtaient la plupart du temps aux solutions économiques que nous avons élaborées.

L'élite dirigeante ne voulait pas se contenter des attributs extérieurs de la souveraineté. L'idée de créer un espace économique, monétaire et d'information qui soit commun se heurtait à la forte pression des groupes politiques. Dans certains cas (comme en Ukraine) c'étaient les forces nationalistes, dans d'autres (comme dans les Républiques d'Asie centrale) c'était la bureaucratie d'état, dans un troisième cas, la bizarre combinaison de l'une et de l'autre avec, en plus, une élite naissante d'hommes d'affaires. Avec encore, en plus, le début des activités politiques des organisations mafieuses. Et Dieu sait quoi encore.

On trouvait tout, sauf le souci d'une bonne administration qui était presque reléguée au dernier plan. Nous avons beau nous efforcer de convaincre qu'il était plus facile de vivre ensemble, la tendance politique à la régionalisation menait infailliblement au cloisonnement économique, annonçant la fin proche de l'Union.

Plus que moi, d'ailleurs, c'était Gregori Iavlinski, chargé d'une autre équipe au Comité, qui affrontait cette tendance. Il était en charge du projet de l'Accord sur l'Union. Et il se mit à préparer un document. Un système de relations entre les Républiques souveraines dans une aire économique commune qu'il avait élaboré dans le détail et à fond.

Le projet était souple et flexible, il était prévu la possibilité d'être membre associé et la création de monnaies propres à chacune des Républiques. J'étais enthousiasmé par le rapport que fit Iavlinski devant les Présidents des Républiques. Sa capacité à penser en termes économiques, c'est-à-dire à voir toute la société comme un ensemble dont l'organisation dépend des perspectives et des conditions économiques, faisait un contraste saisissant avec tout ce que ces politiciens avaient l'habitude d'entendre. Ils ont toujours eu tendance à considérer l'économie comme une Cendrillon qu'on peut accabler de tâches en rapport avec ses ambitions politiques. Et ils oublient que notre pays est sain et puissant lorsque le prestige de l'Etat ne repose pas que sur les fusées et les cosmonautes, mais aussi sur des Démidov et des Morozov, des hommes énergiques qui ont assuré le succès de la Russie aux Expositions Universelles et ont contribué à élever le niveau de toute la société. J'étais certain que la simplicité, la logique, la clarté du rapport ne pouvaient qu'impressionner favorablement nos politiciens.

Malheureusement je me trompais.

Nous avons présenté nos rapports le même jour. J'étais le premier et c'était naturel : l'approvisionnement alimentaire touchait tout le monde. J'ai exposé le programme d'action entre les Républiques avec les détails et les volumes de livraisons réciproques. J'ai exposé les perspectives de sortie de la crise alimentaire. La réaction des Présidents était favorable, les questions devenaient des demandes de précisions.

Sans doute aurait-il fallu être content.

Mais que les Présidents n'aient pas compris le rapport de Iavlinski (leur réaction ne touchait pas le fond de la question, les questions n'étaient que de basse politique) m'a vraiment traumatisé.

J'ai vu que nous ne ferions pas bougé ces gens.

Qu'ils tenaient tous ces propos sur le marché non pas tant parce qu'ils croyaient à la justesse et à la viabilité de cette option, la seule possible, mais parce qu'on leur avait promis une chose : la *perestroïka*, la refonte de l'économie auraient des retombées politiques. La hiérarchie des priorités était restée la même. Ce qui signifiait que le travail du Comité d'Administration directe n'avait plus aucun sens. Il n'avait déjà plus rien à administrer.

6

Le prétexte direct de mon départ ne furent pas ces « considérations intempestives » mais, comme il fallait s'y attendre, ma querelle avec Silaev.

Dans l'euphorie de la victoire (c'est le pouvoir russe, ne l'oublions pas, qui a vaincu les putschistes) il prit une série de mesures qui allaient toutes dans le même sens : les biens des anciens Ministères de l'Union devenaient biens de la Russie. Les fonctionnaires de la République prirent immédiatement d'assaut, les bureaux, les locaux des institutions, les centres de contrôle de l'Union. C'était presque une opération *Sturm und Drang*. Je n'étais pas d'accord avec cette politique. Car il ne s'agissait pas des biens du parti communiste (pour ces biens-là, c'était clair, ils n'avaient plus de maître). Ces biens-là, eux au contraire, avaient un propriétaire. Ils étaient la contribution de toutes les Républiques. Et je jugeais que nous devions les répartir de façon civilisée, avec intelligence et sur la base de concepts bien élaborés et de décomptes clairs entre tous ceux qui y avaient contribué.

Il y avait là deux considérations de principe : d'une part, je voyais dans ces « réflexes d'accaparement » la résurgence d'une psychologie bolchevique que je déteste, psychologie qui a rendu possible la

ruine de la puissance économique russe après le coup d'état d'Octobre 17. Dans les faits, c'était la philosophie du *lumpen* et du gangstérisme. Quoiqu'aient pu penser les idéologues communistes des buts de leur utopie (et beaucoup d'entre eux, je le crois, étaient des gens sincères), ils ont répandu en pratique une idéologie de criminels. Et cela a duré, gardons-nous de l'oublier, soixante-dix ans.

Dans ces conditions, parler de la restauration de la propriété privée et de l'économie de marché n'est possible que lorsqu'on a rendu aux gens le sens sacré de la propriété en tant que telle, indépendamment de celui à laquelle elle appartient et des liens que l'on peut avoir avec son possesseur. Si nous estimions être le gouvernement d'un pays en convalescence, nous devons créer un précédent par une attitude civilisée vis-à-vis des biens de l'Union en décidant de leur sort au grand jour et en toute légalité.

D'autre part, il me semblait qu'en substituant au principe du partage l'idée d'une prise d'assaut nous limitions dans l'avenir les perspectives d'intégration économique. Pourquoi les entreprises américaines peuvent-elles travailler en Corée du Sud et les entreprises japonaises aux États-Unis ? Et pourquoi nos Républiques-États souverains ne pourraient pas être copropriétaires d'une entreprise située sur le territoire de l'une d'entre elles ? Car, tous comptes faits (ne serait-ce que pour les dépenses chiffrables), combien chacun a-t-il mis dans des réalisations comme le cosmodrome de Baïkonour ou l'usine d'automobiles de Kama ? On peut très bien tomber d'accord pour que tous soient copropriétaires, à l'exemple des sociétés anonymes.

Mais Silaev ne voulait pas prêter l'oreille à ces considérations. Resté dans le fond de son âme Premier-Ministre de la Russie, il appliquait un principe unique : tout ce qui est sur mon territoire est à moi.

Ce fut le premier pas dans une spirale de décisions qui a conduit à de nombreux heurts et à la désintégration. J'ignore si la Russie a gagné quelque chose à ces décisions, mais que cela ait suscité chez les autres le même « réflexe d'accaparement », c'est pour moi une évidence.

J'ai rédigé une note à l'attention du Président sur l'illégalité de ce procédé concernant les biens des anciens Ministères de l'Union. J'ai pris la parole à ce sujet au Comité. J'ai dit que nous (et avant tout la Russie) avions plus à perdre qu'à gagner de ne pas partager de façon civilisée les biens communs. Que tout ce qui se passait me paraissait être une façon vulgaire et bolchevique, en fin de compte, de résoudre un problème. Les membres du Comité m'ont soutenu activement. Silaev a déformé la question et a tout freiné.

Alors j'ai démissionné.

Gorbatchev en fut très fâché. Il m'a fait des remontrances, a essayé de me culpabiliser, m'a dit que je ne voulais pas l'aider dans une minute difficile. Par dessus tout, comme il m'a semblé, il avait du mal à imaginer qu'un homme « d'en-bas » convié à ce Comité, un homme du « niveau de la ville », puisse renoncer aux privilèges du pouvoir suprême.

Il ne voyait pas ce qui m'était apparu absolument évident durant mon travail au Comité : quelques mois suffiraient pour que ce « pouvoir suprême » et ce Comité et lui-même, le Président de l'Union, ne jouent plus aucun rôle.

7

« LA SECONDE REVOLUTION RUSSE » ainsi s'appelait la série documentaire que le B.B.C a consacré au putsch d'août 1991 à Moscou.

Sans mettre en doute la justesse de cette vision de la victoire sur les putschistes, j'aimerais parler de notre tendance à concevoir l'histoire comme un pur spectacle. Celui des meetings dans les rues, des barricades, du sang sur le pavé, c'est tout cela qui attire l'attention de millions de spectateurs. Lorsque la révolution perd son caractère spectaculaire, elle cesse d'être un objet de mythologie de masse.

C'est alors justement, dans la vie quotidienne, que se joue le vrai drame révolutionnaire. Car une révolution est un changement de la structure sociale. Et « la structure sociale » diffère de toute autre abstraction scientifique par le fait qu'elle passe par l'âme des gens.

J'avais quitté mon poste dans le gouvernement de l'Union et j'étais donc revenu « au niveau de la ville » et je me réjouissais de deux circonstances.

En premier lieu, j'allais travailler avec Gavriil Popov et c'était la promesse d'un grand plaisir. C'est un homme à l'intelligence subtile, capable de prévoir, à très long terme, les conséquences des décisions qui ont été prises, c'est lui qui m'a appris une nouvelle façon de penser à laquelle je n'étais pas habitué. J'étais certain que nous mènerions jusqu'à son terme tout ce que ce que nous entreprendrions.

En second lieu, selon la tradition russe, c'était la capitale qui devait se placer à l'avant-garde de la *perestroïka* des structures de la société soviétique. Et la victoire sur les putschistes avait déjà préparé le terrain pour ces modifications. Elle avait liquidé le sommet de la nomenclature du parti. Elle avait brisé le Centralisme de l'Empire

appuyé sur la force militaire. Mais le système socialiste, avec tout le poids de son organisation d'une société basée sur la propriété d'Etat, était resté en place. Et personne ne savait alors comment il fallait s'y prendre pour s'en débarrasser.

C'est pour cela que le point fondamental de notre programme était celui des privatisations. La « première » révolution russe avait confisqué leurs biens aux gens et les avait confiés à l'Etat. Il fallait maintenant les leur rendre.

A première vue, après le mois d'août, cela ne devait pas poser de problèmes. Les lois fondamentales avaient été plus ou moins adoptées. A tous les postes de commande se trouvaient des « démocrates » ou des représentants des anciennes structures économiques prêts à innover. A toutes les réunions sur les privatisations, l'unanimité régnait.

Mais en pratique, rien. Pas une demande émanant d'un magasin, d'une teinturerie, d'une cordonnerie.

C'était une situation étrange qui exigeait de la patience et du sang-froid. Je réunissais les responsable du commerce : « Pourquoi ne voulez-vous pas être privatisés ? » Réponse : « Mais on veut bien ! » – « Mais alors qu'est-ce qui vous en empêche ? ». Rien, en vérité, si ce n'est quelques petites formalités faciles à accomplir. Nous nous mettons d'accord. Nous nous quittons. Et de nouveau, rien ne se passe.

Je convoque le ministre municipal du commerce, Vladimir Karnaoukhov : « Ecoute, qu'est-ce qui te gêne ? Tu étais bien d'accord avec le programme des privatisations ? Tu es allé en Occident, tu as bien vu qu'un entrepreneur privé travaille plus efficacement... » Réponse : « J'ai bien vu. Je sais bien. Mais la ville n'est pas encore prête. Il n'y a pas de fermiers, pas de marché en gros. Comment ravitailler les magasins ? Tant qu'ils sont à l'Etat, j'aurai beau y apporter quelque chose... »

De nouveau nous nous mettons d'accord : faire fonctionner d'urgence des marchés de gros. Le travail commence. Et s'arrête immédiatement. Sans que l'on comprenne non plus pourquoi.

Les « démocrates » se retrouvaient dans une situation inattendue. Jusqu'alors ils luttèrent à l'aide de programmes, de professions de foi, de slogans. Ils étaient habitués à affronter l'adversaire dans des compétitions électorales. Ils découvrent soudain face à eux non pas les conservateurs avec une idéologie, mais les soviétiques de base. Un directeur de magasin, perverti par le système socialiste était en effet assuré de gagner plus en volant à droite et à gauche que s'il devenait entrepreneur privé (et pourquoi aurait-il besoin de le devenir et

pour cela de se lever à trois heures du matin pour trouver des produits frais). Pareil pour le directeur du salon de coiffure, repoussant de saleté avec des cafards partout. Pareil pour le grand organisateur habitué à un système donné de répartition et qui ne sait pas se débrouiller dans un régime de libre concurrence.

Tous ces gens ne sont pas des ennemis idéologiques. Ils ont même voté « pour le marché ». Théoriquement personne d'entre eux n'est un suppôt du socialisme. Mais « la seconde révolution russe » dirigée contre les structures communistes et « impériales » buttait précisément contre eux.

Popov s'y prit simplement : il me demanda d'avertir les directeurs de magasins d'alimentation, des salons de coiffure, des ateliers que si le 5 décembre 1991 ils ne déposaient pas de demandes de privatisation, les magasins seraient vendus aux enchères. Le résultat fut phénoménal : le 5 décembre nous avons reçu 8 500 demandes. Bien-sûr, ce n'était pas une privatisation classique. Ce n'était pas un entrepreneur privé qui devenait propriétaire, mais le « collectif des travailleurs » issu du socialisme. La stimulation qui le poussait à racheter l'entreprise n'était pas la soif de s'imposer face à la concurrence, mais la peur de perdre son emploi.

Mais néanmoins, le gouvernement de Moscou avait décidé de soutenir, sur le fond, cette forme de privatisation. La considération était d'ordre tactique : dans les ateliers, les salons, les magasins et autres services de Moscou, travaillent plus ou moins plus d'un million de personnes. La menace d'un chômage massif dans le cas d'une vente aux enchères était trop réelle. La perspective de conflits entre employés et nouveaux propriétaires était inévitable. Qui aurait été nouveau propriétaire dans nos conditions d'alors ? Un homme qui se serait arrangé pour gagner beaucoup d'argent sous le socialisme. Autrement dit, en règle générale, aux dépens de la loi. C'est peut-être, par ses qualités en affaires, le manager habile qui convient. Mais en cas de conflit avec le « collectif des travailleurs » la force morale n'aurait pas été de son côté. On imagine bien toutes les protestations, les piquets de grève et les grèves de la faim que nous aurions suscités si nous avions choisi la vente aux enchères comme forme unique de privatisation. Combien y aurait-il eu d'enquêtes des journalistes et des juges. La vague d'accusation à l'égard du gouvernement... Et combien tout cela aurait ralenti le processus.

En même temps, en cédant l'entreprise au collectif, nous enclenchons le mécanisme de son évolution ultérieure. Et que parmi les copropriétaires actuels se forment de nouveaux entrepreneurs. Que l'un d'eux, le plus ouvert aux initiatives et le plus entreprenant, rachè-

te les parts de ses collègues. Et s'il ne s'en trouve pas parmi eux, qu'ils cherchent eux-mêmes un entrepreneur. Car dans le système de la libre concurrence rien ne peut se faire sans lui. Combien de temps peut-on vivre en cédant en location la moitié d'une salle à un « commercial » ? Un an, bon allons jusqu'à cinq années. Et après cela le collectif désœuvré n'y survivra plus. Personne ne le subventionnera plus.

C'est ainsi que le gouvernement de Moscou a tranché, et le Comité pour la privatisation s'est mis à fond au travail. Sur un ordre de Popov, le Comité fut placé sous la direction de Larissa Piacheva, connue pour ses opinions radicales sur les techniques de sortie du socialisme. Les commentateurs ont vite trouvé un terme pour désigner sa tactique : « la privatisation fracassante ». On a écrit que de telles méthodes rappelaient trop la collectivisation forcée des années 30. Que Moscou poussait les gens « à la propriété » comme Staline poussait les paysans dans les kolkhozes. Ces accusations étaient entièrement fondées.

J'ai pris la parole plusieurs fois pour critiquer les méthodes de Piacheva. J'ai proposé une autre tactique. Expliquer aux gens les avantages de la privatisation et ne pas les effrayer par des coups de force. Beaucoup d'entre eux en effet en rachetant leur entreprise entamaient momentanément une part de leur revenu. Et c'était délicat avec l'envolée des prix. Il fallait donc les aider et pas simplement les pousser à agir en les menaçant des « enchères » ; notre but était d'améliorer la qualité du service, pas de désespérer de la population.

Ces discussions se retrouvèrent dans la presse et sur les écrans de télévision. La différence entre la variante « accélérée » et la variante « fracassante » du programme de privatisation fit l'objet de débats. Finalement, c'est la première qui l'a emporté.

8

— Mais où est donc la révolution ! s'est exclamé un gentleman pas tout jeune lorsque je m'enflammais pour ces histoires pas ordinaires. On lui avait demandé de m'accompagner dans Londres. Nous étions attablés dans un célèbre « pub » anglais qu'il m'avait aimablement proposé de visiter. Et c'est de cette île lointaine que j'ai brusquement vu tout la subtilité des problèmes que j'avais à résoudre.

Mon interlocuteur n'avait jamais vu de pub qui ne soit pas privé. Il avait entendu parler des problèmes de privatisation et même participé aux débats de la Chambre des Communes. Mais là-bas, en Angleterre, il s'agissait de remettre au secteur privé des ressources d'importance, chaînes de télé, usine d'armement, compagnies aériennes.

Imaginer ma tâche consistant à privatiser un salon de coiffure, par exemple, lui était impossible. Dans le monde où il vivait, un salon est, quoiqu'il arrive, toujours privé.

Et c'était pour cela qu'il était persuadé que notre « révolution » n'en était pas une, mais que c'était un retour lent (fort lent !) à la normale.

Il ne pouvait se représenter qu'en soixante-dix ans une autre civilisation avait surgi en URSS.

Que ces poussées n'avaient pas seulement touché le niveau des décisions volontaires et rationnelles, mais avaient atteint les instincts et les habitudes sociales qui avaient forgé la mentalité de trois générations.

Tant et si bien que maintenant le retour à la « civilisation normale » désignait la sortie d'un autre monde, anormal. Où l'on ne peut commander un bon hôtel. Ni louer des bureaux décents. Ni recevoir une simple information. Ni acheter un billet d'avion. Ni téléphoner à temps. Ni trouver d'aide juridique si on vous escroque.

Et cela veut dire que lorsque nous invitons des étrangers à investir dans notre ville, les autorités municipales se heurtent sans arrêt non seulement à des difficultés techniques, mais aussi à des problèmes de culture. Un homme d'affaires arrive dans un pays étranger mais découvre rapidement qu'il est dans une autre galaxie. Il ne peut comprendre que dans la « civilisation soviétique » les gens ont grandi sans considérer la propriété comme le fondement du sacré, ni son aboutissement. Il ne peut accepter qu'une telle civilisation puisse exister où rien n'est garanti, ni les lois précisant le statut des investissements, ni les procédures réglant la résolution des conflits. Ni les assurances des investissements. Ni l'éthique du respect des contrats. Ni les sacro-saintes « règles du jeu ».

En venant ici, un homme d'affaires est prêt à beaucoup de choses. Mais pas, bien sûr, à affronter un chassé-croisé décourageant de décisions arbitraires. Il ne peut se figurer, malgré tous ses efforts, qu'il atterrit dans un pays où le Parlement et le Gouvernement en adoptant des mesures ne pensent le moins du monde à ceux qui vont s'en servir, à leur caractère opérationnel. Parce qu'ils ont été élevés dans une société où l'homme comme acteur de la vie sociale n'était pas prévu.

Dans ces conditions seul l'individu compense tant bien que mal les défauts de la structure. L'autorité de Popov a fait ce qu'aurait pu faire un système sain. Avec lui les hommes d'action ont trouvé un homme de conviction. Après un entretien avec lui les activités quotidiennes pour gagner sa vie se transformaient en un acte sacré au

service du progrès et de l'ordre sur la terre. Il restaurait en eux des idéaux en partie oubliés dans les pays développés, ceux des grands penseurs de l'époque de la première accumulation du capital, ces idéaux qui sont ceux du Moscou d'aujourd'hui.

9

L'idée de privatiser le logement venait à la première place dans le programme du maire de Moscou.

Il insistait particulièrement là-dessus. Il expliquait que tant que l'homo soviéticus ne possède rien, on ne peut attendre de lui d'activité commerciale (ni rien au travail). Les communistes ont réussi sur bien des points. Mais le plus important qu'ils aient fait, c'est de détruire chez l'individu l'aspiration à acquérir et à augmenter leurs biens ; à détruire la dignité de la propriété économique ; le souci de ce qui est à conserver pour être transmis en héritage. Ils ont fait ce que n'ont pas osé les plus ardents des idéologues du moyen âge qui tiraient leurs idées sociales des récits évangéliques. Par cette voie ils voulaient créer un « homme nouveau », mais cet homme s'est avéré sans initiative, irresponsable, qui a appris surtout à ne pas mériter son salaire et à percevoir des aumônes de l'Etat. Tant que nous ne lui ferons pas retrouver pas le sentiment ancestral de la propriété, nous ne pourrons pas attendre qu'il comprenne notre tâche.

C'était, ou à peu de choses près, l'argumentation de la mairie de Moscou et de son exécutif lorsqu'ils s'efforçaient de convaincre le Parlement russe d'adopter aussi vite que possible une loi sur la privatisation du logement.

Les familles soviétiques vivent dans des appartements d'Etat ou coopératifs. Les transformer sans tarder en propriétaires privés, c'est déjà changer la psychologie de ces gens. Le Conseil municipal, dans son ensemble, avait donné son accord. Il n'y avait presque pas d'objections. Mais se firent jour alors des divergences concernant les lois et les procédures de privatisation.

Pourquoi un moscovite recevrait-il un grand appartement et un autre un petit ? Celui-ci est dans le centre, celui-là est excentré ? Pourquoi certains seront dans de bons immeubles, d'autres dans de mauvais ? Il y avait tout lieu de poser ces questions. Ce n'est un secret pour personne qu'en soixante-dix ans beaucoup de fonctionnaires du parti et de l'Etat, ceux-là mêmes qui ont conduit le pays à la ruine, se sont installés à Moscou et ont reçu des grands logements dans le centre. Et les gens « simples » (y compris les natifs de Moscou) ont été relogés dans des quartiers éloignés, dans des appar-

tements médiocres et petits, dont beaucoup sont aujourd'hui en voie de réhabilitation.

Les discussions étaient sans fin. D'innombrables conférences parlementaires furent réunies. On imagina des systèmes comptables fantaisistes. Un paiement pour le mètre carré supplémentaire (supérieur au minimum normal), des majorations pour le « confort » et le « quartier » furent proposés. Plus ces discussions s'éternisaient, plus il devenait clair que nous perdions un temps précieux. Le processus de privatisation menaçait d'être retardé de plusieurs années.

Il faut parler ici de notre pouvoir législatif. Dans le fait, il n'est pas du tout le même qu'en Occident. Nous appelons ses organes « parlements » et « doumas » mais en réalité ce ne sont que des métaphores. Ils ont tous, dans leur être, plus un air de famille avec les « soviets » bolcheviks (qui ont donné leur nom à l'ancien régime) qu'avec les organes élus des pays occidentaux. Lorsqu'ils ont fait renaître le slogan de Lénine « Tout le pouvoir aux soviets ! », les pères de la perestroïka voulaient de cette façon conserver au parti le monopole du pouvoir. Par inertie, beaucoup de communistes ont remporté la majorité dans ces soviets. L'influence du parti communiste dans ces soviets une fois brisée, la structure encombrante inventée par Grobatchev est restée en place.

Ces parlements politisés, composés en partie de directeurs et en partie de démagogues, ont vite découvert l'impossibilité d'une activité normalisatrice efficace dans la gestion quotidienne. Là où il fallait s'imprégner des mécanismes délicatissimes du mode de vie démocratique, ils ont appliqué le principe du nivellement par le bas et la logique du « lumpenprolétariat ». Là où il s'agissait des nouvelles réalités, — par exemple, l'activité d'entrepreneur dans un marché libre —, ils dévoilaient leur attachement aux stéréotypes habituels du monopolisme d'Etat. Là où il était question d'un domaine de l'économie, tout se passait selon la « loi de Parkinson ». Si vous vous souvenez, un écrivain avait donné un exemple simple de l'incompétence professionnelle : lorsqu'un homme ne connaît pas la structure d'un réacteur atomique, mais sait comment faire un garage pour son vélo, il discutera la question du réacteur cinq minutes et pour le garage y passera quatre heures.

Mais le problème le plus important pour les nouveaux parlements était le principe démocratique de la séparation des pouvoirs. Tous en théorie étaient d'accord avec ce système. Ils avaient entendu dire ou lu que tout le mécanisme démocratique repose sur celui-ci. Cependant, une chose est le principe et une autre sa réalisation. Ici ce n'est pas de la théorie qu'il faut mais bien des années de déve-

loppement. A cause des défauts mal extirpés du totalitarisme, le mécanisme de séparation des pouvoirs se transforme en lutte pour le bout de couverture.

Cela se passa très simplement. Le parlement finit par déborder de jalousie à l'égard le président et le gouvernement et prétendit exercer un contrôle de leurs fonctions. Autrement dit, il prétendait au pouvoir suprême.

Le Conseil de Moscou n'est pas le seul à avoir connu une telle situation.

Elle s'est rapidement répétée au Soviet Suprême. Lorsque le gouvernement de Russie a mis le cap sur des réformes radicales et que les députés ont vu qu'ils perdaient le contrôle du processus, ils ont tenté assez brutalement de couper le cours des réformes. Le Conseil des Ministres les a menacé de dissolution. Le gouvernement de Moscou s'y est associé. Mais je me souviens qu'à la question d'un journaliste sur la possibilité d'un compromis, le speaker du Parlement, Khasboulatov, a répondu : « Le gouvernement doit se soumettre rigoureusement et sans faux-semblant – voilà pour tout compromis ». On sait bien comment tout cela a fini.

Mais avant de poursuivre sur ce thème, je voudrais terminer mon récit sur la privatisation du logement. Là, le maire a fait preuve d'une fermeté à laquelle je ne m'attendais pas de sa part. Il est passé outre le parlement de Moscou. Il a écarté toutes les subtiles méthodes de majorations. Il a établi une règle des plus simples : celui qui y vit possède le logement. Et rien là à compliquer.

Il est vrai que cela ne s'est pas arrêté au parlement. Le mur suivant qui bloquait le maire était l'administration du gouvernement de Moscou. Les fonctionnaires ne pouvaient simplement par imaginer de remettre les appartements à leurs propriétaires sans toute une procédure complexe de formalités.

« Que chaque moscovite fasse « sa demande », disaient-ils. Et il recevra l'accord technique, anti-feu, sanitaire et de tous les autres services. Puis il passera devant une commission spéciale. Puis il y aura les formalités notariales. Puis... »

Le maire écarta tout ceci aussi de façon catégorique et insistant sur une variante simple : faire une demande au syndic avec un mois de délai. « Comment, sans commission ? », ont demandé les employés de la mairie – « Sans notaire, sans inspection technique ? ». « Oui, sans l'un ni l'autre au plus vite » a expliqué Popov. Si nous ne créons pas une puissante couche de propriétaires, toute base pour les transformations sera perdue. Pas de temps pour les atermoiements. »

10

Au début de la perestroïka, quand je ne connaissais pas personnellement Gavriil Popov, j'étais tombé sur un de ses articles dans la revue *Znanié-Sila*. Il y était question de l'histoire des réformes en Russie. C'étaient des réflexions professionnelles d'un économiste. Mais une certaine note lyrique dominait l'article. L'article était consacré à des individus qui s'étaient voués au combat contre la routine russe. Tous, comme il est de règle, avaient mal fini. Ils étaient devenus les victimes du manque de suite dans les idées du pouvoir. On les utilisait et on les congédiait. On ne leur laissait pas mener à terme ce qu'ils avaient entrepris.

Je ne suis pas un mystique, mais je sais que l'homme peut sentir son destin. Et lorsqu'un beau matin de novembre, Popov m'a convoqué pour me dire : « Tout cela insensé. Il est temps de partir », je me suis rappelé cette publication.

Et en vérité tout se passait comme c'était écrit. La presse jouait sur les émotions. Durant ce laps de temps où il n'y avait déjà plus de censure mais où les formes démocratiques de poursuite judiciaire pour diffamation n'étaient pas encore élaborées, la presse a débordé de ragots et d'accusations infondées. N'importe quel journaliste pouvait écrire, sans la moindre preuve, que les fonctionnaires de Moscou acceptaient des pots-de-vin. Un reporter de la télévision pouvait lancer tranquillement une phrase comme « la municipalité de Moscou est la plus corrompue du monde » lui aussi, sans la moindre preuve à l'appui. Une fois, participant à une émission en direct, devant une semblable assertion, j'ai aussitôt demandé : « Vous en avez confirmation ? ». Et le journaliste s'est excusé, deux fois au moins.

Les journaux des communistes, nos vieux ennemis jurés, avaient pris la tête de la campagne. Mais peu après la presse démocratique s'y était mise. Car le pouvoir municipal était le plus proche et le plus direct. On a demandé un local pour *une Bourse* et on ne l'a pas donné. On a demandé des avantages fiscaux à la ville et on ne les a pas obtenus. Voici des motifs de récriminations. Et peu importe comment cela se répand. Par des discussions où l'on dit que les autorités moscovites sont « loin du peuple », par des cris sur « Moscou vendue aux étrangers ». Si au moins on avait eu des attaques frontales, franches. Moi, j'ai le cuir épais, ces choses-là me touchent peu. Popov lui s'y est montré trop sensible.

L'opposition sourde des fonctionnaires était l'autre raison de ses désillusions. Ils ne comprenaient simplement pas ce qu'il voulait faire.

J'ai déjà donné à titre d'exemple celui de l'affrontement concernant la privatisation du logement. Imaginez maintenant qu'une telle chose se produise à chaque pas. Tu parles, on promet. Tu te retournes, tout reste inchangé. Il faut avoir des qualités particulières de lutteur pour résister à cela.

Le parlement de Moscou formait le troisième niveau d'opposition progressiste, il était majoritairement « démocrate » ; il ne souhaitait nullement pour autant confier au maire et au gouvernement *le pouvoir exécutif*. Durant le putsch nous étions tous du même côté des barricades. Nous nous sommes divisés sur les programmes. Mais lorsque cinq cent personnes se réunissent avec le sentiment d'avoir avec soi la masse de huit millions de citoyens, ils ont du mal à comprendre ce qui les oblige à se limiter à légiférer, à contrôler la fiscalité, les paragraphes budgétaires, que toutes les affaires de la ville doivent être déléguées à une personne. Ici renaît l'orientation, mûrie pendant des décennies de totalitarisme, vers *un pouvoir unique*.

Enfin les divergences entre le maire et le Parlement russe. Le Parlement considérait que Moscou n'avait pas le droit de se mettre en avant. Pourquoi ne pas marcher au pas avec les autres ? Pourquoi devancer les décisions prises pour toute la Russie ? Popov se justifiait, tentait de convaincre, apportait des preuves : « A Moscou beaucoup d'étapes des réformes sont déjà franchies », disait-il. « Nous pouvons avancer plus loin et plus vite. Nous accumulerons une expérience, sans prix, que l'on pourra élargir en cas de succès. En cas d'échec, cette expérience préviendra les faux pas ». Tout cela fut dit en vain. L'idée de l'octroi d'un statut spécial à Moscou pour la mise en œuvre des réformes ne rencontra pas l'adhésion des parlementaires russes. au contraire, le préjugé selon lequel « Moscou fait des caprices », était « trop indépendante », « excessivement autonome » et « interprète à sa guise les lois » ne firent que croître et embellir.

11

C'est ainsi que Popov prit la décision de partir et annonça sa démission lors d'un conseil du gouvernement de Moscou.

Il parlait avec émotion. L'air exténué. Mal portant.

J'ignore s'il attendait un tel soutien de notre gouvernement, mais tous les ministres l'un après l'autre s'opposèrent à sa démission. Ils disaient que c'étaient presque de la lâcheté. Qu'il trahissait la cause pour laquelle tout le monde s'était uni. Que son départ affaiblirait le pouvoir exécutif. Briserait le cours des réformes. Que ce serait un

coup porté à l'aile réformatrice du conseil municipal. Je pris la parole le dernier, et je déclarai la même chose, mais plus durement sans doute, trop durement même.

Je déclarai que c'était là une décision absolument incorrecte. Qu'il n'avait pas encore entrepris toutes les démarches après lesquels on est en droit de démissionner. Il n'était pas allé voir le Président. Si Eltsine refusait de soutenir les réformes à Moscou, alors ce serait différent. Mais dans ce cas, nous partirions tous. Tous ceux qui étaient là présents. Parce que nous ne travaillions pas pour occuper des fauteuils ministériels, mais pour la cause des réformes.

Le soir même j'appelais Eltsine. Je lui demandai de recevoir le gouvernement de Moscou. Je lui dis qu'il serait question de notre réaction à l'annonce de la démission du maire. Le Président consentit.

Il nous reçut le lendemain. Il nous écouta très attentivement. Posait des questions. Il déclara que notre interprétation de la situation contenait beaucoup d'éléments nouveaux pour lui. Que sa piètre connaissance des affaires moscovites était la conséquence de rencontres trop rares. Que nos exigences avaient un caractère objectif et non subjectif. Qu'il promettait de trouver une solution à tous les problèmes. Et effectivement, il publia une série de décrets qui autorisaient Moscou à mettre en œuvre les réformes plus tôt avant les autres régions.

Cette rencontre est devenue une date repère qui a déterminé tout le cours des transformations ultérieures opérées dans la capitale.

Popov, juste après, en fut très réjoui. Il annonça que les raisons qui l'avaient poussé à présenter sa démission n'étaient plus d'actualité. Il revint sur sa décision. Mais, ainsi qu'il se révéla par la suite, le doute et la fatigue générale avait déjà accompli leur travail de sape.

Nous étions occupé à un travail qui, semblait-il, aurait dû beaucoup l'intéresser : sur mon initiative, le gouvernement de Moscou au grand complet avait donné sa démission. Le temps était venu de construire un nouveau système de pouvoir exécutif – un « gouvernement des réformes ». Débarrassé des vieilles structures bureaucratiques. Sans le pesant appareil des « directions » et des « sous-sections ». Sans...

Or voici qu'au plus fort de ce travail, quand il paraissait que le maire y était tout entier absorbé et en avait oublié les anciens démons qui le rongeaient, nous apprenons soudain qu'il a rencontré le Président, lui a demandé la permission de s'en aller et de valider la candidature du vice-maire Loujkov à la place laissée vacante.

Le président avait accepté.

Après tout ce que j'ai rapporté plus haut, cette nouvelle était pour moi si inattendue, si bouleversante que, le soir, à peine avais-je franchi la porte de mon appartement, j'inspirai à Elena une réflexion ironique : « Jamais je n'aurais pensé voir un jour mon mari dans une situation aussi » mairédique ».

Histoire d'une réplique au Parlement

Ceci a eu lieu le 10 décembre 1992. Ce jour-là on m'avait invité à venir au Parlement russe. Pour explications. Quelqu'un avait fait courir le bruit que l'on se préparait à prendre d'assaut la Maison blanche. L'agitation des députés augmentait du fait que la veille au soir un élu du peuple, un « rouge », mêlé près de l'hôtel Rossia à une discussion animée, avait reçu sur la tête un coup de sac à commission. Par le plus grand des hasards le sac contenait une bouteille de bière vide. L'élu fut conduit à l'hôpital d'où on le laissa partir au bout d'une demi-heure. Le lendemain matin il se présenta à la session la tête bandée et c'est précisément cela qui fournit le prétexte aux députés en mal d'agitation pour poser la question de la confiance qu'on pouvait avoir dans le pouvoir exécutif.

C'était une période compliquée. Le conflit entre les deux branches du pouvoir en Russie, le pouvoir exécutif et le pouvoir législatif, était dans sa phase aiguë – et comme on le sait le conflit s'acheva tragiquement...

Je félicitai la malheureuse victime d'une si heureuse issue et au nom de la mairie j'assurai les députés présents que nous contrôlions parfaitement la situation en ville. La majorité se satisfait des assurances que je leur donnais. Mais quelques-uns, les plus violents, décidèrent de sauter sur l'occasion...

Et voilà qu'un des élus du peuple prend la parole :

– Et qu'est-ce que vous diriez si on destituait ce Loujkov ! Sans tarder, à l'instant même ! J'en fais la proposition ! Je demande qu'on la mette aux voix ! Qui est pour ?

Là, j'ai éclaté de rire.

Très fort à ce qu'il paraît.

Directement dans le micro.

C'est-à-dire devant tout le pays.

– Excusez-moi, mais ça ne marchera pas. Ce n'est pas vous qui m'avez élu maire mais les moscovites. Eux seuls ont le pouvoir de me destituer.

Et là, immédiatement, regardant la salle depuis la tribune du Parlement russe, j'ai ressenti toute la réelle profondeur de l'histoire de notre capitale.

Histoire dont le cours nous a inéluctablement amené à ce qu'une telle réplique devienne possible.

1

Le début de cette histoire se perd dans la nuit des temps.

L'étude de ce passé, malheureusement, donne peu de raisons de penser que l'aspiration à la liberté a été de tout temps une tradition moscovite.

A la différence des communes du Moyen Age en Europe, la capitale russe relevait entièrement de l'autorité de l'Etat. Elle se divisait nettement en deux parties – le Kremlin et le Bourg. A l'intérieur du Kremlin se trouvaient la cour du tsar et toute « son infrastructure » comme on dirait aujourd'hui. Là il y avait la cathédrale, la prison, les habitations des boyards et des militaires et, laissés vides, des cantonnements pour les défenseurs mobilisés en cas de siège.

Et au-delà c'était la ville à proprement parler. Là se trouvaient les isbas des « roturiers » ou des « bourgeois » pratiquant l'artisanat, divers métiers, le commerce, en bref, tous ceux qui n'étaient pas au service de l'état (ni de l'église). Leurs rapports avec le souverain s'organisaient autour de l'obligation de respecter les lois, de payer l'impôt ou comme on disait à l'époque « payer le *tiaglo* (la taille) au souverain ». Mais il est à noter que c'était uniquement ceux qui s'acquittaient de cette imposition qui composaient l'*obtchina* (communauté) de la ville.

Dans le bourg non loin du kremlin se trouvait l'isba communautaire du *mir*. C'est là que se rassemblaient les membres de l'*obtchina* pour « l'assemblée » et pour élire le *staroste*. Cependant ni la « assemblée » ni le *staroste* ne s'occupaient des problèmes de la municipalité. Par exemple, les édits, pour l'élargissement des rues ou les règles de circulation dans Moscou étaient pris au niveau de l'Etat et non à celui de la ville. Le pouvoir local était entièrement sous la dépendance du voievode du tsar.

Dans de telles conditions de quoi s'occupait donc l'*obtchina* de la ville ? D'une seule chose : répartir par maison et lever auprès des citoyens l'impôt et autres redevances. C'est pourquoi précisément le *staroste* était choisi parmi les « gens de toute première qualité », parmi les plus riches, capables de répondre des obligations de toute la ville et en cas de besoin de couvrir de ses propres deniers les sommes qui auraient pu manquer.

C'est ainsi que le système était organisé. Comme on voit, Moscou ne donnait aucune raison d'estimer que « l'air de la ville rend plus libre » (comme l'assurait un proverbe étranger).

Mais ce qui est intéressant c'est que nous trouvons ici, dès le tout début, des éléments, – « l'assemblée » de toute la ville, l'élection du staroste, la caisse du *mir*, – d'une future autonomie¹.

2

Pierre-le-Grand était entiché de tout ce qui était européen. Et il aurait été normal de sa part que lui, le grand réformateur, apporte à ce système quelques éléments de démocratie empruntés aux cités d'Europe. En fait le tsar n'a rien fait de semblable. Deux fois il s'est attaqué à la mise en place d'une réforme de la ville mais chaque fois cela se concluait par la création de nouvelles institutions avec des appellations à consonances étrangères. Ainsi, en 1699, apparut à Moscou un « Palais du Bourgmestre », qui fut rebaptisé « *Ratouchba* » (*Ratbaus*, Hôtel de ville). Plus tard encore (1720) la dénomination « La Ratoucha » fut changée en « Hôtel des Magistrats », on avait introduit un pluriel.

Pendant la raison d'être de tout ce genre d'institutions, sans parler des noms merveilleux pour les oreilles russes, était toujours la même – la collecte de fonds publics et le jugement des gens emprisonnés. La loi, en apparence, disposait que les magistrats devaient être élus. Mais pour cela elle mettait de telles restrictions que seuls pouvaient être choisis les riches forts éloignés socialement de la majorité de la population. Le but des élections n'était pas la mise en avant d'un l'homme en qui aurait pu avoir confiance une grande partie de ses concitoyens, mais la garantie pour le souverain que la ville paierait l'impôt ponctuellement comme prévu.

La solution des problèmes municipaux était considérée comme du ressort de la police. Il est vrai que la police à cette époque n'était absolument pas ce que nous imaginons d'après les films historiques occidentaux. Elle avait été créée par le père de Pierre-le-Grand déjà comme une institution d'administration (« police chargée de la sécurité ») et pas seulement de répression (« police de maintien de l'ordre »). Mais c'est un sujet à part qui n'a pas sa place ici où nous nous attachons à suivre les avatars du pouvoir dans les villes.

Pierre a fait autre chose, une chose passablement inattendue. Mais très importante pour la logique de notre histoire. Il a transféré

1. Ce que A. Leroy-Beaulieu traduit par *self-gouvernement* dans son ouvrage *L'Empire des tsars et les Russes*, paru à la fin du siècle dernier, et qui explique très pertinemment le fonctionnement administratif des villes russes (dont Moscou), et que nous avons suivi dans plusieurs de ses explications historiques (NdT)

la capitale à Pétersbourg. Durant deux siècles exactement (de 1710 à 1918) Moscou a eu le statut de « seconde capitale ». Et c'étaient les meilleures conditions possibles pour que s'épanouissent les idées libérales et que naisse la notion de *self-government*, d'indépendance vis-à-vis du pouvoir central.

3

J'ai commencé mon récit, on pourrait croire, en partant de très loin. Mais cela est indispensable pour introduire une perspective historique dans ce bilan. Autrement il est impossible de comprendre ce qui s'est effectivement passé dans la salle du Parlement. Ce n'était pas le « prédispolkom »¹ qui faisait face aux députés mais le maire. Ce n'était pas un homme qui les tournait en dérision mais tous ceux dont il sera question à présent, grâce auxquels a été parcourue la distance historique qui sépare la situation que nous venons de dépeindre à celle qui m'a donné la possibilité d'éclater de rire.

Une étape décisive dans cette voie a été la réforme de Catherine II. C'est assurément à cette impératrice, s'il ne dépendait que de moi, que j'érigerai un monument sur la place qui sépare la Maison blanche de la Mairie. C'est elle qui a accompli l'essentiel en introduisant la loi qui sert de fondement au *self-government* de la ville de Moscou.

Dans son « Règlement pour la cité » Catherine II poursuivait deux buts. En premier, réunir tous les habitants de la ville dans une seule « assemblée municipale ». En second lieu, confier aux institutions de cette assemblée la direction de la gestion municipale.

L'oukase du 1766 créa la fonction de *tête de la ville*² (maire). Puis ceux de 1775 et 1785, les deux douma municipales : le *Conseil général de la commune de Moscou* (l'organe législatif) et un *Corps municipal restreint de 6 membres* (l'organe exécutif).

Le maire était à la tête des deux conseils. A part cela, Dieu sait de quoi il ne s'occupait pas : il organisait les élections des magistrats, présidait le *Sirotski soud* (Tribunal des orphelins)³, les *oupravni* (com-

1. Dans la terminologie soviétique, acronyme de *prezedenel' ispolnitel'no komiteta*, président du comité exécutif (NdT).

2. Du mot *golova*, tête, ici employé métaphoriquement, à peu près comme le latin *caput* ou notre vieux français *chef*, comme l'indique dans une note Lévy-Beaulieu (*op. cité*) dont nous reprenons les traductions pour les termes administratifs (NdT).

3. Tribunal en charge des affaires de tutelle (1775-1917) avec des magistrats professionnels à partir de 1864 (NdT).

missions exécutives) des artisans, et celles de la ville, avait sous sa tutelle l'assemblée municipale (institution tombée en désuétude par la suite) etc. En un mot, ce n'est pas le travail qui manquait.

Le 15 janvier 1786, un événement historique se produisit. Le texte du protocole de cet événement sonne comme un poème en prose. On a envie de déclamer. Allons-y ensemble :

• En l'an de grâce 1786, le 15^e du mois de janvier, en présence du Sieur Gouverneur de Moscou...

le Prévôt de la ville, Sitnikov, et avec lui ses élus par voix... les soussignés...

après serment prêté d'accomplir le règlement du gracieux statut des cités octroyé Bienveillamment par Sa Très Gracieuse Majesté Impériale...

entrés en salle d'assemblée et après invocation au Seigneur Dieu pour la santé de Sa Majesté l'Impératrice et après sanctification et aspersion par l'eau sainte des lieux par un prêtre de la cathédrale de Notre-Dame de Kazan...

ont tenu assemblée de la douma... •

Après avoir très fidèlement pris acte • de porter par rapports à la connaissance de l'Administration du Gouverneur de Moscou l'ouverture des sessions •, le *Conseil général de la commune* (obchaya douma) entreprit d'élire le *Conseil restreint* de 6 membres¹,

4

Comme l'indique son nom ce précurseur de notre mairie n'avait que six députés (• *les conseillers municipaux* •) un représentant pour chaque catégorie de citoyens. A partir de là il est déjà évident que les auteurs de la loi n'avaient absolument pas l'intention d'écraser sous la tâche les élus du pouvoir exécutif.

Précisons : conformément au • Règlement de la cité • six conseillers devaient s'occuper de tous les problèmes de la municipalité mais dès qu'ils tentaient de le faire ils sentaient que les autorités représentant la couronne (désignées par la souveraine) n'avaient nullement l'intention d'user de leurs pleins pouvoirs pour satisfaire les fantaisies de l'Impératrice éclairée. Ni le Commandant en chef, ni le gouverneur, ni le chef de la police, ne voulaient seulement entendre parler d'une quelconque autonomie pour les nouveaux organes élus, les considérant seulement comme un appendice de la machine administrative russe.

1. Toujours en reprenant la terminologie de A. Lévy-Beaulieu (NdT).

Donnons un exemple. Le gouverneur exige que les membres du conseil restreint soit de garde... à tour de rôle sur les marchés. Pourquoi ? On leur dit : pour surveiller. C'est en rapport avec la fraude sur les poids et les acheteurs qui sont grugés. Les timides tentatives des députés pour expliquer que le contrôle sur le marché (je cite) « *n'est pas une fonction que la loi autorise, étant donné qu'une telle fonction ne dépend pas d'une décision personnelle mais de la prévention et de la liquidation des désordres au moyen de dispositions...* » personne ne comprit de quoi ils voulaient parler. On ne fit même pas semblant.

Encore un exemple : afin de se procurer de l'argent pour la ville, la douma tenta de faire payer un *obrok* (redevance) sur la pêche, les emplacements de vente, les transports... L'administration provinciale prit un oukase condamnant ces mesures illégales et hors statut.

La douma essaya de faire baisser les prix sur les produits alimentaires. La police poussa les hauts cris : c'est notre prérogative.

C'était ainsi partout. Quelque domaine de la vie de la cité que nous examinions c'était toujours et encore la même histoire. En accord avec la loi, l'intervention devait se limiter à veiller à la légalité des dispositions décisions prises par la douma. Ainsi proposer des questions à examiner. En fait, les créatures de l'empereur n'en avaient cure. C'était d'eux seuls qu'émanaient les décisions relatives aux problèmes de la cité.

5

Et après, ce fut comme d'habitude en Russie. Un pas en avant deux pas en arrière. L'héritier du trône l'empereur Paul détestait de tout son cœur sa chère maman. Et tout ce qu'elle avait bien pu inventer, il l'abolit sans tergiverser. En particulier, il supprima toutes les institutions moscovites de *self-government* municipal : les deux douma et la fonction de maire. Cela se passait en 1799.

Il est vrai qu'avec le petit-fils de la défunte impératrice on eut plus de chance. Alexandre Ier adorait tout simplement sa grand-mère et tout ce que son papa avait aboli, il le rétablit de A à Z. C'est ainsi que Moscou fut de nouveau doté de ses deux doumas et d'un maire pour les coiffer toutes les deux.

Mais cette autonomie municipale déjà souffreteuse à sa naissance continua à vivoter sans plus à l'arrière plan de la vie publique et ainsi jusqu'aux réformes des années soixante.

Le *Conseil général de la commune de Moscou* cessa ses activités sans que les contemporains l'eussent remarqué. Les conseillers ne

faisaient plus qu'aider de temps en temps les membres du *Conseil restreint* dans la gestion des affaires courantes. Mais même de ces affaires-là, il y en avait peu.

Les maires de cette époque-là sont peu connus et s'ils ont laissé quelque souvenir à leurs contemporains c'est plutôt par « leurs mœurs moscovites » que par leur activité dans le domaine public. Par exemple, j'ai eu entre les mains un livre de souvenirs où il est question d'un maire de la fin des années 50, Mikhaïl Léontiévitch Koroliou. Voici ce qu'écrivit un témoin : « Nous avions coutume d'aller boire le champagne dans la cave à vins de Bogatyriou près de la Bourse sur la place Karouninskaya. Avant toutes choses, Koroliou posait son haut-de-forme sur la table puis nous commençons à boire et nous buvions jusqu'à ce que le chapeau soit rempli de bouchon de champagne ; nous n'arrêtons qu'à ce moment-là et nous nous séparions... »

Peut-être bien que ce maire faisait encore autre chose touchant la bonne marche de la cité mais il n'a laissé dans les mémoires que le souvenir de son chapeau plein de bouchons. Il faut croire que ce n'est pas par hasard.

6

Mais ce que l'histoire a de bon, c'est que de telles beuveries n'en sont jamais le dernier chapitre. Tout d'un coup et sans qu'on s'y attende, commence une nouvelle ère : avec l'avènement d'Alexandre II la vie sociale de la noblesse moscovite devient plus active. Tous rêvent de réformes, ou comme on dit chez nous de démocratie. C'est-à-dire avant tout, bien entendu, d'abolir le servage. Mais en second lieu, parmi les acteurs de la vie publique moscovite, l'idée d'une réforme de la ville faisait son chemin, c'est-à-dire comme on le formulait dans une adresse au souverain, « il est possible de donner plus d'ouverture à l'autonomie de l'administration locale ».

Peut-être que tout ce serait réduit à de simples bavardages s'il n'y avait pas eu les efforts d'organisateur doués d'esprit pratique. La fonction de général-gouverneur était alors occupée par Pavel Alekséévitch Touthkov. Il nourrissait une telle sympathie pour les idées des partisans du *self-government*, se mit à l'œuvre avec telle énergie, qu'à Pétersbourg on en resta bouche bée. Avant tout, Son Excellence, ce bon Paul Alekséévitch, envoya à la capitale une requête concernant la création – non lisez plutôt vous-même – d'un « Comité pour l'élaboration de propositions concernant l'améliora-

tion à Moscou de l'administration sociale de la ville « ! Ca sonne pas mal, non ?

Et effectivement il créa un tel comité. Les moscovites se mirent au travail d'arrache-pied. Et pas plus tard qu'en mars 1860 on apporta à Pétersbourg un projet de loi en bonne et due forme. Mais évidemment dans la capitale on n'était pas non plus nés de la dernière pluie. Deux années s'écoulèrent en divers atermoiements et mesures de conciliation. Et néanmoins, *volens, nolens*, comme on dit, (c'est-à-dire que tu le veuilles ou non) à la fin des fins un nouvel oukase de l'empereur vit quand même le jour. Il s'intitulait : « Règlement sur l'administration sociale de la ville de Moscou ».

Le meilleur dans ce document reste évidemment son intitulé. Mais il n'y a pas que cela. Tout d'abord le maire de la ville était désormais uniquement responsable devant la douma. Ensuite pour les candidats on avait atténué les conditions du suffrage censitaire (il suffisait de posséder au moins 15000 roubles de capital et quelque bien immobilier sur le territoire de Moscou).

Troisième innovation : à la place du *Conseil restreint* de 6 membres fut créée une douma chargée de l'administration, au demeurant le refus de l'ancienne désignation était liée à l'accroissement du nombre des membres de l'organe exécutif. Il fut donc décidé d'élire deux députés représentant chacune cinq classes sociales (nobles, citoyens honorables, marchands, artisans et bourgeois) – en tout 10 *conseillers*.

Et là nous passons à la quatrième innovation, qui n'est pas, à première vue des plus attrayantes. Malgré son intitulé très prometteur, la nouvelle loi ne laissait aucune autonomie de décision à la Douma Administrative. Elle révélait pour certaines questions du Ministre de l'Intérieur, pour d'autres du général-gouverneur et, en général, pour les unes et pour les autres du contrôle du procureur. Quant au gouverneur civil, l'oukase l'autorisait tout bonnement à « présider la Douma Administrative dans tous les cas où il le jugerait indispensable ».

Mais ce qu'il y avait de bon dans tout cela, c'est que désormais tout était inscrit dans une loi. C'est-à-dire que les autorités impériales ne se mêlaient plus des affaires de l'administration autonome municipale en vertu de leurs caprices mais étaient obligées de se référer aux textes de la loi. Et il était donc possible de se défendre quelque peu.

7

Peut-être d'ailleurs tout cela n'aurait-il pas eu une telle importance, si des gens nouveaux n'étaient pas apparus pour diriger Moscou, des gens qui surent utiliser la loi. En 1863, furent prises de nouvelles dispositions concernant la ville qui permettaient aux nobles d'accéder à des responsabilités dans l'administration de la cité. Ce ne fut pas un marchand, comme c'était toujours le cas avant, mais un noble de souche, le prince A.A. Cherbatov, qui fut élu maire de Moscou. Il est difficile de s'imaginer aujourd'hui quel événement ce fut. La classe la plus privilégiée de Russie reconnaissait l'importance du pouvoir municipal pour la formation d'une société « de citoyens » (selon la terminologie du moment), reposant sur les bases de l'électivité et de la liberté.

Aux élections suivantes (1869) ce fut de nouveau un noble, le prince Tcherkasski. Et pour le coup, à Pétersbourg, on commença à trouver que s'en était trop. Qu'ils poussaient le bouchon un peu trop loin ces libres penseurs de moscovites. Il fallait un prétexte pour y remettre bon ordre. Et il se présenta. Il se produisit un incident international, quelque chose qui concernait la Crimée. Le gouvernement russe envoya une note diplomatique. Et pour la forme, comme il est d'usage on demanda aux moscovites d'y aller d'une « adresse » comme quoi les moscovites soutenaient la position du gouvernement, bon enfin, en général, tout comme d'habitude. Les moscovites évidemment écrivirent l'adresse, exprimèrent leur soutien. Mais dans leur texte ils introduisirent quelques aphorismes à la mode, du style : « libre au gouvernement de gouverner, libre au peuple de penser ». Et d'autres choses du même acabit.

A Pétersbourg on décida de ne pas laisser passer l'occasion. Le Ministre de l'Intérieur retourna l'adresse au général-gouverneur de Moscou en lui faisant savoir qu'il n'était pas dans ses intentions de soumettre de pareilles inepties à l'empereur. L'effet était prévisible. Le maire de Moscou, le prince Tcherkasski donna sa démission. Un marchand, I.A. Liamkine, fut élu à sa place.

8

Et, malgré tout, le progrès allait imperturbablement son cours, indépendamment de qui que ce soit en quelque sorte. Selon le nouveau « Règlement de la cité » du 16 juin 1870, la douma administrative fut remplacé par la « commission exécutive municipale ». L'essentiel bien entendu n'est pas dans le nom (bien qu'il reflêtât un

processus important : l'organe exécutif du pouvoir municipal n'était plus uniquement une réunion de députés, mais déjà un petit appareil administratif). L'important est que cette nouvelle institution, ancêtre de notre actuelle mairie, n'avait de compte à rendre qu'au conseil général et non aux organes gouvernementaux (autorités de tutelle) comme précédemment.

Pour la première fois dans l'histoire de la Russie la loi promettait l'autonomie administrative de la cité.

Une autonomie relative, il est vraie. La formulation de la loi était la suivante : « *sous le contrôle du gouverneur* ». Que signifie « *sous le contrôle* » ? Cela signifie : faites ce que vous voulez mais entendez-vous avec le « *département du gouverneur chargé des affaires municipales* ». « Qu'est-ce que c'est encore que ce « Département ».

Il était composé de sept personnes, de quatre représentants de l'autorité impériale et de trois de l'autorité municipale. Bien évidemment tout se décidait habituellement en faveur du point de vue du gouvernement.

Le maire B.N. Tchitchérine évoque le seul cas où il n'en fut pas ainsi. Une circulaire ministérielle venait d'arriver qui allait à l'encontre des droits de la ville et était en contradiction flagrante avec la loi. Les trois représentants du gouvernement bien entendu était pour son application alors que les trois élus étaient contre. Soudain Perfiliev (le gouverneur) commence à défendre les intérêts de la ville. Je lui glissai à l'oreille : « Qu'est-ce à dire, Vassili Stépanovitch, vous semblez vouloir vous transformer en citoyen dirait-on ? » Il me répondit également en chuchotant : « Qui est le ministre qui a commis cette circulaire ? » — « Toujours le même » — « Eh bien qu'on le noie ! » s'exclama-t-il en éclatant de rire.

Nous avons déjà parlé de Boris Nikolaevitch Tchitchérine, propriétaire terrien de la province de Tambov et professeur à l'Université de Moscou. Ici en rapport avec notre sujet, ajouter quelques mots ne sera pas superflu.

Le jour de son élection (12.01.1883) au cours du banquet traditionnel, il prononça un discours si « libéral » comme on disait alors que le général-gouverneur de Moscou, le prince Dolgoroukov s'empressa d'envoyer une dépêche à Pétersbourg comme quoi, disait-il, de telles libertés (je cite) « *peuvent se transformer en un sorte de parlementarisme auquel on est déjà apparemment enclin* ». Il fut indiqué à Tchitchérine que le souverain « *trouvait ce discours absolument déplacé et incompatible avec le titre de maire d'une capitale* ».

Mais le professeur resta sourd à l'avertissement du monarque. Et peu après, lors d'un autre banquet solennel du même genre il se

permit cette fois des formules à ce point « libérales », parlant « des ennemis des institutions libres qui ne voient de salut pour la Russie que dans le seul principe du pouvoir », qu'à Pétersbourg on n'y tint plus. Les rédactions de tous les journaux reçurent l'ordre de ne pas publier le discours de Tchtichérine. On fit savoir au maire qu'il serait bon qu'il quitte son poste. Il donna sa démission. Les moscovites, de leur côté, ayant réuni la douma après les vacances d'été, l'éluèrent citoyen d'honneur de la ville. A Pétersbourg on renonça à l'arrêté...

9

Comme le cours de l'histoire est intéressant ! L'exemple de la démission de Tchtichérine vient juste de nous montrer la furieuse résistance des centristes, leur refus de céder le pouvoir. Mais voyons, c'est un évident retour en arrière, pensons-nous, le Pouvoir dénie à la ville le droit à un point de vue différent du sien... Oui, c'est bien cela. Mais le cours de l'histoire ne suit pas qu'un seul lit. Voilà qu'au moment où le courant principal se tarit, un nouveau courant apparaît sans qu'on le remarque, quelque part juste à côté, extraordinairement important pour notre histoire.

Je veux parler du transfert des fonctions administratives de la police à l'autorité municipale.

Pour illustrer ce processus, il faudrait parler ici de mon bien aimé, du maire Nicolas Alexandrovitch Alekséev, de son travail de titan dans le domaine de l'urbanisme, si je craignais pas seulement que ce récit ne rende trop long mon exposé et ne nous détourne de la scène qui s'est produite au Parlement et sur laquelle nous avons promis de revenir. C'est pourquoi l'auteur a décidé de consacrer à Alekséev un chapitre à part. Ici je ne dirais qu'une chose.

Le transfert à l'autorité municipale des fonctions administratives de la police s'est fait dans la douleur car il touchait tout aussi bien à des problèmes de personne, de financement qu'à des questions de prestige. Cependant tout réussissait à Alekséev. Et non grâce à la loi, mais pour ainsi dire sans en tenir compte. Ce qu'il y a c'est qu'il travaillait en contact étroit avec le chef de la police, un dénommé Vlaskov, et sans une telle collaboration, il est peu probable qu'il eut pu faire grand chose. En effet à ce moment-là, c'était la police qui, selon la loi, veillait au bon ordre des finances de la ville.

C'est pourquoi il est tellement important que le nouveau « Règlement pour la cité » de 1892, tout en étant dans son ensemble le reflet de la politique de contre-réforme d'Alexandre III, confiait désormais la gestion de tous les problèmes d'urbanisme à la douma

municipale. Dans le domaine économique, elle légalisait ce que Alekséev, personnellement, avait toujours fait pour ainsi dire en franc-tireur.

Et alors que voyons-nous ? D'un part que l'administration autonome de la ville est de nouveau entièrement soumise à l'administration centrale, et que pas une seule résolution de la douma ne fut entérinée sans l'aval du ministère de l'Intérieur. L'administration civile de la ville devient officiellement une des « institutions de la province ». Les maires des villes élus et les membres de la commission exécutive municipale sont considérés comme des employés de l'état.

D'autre part, c'est justement à ce moment qu'on voit se profiler l'importance croissante de la puissance économique des autorités municipales. Au début du siècle déjà près de mille employés travaillaient dans la seule commission exécutive municipale.

10

La révolution de 1905 a introduit dans notre histoire un autre cours encore, tout à fait nouveau, avec l'apparition des partis politiques. Cette année-là, le maire élu, N.I.Goutchkov, était un représentant d'une nouvelle catégorie de marchands. Étroitement lié au capitalisme bancaire, il transforma radicalement la politique financière de la ville. Sous sa direction la douma contracta plusieurs emprunts obligataires. Les directeurs de banque qui, jusqu'alors, se refusaient à accorder à la ville le moindre crédit à court terme faisaient maintenant tous antichambre pour être reçu par le maire et lui proposer des millions.

Mais l'essentiel n'était pas là, l'essentiel était que Goutchkov fût le leader d'un parti politique. Il présidait la douma « d'octobre ». C'était la première fois qu'un maire était le représentant d'un parti politique dans le sens européen de ce mot.

Une situation semblable se répéta aux élections suivantes en 1912. Cette fois ce furent les cadets¹ qui l'emportèrent. C'est alors seulement que le gouvernement comprit à quel point la nouvelle place de la ville dans la vie politique du pays avait d'importance. Le leader des cadets était le prince Lvov. Le tsar n'entérina pas sa candidature. Alors les moscovites se mirent à en proposer d'autres, tantôt le professeur Tchapyguine, tantôt le banquier Katouar, tous furent catégoriquement récusés par l'empereur.

1. Parti libéral fondé en 1905, celui des Constitutionnels-Démocrates, en russe K.D, d'où cadets (NdT).

A Moscou avait commencé, comme l'écrivait les gazettes, une période « sans tête ». Les représentants de la couronne entravaient tellement le travail de la douma municipale de Moscou qu'à la fin de leur mandat les cadets avaient accumulées 70 résolutions non entérinées. Ce n'est qu'après le début de la guerre de 1914, la Douma ayant soutenu la politique de guerre de Pétersbourg, que l'on fit savoir de là-bas qu'une candidature des cadets serait réexaminée favorablement. Et effectivement peu de temps après le cadet M.V.Tchelnokov reçut l'aval des autorités.

11

Vous êtes fatigués. Et pourtant ce n'est pas faute d'essayer de vous épargner les détails superflus. Je ne vous expose que ce que j'aurais voulu raconter à ces Parlementaires qui s'apprêtaient comme ça, tout bonnement, d'une simple pression sur un bouton à destituer le maire de Moscou. Non, Messieurs ! Ces temps sont révolus.

L'année 1917 se distingue par une multiplicité des pouvoirs encore jamais vus. Les ordres venaient en même temps de ce qui restait de l'appareil tsariste (l'armée par exemple), du Gouvernement provisoire et des Soviets et encore, ce qui est pour nous particulièrement important aujourd'hui, des organes de l'administration municipale autonome qui étaient à l'époque déjà devenus très nombreux. Le fait que les partis de gauche exigeant l'autodissolution de la douma élue sous le tsar encore avait créé près de *cinquante douma de quartier*.

Là ça a commencé : ôte-toi de là que je m'y mette. Aux élections de la douma municipale (le 25 juin) les S.R¹ eurent la majorité.

Alors qu'aux élections aux douma de quartier (le 24 septembre) ce furent les bolcheviks qui l'emportèrent.

Pour la suite, il faut suivre au jour le jour. Chronologiquement.

Le 25 octobre (le jour du coup d'état de Pétrograd), la fraction bolchevique quitte la douma municipale de Moscou. La douma de son côté crée le Comité de sécurité. Le maire le S.R V.V Roudnev appelle à soutenir le Gouvernement provisoire.

Début novembre 1917 le Comité militaire-révolutionnaire destitue les commissaires moscovites du Gouvernement provisoire et désigne les siens propres : le commissaire de Moscou devient le bolchevik Zaïtsev, le commissaire des affaires civiles (équivalent à chef de la

1. S.R, socialistes-révolutionnaires (NdT).

police) le bolchevik Rogov. Leur mission est de former un organe de pouvoir soviétique local. Trois semaines après apparaît le Mossoviet.

Le 5 novembre le même Comité militaire-révolutionnaire décide la dissolution de la douma municipale. La douma refuse d'obtempérer et lance un appel à la population : ne reconnaissez pas le pouvoir des soviets.

Le 28 novembre le plénum du Soviet des députés des travailleurs et des soldats entérine la structure du Mossoviet et élit le présidium de l'Isspolkom avec à sa tête M.N Pokrovski. Un certain temps encore le Soviet des douma de quartier continue à s'opposer à lui, cherchant à obtenir l'autonomie de Moscou et de sa région.

Mais deux mois après déjà, le 8 janvier 1918, dans la salle de réunion du Conseil de la ville (*gorodskaya douma*) de Moscou se tient une assemblée générale des douma de quartier. Elles reconnaissent inconditionnellement le Mossoviet.

Ainsi le Conseil de la ville de Moscou qui seulement dans les derniers mois de son histoire de 130 ans était devenu un organe authentique de *self-government*, élu dans des élections qui n'étaient plus censitaires, cessait d'exister.

12

Tout ce qui s'en suivit, vous le savez pour l'essentiel.

Le 11 mars 1918 le « grand » Sovnarkom avec Lénine à sa tête déménage à Moscou.

Le 16 mars, le congrès des Soviets qui suit proclame Moscou capitale du pays.

Le pouvoir central commence à se faire à ses nouveaux quartiers. Dans une certaine mesure on est revenu à l'époque du tsar Alexei Mikhaïlovitch qui était obligé de s'occuper lui-même des affaires concernant la ville. Pendant les premières années de pouvoir soviétique Lénine signe des dizaines de décrets touchant les problèmes du jour : l'approvisionnement de Moscou, la nouvelle répartition des logements, les conditions de vie des citoyens.

Au cours des années vingt l'organisation de l'administration subit d'innombrables refontes. Les structures régionales et celles de la ville se trouvent tantôt réunies tantôt séparées. Enfin en avril 1920 la décision est prise de faire fusionner les instances de la ville avec celles de la province. En juin est créé un comité exécutif unique (30 membres représentant la ville, 20 pour la région). Cette structure perdure jusqu'à la Grande réforme stalinienne des années 30, lorsque Moscou devient le symbole du prolétariat mondial et se retrouve associée non plus déjà à la région mais directement à l'Etat.

L'organisme de direction du Mossoviet devient de fait organisme d'Etat. En 1920 c'est L.B Kamenev membre du Comité central qui est « élu » président du Comité exécutif. A partir de là le suffrage censitaire nomenklaturiste devient pratiquement la règle : à la tête du pouvoir exécutif de la capitale on retrouve toujours de hauts fonctionnaires du parti (de N.A. Boulganine à V.F. Promislov).

Ceci vaut également pour les « simples » députés du Mossoviet. Ils étaient élus en fonction de leur rang dans la hiérarchie du parti, ce qui, au demeurant, n'était pas sans influence sur la gestion de la ville. Un quelconque membre du politburo (en gros l'équivalent d'un prince d'apanage) se trouvant être, disons, député de l'arrondissement de Touchinski, pouvait accélérer la construction de la ligne correspondante du métro au détriment, disons, du député de Timiriazev, personnage de moindre importance.

Bref, on revient à ce qui est de règle et que nous pouvons invariablement observer chaque fois que le pouvoir se durcit.

L'histoire du *self-government* de la ville de Moscou connut une interruption qui se prolongea durant sept décennies.

Par contre l'histoire de la gestion de la ville de Moscou se développe à un train d'enfer.

Quand je suis arrivé au Comité exécutif du Mossoviet, j'ai trouvé un tableau saisissant, rien à voir avec ce qui existait avant la venue des bolcheviks. La ville était devenue une véritable municipalité. Elle était à la tête d'un gigantesque patrimoine : des organismes de travaux publics, des services de voirie, des entreprises industrielles et des entrepôts de légumes. Tout le commerce. 85 % du parc immobilier. Les transports urbains. Tous les services municipaux en rapport avec la vie quotidienne.

Pratiquement toute la santé publique et l'éducation. Un très grand nombre de lieux culturels. Le budget municipal s'élevait à huit milliards de roubles (voyez ce que cela représente avec l'inflation actuelle !). La Ville employait un million sept cent mille personnes.

Mais toute cette gigantesque structure était considérée, comment dire, comme une structure d'état. Personne ne faisait même la distinction entre la Ville et l'Etat. La municipalité – élue ! – faisait pratiquement partie de l'appareil d'état. Et bien que tout le pays travaillât pour Moscou, l'approvisionnement en nourriture et en main d'œuvre volante, (les *limitcbiki*), bref, lui fournissant tout ce qui était nécessaire à sa transformation en « ville communiste exemplaire », la contrepartie de tout cela était son asservissement. Les moscovites pouvaient, moins que les habitants de toute autre cité, influencer sur le pouvoir dans leur ville.

13

Et voilà que je me trouvais devant l'organe suprême du pouvoir d'état et ne pouvais m'empêcher de rire.

Nous y étions parvenus !

Oui, messieurs, Moscou était parvenue au but qu'elle avait toujours poursuivi.

Pour la première fois dans l'histoire russe – vous entendez, monsieur le député ? – les moscovites décidaient eux-mêmes qui allaient gérer leur ville.

Ils ont élu le chef du pouvoir exécutif au suffrage universel, dans le secret de l'isoloir, selon le principe de l'alternance, et personne désormais – pas plus le Président que le Parlement – ne peut • le récuser • et encore moins • le démettre •. Cela seuls les habitants eux-mêmes peuvent le faire et seulement au cas où la douma municipale retirerait au maire sa confiance et organiserait un référendum.

Tout a été bien pensé, Monsieur le Député.

Le Maire actuel ne vous plaît pas ? Prenez votre mal en patience quelque temps. Jusqu'aux élections. Alors, dans le cadre de la campagne électorale, vous pourrez faire ce que vous voudrez. Présenter votre candidature, essayer de convaincre, faire campagne pour le candidat qui vous est sympathique. Je vous en prie. Personne n'a rien contre. Qu'il l'emporte à la loyale. Tous mes bons vœux de succès.

Mais si par malheur il arrivait que malgré votre volonté un autre soit élu à la majorité des voix... Alors là mille excuses.

A partir de là plus personne – m'entendez-vous bien ? – personne au monde n'aura plus le droit de rien changer au choix des moscovites exprimé par leurs suffrages !

Allons-y ! Tirons les choses au clair !

Tout d'abord on avait mis le feu à un bulldozer de T.P. L'hypothèse d'un accident était exclue : les incendiaires avaient abandonné à côté un bidon d'essence vide rouillé.

Puis, ce fut au tour d'une baraque de chantier. Avec de nouveau la « même signature », dirent les pompiers.

Une guerre de partisans venait de s'engager contre nous.

Le rôle des partisans était tenu non par des terroristes-activistes mais par les paisibles habitants d'un ancien village, logés dans de petites maisons en bois vétustes, jamais réhabilitées, sans gaz, eau courante ni tout-à-l'égout, bref vous voyez ce que je veux dire.

• Ceux de Joulebino • – comme on les appelait – exigeaient l'impossible. Ils exigeaient qu'on laisse leurs ruines intactes au milieu des tours, des magasins chics, et autres bienfaits de l'urbanisation dont les architectes de l'atelier n° 8 rattaché au Mosproiekt n° 2 avaient projeté la construction dans ce quartier, sans lésiner sur les moyens. Les architectes s'étaient penchés si longuement sur Joulebino qu'ils avaient appris à le connaître dans tous ses détails, semblait-il, qu'ils avaient prévu les futures critiques de journalistes moqueurs et d'écologistes dépourvus de tout sens de l'humour. Non seulement ils avaient inclus dans leur projet les terrains de jeu pour les enfants, les centres commerciaux, les parkings, etc. ce qu'on appelle « infrastructure » pour reprendre la terminologie américaine. Mais en plus ils avaient épluché les archives, interrogé les vieux habitants du lieu à la recherche « de traditions joulebiniennes » susceptibles d'être ranimées.

Le projet avait été unanimement applaudi. Il semblait que les services municipaux n'avaient aucun souci à se faire. On était également parvenu à s'entendre avec les entreprises de construction : c'étaient les premières expériences d'un nouveau système de stimulation des constructeurs.

La plupart de ceux qui habitaient là acceptèrent sans problème de déménager dans de confortables appartements à Kossino, après avoir vendu et fait enlever les carcasses en bois de leurs anciennes habitations....

Mais certains cependant – dix, douze familles, s'y refusèrent. Et là ça a commencé.

Il devint assez rapidement évident que ce n'était pas eux à proprement parler qui cherchaient des histoires, mais que quelqu'un d'autre mettait de l'huile sur le feu. D'une part, tous ceux qui essayaient de s'entendre avec « ceux de Joulebino » témoignèrent, unanimes, qu'à toute heure du jour et de la nuit, on tombait toujours là-bas sur l'un ou l'autre des « députés », de ceux qui au Mossoviet s'étaient fait un point d'honneur d'utiliser n'importe quel prétexte dans leur lutte contre le pouvoir exécutif.

D'autre part, l'absurdité des actions entreprises par « ceux de Joulebino » sautait aux yeux. Elles ressemblaient à ces perpétuels « défilés rouges » dont moi, qui ai eu à les affronter dans mon travail, je ne saurais définir le but que par le mot : provocation. Nous arrivons par exemple à nous entendre avec les « rouges » à propos d'un meeting qui se tiendra sur telle place et brusquement il se transforme en manifestation, et cela en dehors de tout itinéraire concerté. Ou encore on nous annonce, disons, que la manifestation prendra telle rue et soudain les organisateurs la dirige à l'endroit où se tient le cordon des miliciens – « à l'assaut ! »

Une telle tactique, mise au point par les communistes dans leur pratique de déstabilisation des régimes des pays sous-développés n'a qu'un but. Tant que le sang n'a pas coulé, enseignait Lénine, « le bavardage politique » n'est pas soutenu par « l'énergie des masses ». Mais que l'on agite au-dessus des têtes un chiffon ensanglanté en criant « on l'a assassiné », la foule des badauds s'emplit aussitôt de cette force hystérique qu'il est possible de diriger à sa guise. L'invite aux rouges bruns « Au Kremlin ! » est d'ailleurs bien connue.

A Joulebino on ne notait pas la présence directe de « rouges » cependant l'esprit et les principes du travail sur la population leur ressemblaient beaucoup. Les députés du Mossoviet dont le but était de combattre le pouvoir exécutif les avaient repris à leur compte. Ils faisaient tout pour ne pas calmer mais au contraire envenimer la situation. Les services municipaux avaient beau proposer à « ceux de Joulebino » diverses solutions, le meilleur des logements, dans le même quartier, avec garage... c'était en vain.

– C'est révoltant ! – grondait à l'autre bout du fil le chef du chantier. – Où est le juge d'instruction ? Que fait la milice ? Il faut mettre la main sur ces voyous ! Nous allons leur montrer ! Ca en fera passer l'envie à d'autres !

Je le comprenais. La loi était de notre côté. Il n'en restait pas moins que le chantier était stoppé. Il ne fallait pas traîner : chaque

jour de retard travaillait en faveur des vandales, renforçant l'impression qu'il était possible de discuter en position de force avec les autorités.

C'étaient des années particulières. N'importe quel problème domestique devenait politique ; quant aux luttes politiques, elles se déroulaient dans un climat de scènes de ménage. Ayant reçu la liberté en partage, nombreux étaient ceux qui l'assimilaient à l'absence de lois, devenant à leur insu des jouets entre les mains de ceux pour qui tout scandale était souhaitable, bon prétexte pour accuser le pouvoir d'arbitraire, de vénalité, d'inhumanité.

Je pesai le pour et le contre : si c'est comme ça, il vaudrait peut-être mieux ne pas y aller ? La loi est de notre côté. Transmettons l'affaire à la justice. Mettons la police de surveillance des chantiers sur le coup (elle était justement en train d'être créée). Coinçons les voyous. Et, non seulement nous aurons résolu le problème de Joulebino mais nous aurons démontré à d'autres qu'on ne peut pas discuter de cette façon avec les autorités municipales.

Je me parlais ainsi à moi-même alors que j'étais déjà en train d'enfiler ma veste.

Cela arrive souvent dans le travail d'un dirigeant : la raison vous fait pencher d'un côté, mais quelque chose vous pousse de l'autre. Ainsi parfois, plus on se convainc soi-même à force d'arguments, d'agir d'une certaine manière plus il devient clair qu'il faut faire exactement le contraire.

On dit que c'est là l'intuition.

– Allons-y. Tirons les choses au clair !

Et voilà, déjà nous fonçons, sans respecter les limitations de vitesse comme toujours (la seule infraction que je me permette en tant que maire).

... Nous approchons.

... A environ cent cinquante mètres, un attroupement.

... Deux cent personnes peut-être. C'est-à-dire qu'à l'évidence ce ne sont pas que des gens qui habitent ici.

– Ralentis, je vais descendre.

– Peut-être qu'il vaudrait mieux pas, Youri Mikhaïlovitch. Voyons, nous avons convenu de nous rencontrer au club.

– Ce n'est plus possible maintenant. Cela donnerait à penser que j'ai peur d'eux.

Je ne sais pas ce qui avait inspiré aux meneurs de changer à l'improviste le lieu du rendez-vous, mais je dois avouer que c'étaient des organisateurs expérimentés. Là-bas, dans une salle, notre entretien aurait pris un tour de paisible concertation (avec une tribune pour

l'orateur, des chaises pour les auditeurs). Ici, les gens s'avèrent organisés selon le principe de la meute : brouhaha, exclamations, visages renfermés, chacun essaie de crier plus fort que l'autre, craignant que ses paroles n'arrivent pas jusqu'à « ce dirigeant là-bas source de tous nos maux ». Vous connaissez le principe de la meute ? Est ennemi celui qui n'en est pas.

Devant moi se tenait un homme en uniforme de milicien. Du nom de Pavlov, si mes souvenirs sont bons. Il déclara d'emblée qu'il n'hésiterait pas à tirer pour se défendre si qui que ce soit essayait de démolir sa maison. Je tentai de redonner un ton normal à la discussion.

– Excusez, dis-je, mais vous êtes bien un serviteur des forces de l'ordre ? Votre devoir est de défendre la loi, et pas uniquement quand vous êtes en service. Et que signifie vous « défendre en tirant » ? Mieux que tout autre vous devriez savoir comment ça se termine quand on agit en infraction avec la loi.

– Je suis à bout ! Tous, nous sommes à bout ! Inutile de s'adresser au tribunal ! Les autorités se tiennent toutes les coudes !

– Cela déjà n'est pas vrai, dis-je en toute sincérité. Ces derniers temps au tribunal et au parquet, avec la défense des droits de l'individu, ils passent leur temps à rendre la vie impossible aux organismes d'état...

Et tout en parlant je regarde autour de moi. Le vacarme est terrible. Ceux qui sont arrivés avec moi ont également entamé des discussions, de telle sorte que la foule s'est scindée en plusieurs groupes.

– Vous savez quoi, dis-je en m'adressant à Pavlov. Nous allons, si vous le voulez bien, poursuivre ces discussions au club. Nous nous assiérons bien tranquillement, tout le monde sera entendu, et nous chercherons une solution. S'il n'y a pas d'autre issue, vous déménagez, vous ne pouvez rien contre. Mais s'il existe une chance de trouver une autre solution, eh bien ce serait bête de ne pas y recourir. Allons-y !

Et il ne resta rien d'autre à faire à tous les autres que de nous suivre.

La petite salle était en fait minuscule, environ deux cents places, de telle sorte que nous étions passablement tassés. Et quelque peu tristounette, la salle : des fauteuils « style école publique », en contreplaqué clair ; une table aux pieds métalliques branlants ; un microphone évidemment hors d'usage. Bref, rien qui rachetât le reste.

Et là, en plus, notre responsable de la Commission Exécutive de la Construction – en accord avec un « ordre du jour » élaboré par

Dieu sait qui, se met à faire l'exposé de la façon dont il fera leur déménagement. D'un ton mou de bureaucrate, complètement à côté de la plaque. Je pensais déjà qu'on allait le lyncher. Dans la salle le vacarme est à son comble, on crie, les gens bondissent de leur siège, tout le monde est terriblement excité. Surtout les femmes.

Bref, vint le moment que je désigne pour moi-même par « tout de suite ou jamais ». Ce moment existe dans toute situation de ce genre. Si on le laisse passer, on peut bien ensuite démontrer, autant qu'on le veut, qu'il n'y avait pas d'issue possible, on sait bien à part soi que l'instant où se profile une issue existe toujours.

Je me lève, je prends la parole et je commence – assez grossièrement, il faut le dire (c'est ce qu'il y a de mieux en pareil cas) – c'est bon, mettons-nous bien d'accord... Ou nous continuons, ou pas. A partir de maintenant je prends le rôle de meneur de jeu. Vous aurez tous la parole. Je le promets. J'ai tout mon temps. Mais uniquement à une condition : s'il y a encore un seul cri, mes collègues et moi nous quittons cette réunion au sommet pour la continuer au tribunal. C'est ce que vous voulez ? Non ? Alors, silence complet !

Et l'un après l'autre, chacun y alla de son intervention. Ceux qui bâtissaient parlèrent de leurs tâches grandioses. « Ceux de Jeloubino » de toutes sortes de vétilles, en apparence du moins.

D'une certaine chèvre, sans laquelle il se trouvait qu'il était impossible de vivre. De fleurs dans le jardinet devant la maison. Du bon oignon dans les plates-bandes.

Mais derrière ces futilités le problème commençait à prendre son véritable aspect : non, ce n'était pas une lubie, exaspérée par les promesses des députés, mais quelque chose de très sérieux et fondamental.

Ils disaient : « Ecoutez ! Nos ancêtres ont vécu à Joubelino depuis plusieurs générations. Ces parcelles se sont transmises de père en fils, d'oncle à neveu. C'est notre terre, notre propriété par héritage. Les bolcheviks l'ont nationalisée, mais vous vous êtes bien contre les bolcheviks, n'est-ce pas ? La terre nous nourrit, nous sauve de l'arbitraire de l'état. Comment survivrions-nous sans elle ? Avant, d'accord il n'y avait rien à faire. Avant, c'était la gabegie. Mais maintenant, vous êtes d'accord qu'on n'a pas le droit de toucher à la propriété privée ? Ou bien n'est-ce pas pour ça que le nouveau pouvoir s'est battu ? »

Je les écoute, et la belle conception harmonieuse née dans le cerveau des constructeurs, soutenue par les services municipaux, approuvée par les hommes de loi (la loi n'est-elle pas de notre côté), commence à s'effondrer sous mes yeux.

Elle se brise à cause de cette petite grand-mère convaincue de ne pas survivre sans sa chevrette ; de l'assurance de sa voisine que le monde ne peut exister sans les fleurs rares de son jardinet ; de l'entêtement de Pavlov à propos de son pommier et de son oignon.

Tous ces gens ont refusé des appartements neufs, n'ont pas voulu d'eau chaude, de gaz, de tout-à-l'égout, nullement parce que le confort les laissait indifférents. Mais parce qu'un appartement de ville détruisait leur mode de vie, ce système de valeurs qui les unissait, eux aujourd'hui, à leurs pères, leurs grand-pères, leur permettant de se sentir appartenir à une lignée, sentiment tellement plus profond que la simple satisfaction apportée par le fait de jouir de certaines commodités.

Avant, sous le communisme, personne, bien sûr, n'aurait daigné les écouter, et eux-mêmes d'ailleurs n'auraient jamais eu l'audace de prendre la parole pour élever semblable protestation. Mais c'est bien pour cela que nous avons mis à bas l'état bolchevique, parce qu'il ne considérait pas ces gens-là comme des êtres humains.

Et voilà ce qu'il en est d'aujourd'hui. Tant que de nouvelles lois n'ont pas été élaborées, tant que ne nous ne savons pas encore comment préciser le droit à l'héritage sur la terre, il n'est pas possible d'ignorer leurs prétentions à cet unique petit bout de terre au monde où ont vécu leurs grands-pères et arrière grands-pères. C'est là, hélas, la règle d'or de toute période de transition. Il faut ici formuler les principes tout en allant de l'avant, au cas par cas. Non, je n'avais pas l'intention de céder devant qui que ce soit. Mais il ne fallait pas désespérer pour autant ces gens qui venaient juste sortir du règne de l'arbitraire.

Qu'est-ce qu'être un « propriétaire », d'où vient ce sentiment de propriété ? Pourquoi, en lui portant atteinte, les communistes ont-ils brisé la colonne vertébrale d'un grand pays ? Dans la Russie soviétique jusqu'au dernier moment, on trouvait beaucoup de cadres du parti compétents et qui avaient de la poigne. Mais, en liquidant la propriété privée, les bolcheviks ont comme supprimé le petit moteur qui fait circuler le sang dans une société. Croyant en leur toute puissance, ils se sont donné pour but de faire apparaître une nouvelle sorte de gens qui ne connaîtraient de motivations que d'ordre communautaire. Durant les années d'industrialisation forcée et de guerre, face à l'ennemi cette idéologie fonctionnait parce que ce sentiment de propriété était projeté sur toute la patrie. Mais en tant de paix, n'ayant plus de dérivatif légal, il s'est exprimé dans le vol, le business sale et cette muflerie sociale que nous nous mêmes à appeler faute de mot plus adéquat, « gabegie ».

Et voilà que maintenant, devant moi, des gens prenaient la parole avec le sentiment de leur droit à la propriété dans toute la pureté originelle et la virginité de ce mot. Il m'était impossible de ne pas leur prêter une oreille attentive. Bien entendu, ils étaient tombés sous la coupe de politiciens peu scrupuleux. Mais cela uniquement parce que nous, le nouveau pouvoir, avions continué à agir selon les traditions de l'ancien, sans savoir reconnaître dans leur conduite les principes pour lesquels, justement nous nous étions battus.

Ainsi allait le cours de mes pensées tandis que « ceux de Joulebino » s'exprimaient.

Mais à peine furent-ils remplacés par les dirigeants des services municipaux que tout à nouveau s'embrouilla.

Le bon droit paysan des habitants du lieu se heurtait à la logique implacable de la ville, qui les avait déjà inclus dans ses plans, et les conséquences d'un tel affrontement ne pouvaient être que tragiques...

... Et là, parmi toutes les variantes qui avaient tourné durant tout ce temps dans ma tête, l'une d'elles prit véritablement forme. Il était hors de question de laisser en place ces isbas, ça c'était sûr. De pareilles ruines ne pouvaient contrecarrer les plans bien établis d'aménagement du quartier. Des milliers de gens en attente de logement ne devaient pas souffrir à cause d'eux. Mais d'un autre côté il ne fallait pas les offenser dans leur sentiment de propriétaire. Cela également, c'était sûr. Sinon, les raisons pour lesquelles nous avions enlevé le pouvoir aux bolcheviks devenaient incompréhensibles.

Je voudrais attirer l'attention sur cette situation : nous sommes en présence de deux impossibilités. C'est seulement quand on se retrouve dans une impasse que surgit l'espoir d'une solution qui relève véritablement de l'art d'administrer. Tant qu'on agit en suivant des idées reçues, on est encore un bureaucrate et non un dirigeant. Il y a des situations où c'est nécessaire. Mais ce livre ne leur est pas consacré.

Cela s'est déclenché de la manière suivante. Peu de temps avant cela, nous avons visité l'atelier de Kaminski qui était à l'époque une des toutes premières coopératives de construction. Nous regardions des projets de « cottages » modèles. Bien solides, bien conçus, ils séduisaient par la technologie sophistiquée des éléments préfabriqués en verre et en béton. Les entrepreneurs s'inquiétaient : se trouverait-il des acheteurs. « Ne gonflez pas les prix – leur dis-je – et nous penserons à vous ».

Et voilà, maintenant, dans cette situation d'impasse, j'ai comme une vision : les dessins de Kaminski trouvent exactement leur place

dans le projet de l'Atelier n°8. Tiens, là-bas, sur le bord, à la lisière même de la forêt là où il était prévu de diminuer le nombre d'étages pour faire la transition avec la zone de cottages. On va découper onze parcelles, on y mettra ces petites maisons et l'incident sera clos.

Coïncidence ? Sans aucun doute. Mais s'il m'arrive un jour (justement on me le propose) de donner des cours à de jeunes dirigeants, le plus important que j'aimerais leur apprendre, ce serait provoquer des « coïncidences » de ce genre.

Premièrement, il ne faut jamais partir pour une expédition de cette sorte sans s'y être préparé. Si l'on n'a pas en réserve trois-quatre solutions différentes, le mieux est certainement de remettre la chose à plus tard. Se préparer signifie prendre connaissance des documents, de l'avis des spécialistes, savoir comment ont été dénouées de semblables situations en d'autres occasions. Ces préparatifs peuvent s'avérer inutiles, mais ils doivent avoir été faits. Sinon, ils se font durant la réunion et se pressent à la périphérie de la conscience, barrant la route à la solution qui ne demande qu'à se présenter.

Deuxièmement, il faudrait leur apprendre à écouter. C'est une qualité bien particulière que de savoir écouter autrui. Tant pis si mes paroles semblent emphatiques mais j'estime que c'est un don de Dieu et la base de l'amour de son prochain. En tout cas, si un dirigeant n'éprouve pas le désir de comprendre les pensées, et qui plus est, les besoins des gens, il n'a pas sa place dans l'administration d'une ville. La patience lui fera simplement défaut de rester là l'œil dans le vague. Car, à y bien réfléchir, rester tranquillement assis durant tout une réunion – c'est l'affaire du postérieur, non de la tête.

Enfin, à ses deux conditions il faut en ajouter une troisième, sans laquelle de telles « coïncidences » ne se présentent pas. Je veux parler de la soif de découverte du créateur. Le dirigeant doit éprouver la même satisfaction à l'apparition d'une solution longtemps attendue que l'artiste ou le savant quand il s'écrie : « Eureka ! ». Peut-être le mot « création » ne s'accorde-t-il pas bien à notre conception des sphères dirigeantes : à leur propos nous sommes beaucoup plus habitués à parler de corruption et de privilèges. Que faire si la mentalité russe a ceci de spécifique : dans ce pays on cherche tout autant à être dans les bonnes grâces du pouvoir, qu'on le déteste. Mais si vraiment nous nous transformons en société démocratique, alors pourquoi ne pas reconnaître que le travail d'un dirigeant est un travail exactement comme un autre ? S'il est d'accord pour travailler 16 heures par jour, jours fériés et congés compris, il est clair que ce ne

sont pas les privilèges qui le motivent. C'est simplement que ce à quoi les autres parviennent dans le domaine de la science ou de la poésie, lui y parvient dans celui de l'administration.

Mais nous nous sommes éloignés du sujet.

Et ce n'est pas par hasard : en ce moment il y a une pause dans le travail du dirigeant. La réunion se poursuit, et la solution est déjà trouvée. Que faire ? Attendre. Ne rien dire avant l'heure, en aucun cas. Attendre jusqu'à ce que quelqu'un dise quelque chose qui en soit proche. Parce qu'à l'instar du sentiment de propriété, l'amour propre fait également partie du patrimoine génétique de l'être humain. C'est pratiquement la même chose. Et c'est pourquoi il faut tendre à ce que la décision ne procède pas du seul supérieur mais soit la résultante des réflexions de tout le collectif. C'est-à-dire de tous les participants de la réunion. C'est seulement ainsi qu'ils considéreront la décision comme s'ils en étaient les auteurs et non pas en fonctionnaires indifférents. Et le fossé qui sépare auteur et fonctionnaire est, en règle générale, insondable.

Voilà pourquoi lorsque quelqu'un proposa : « Ecoutez, et que penseriez-vous de faire l'évaluation du prix des appartements proposés à ceux de Joubelino » et de leur attribuer à chacun une parcelle d'égale valeur ? », chacun des participants de la réunion accueillit cette proposition comme si elle émanait de lui. Ce n'était pas le maire qui avait décidé à leur place, ils avaient eux-mêmes pris leur décision.

Je m'adressai à « ceux de Joubelino » :

– Votre sentiment par rapport à une telle proposition ? Nous avons les moyens de la soutenir.

En guise de réponse – une question :

– Et à combien, ça nous reviendra ?

Là, c'était enfin à moi d'intervenir :

– Il est plus avantageux, dis-je, pour la mairie de ne pas marchander avec vous, mais simplement de clore cette affaire.

Ils étaient stupéfaits. Voilà qu'au plus fort de la guerre, celui qui était supposé être l'ennemi principal, leur faisait une proposition dont ils n'auraient même pas oser rêver.

– Mais il n'y aura pas d'embrouilles ?

– Jusqu'ici, à ce qu'il semble, dis-je, ça n'a pas été notre genre. Au fait, vous savez quoi ? Mettons un terme à cette réunion, et commençons à étudier les diverses modalités avec chaque famille en particulier. Et si tout vous convient, vous signerez que vous êtes d'accord pour déménager. Quant à vos bouts de bois, vous pouvez les garder, nous on n'en a pas besoin.

La foule se dispersait dans le calme. Ils se mirent à remercier. La dame, celle qui parlait tout le temps de ses fleurs rares, nous invita à les voir. Je refusai. Le degré habituel de fatigue était dépassé. Et je repartis au travail.

Ses fleurs, elle les a quand même apportées la fois d'après à la réunion suivante où ils se firent tous un plaisir de donner leur accord pour déménager.

Un an après, j'étais de nouveau à Joulebino. Une énorme cité y avait poussé.

Et bien sûr, ce n'était pas seulement agréable, c'était touchant d'être accueilli par chacun des propriétaires de cottage. Avec des fleurs. Mais pas des fleurs de jardin – c'est ce qui fait que je m'en souviens particulièrement – des fleurs des champs, simples et toutes bleues.

Je ne connais même pas leur nom. Toutes seules, elles sont un peu ternes mais, en bouquet, elles sont très jolies.

Comment nous y sommes arrivés

J'ai toujours été ennemi de la « thérapie de choc ». Jusqu'à l'appellation qui écorche l'oreille. Sa consonance m'a toujours involontairement rappelé Dimka qu'on voyait dans notre cour d'immeuble et dont le sobriquet était « le toqué ». Il avait périodiquement des crises de folie. On l'emmenait alors quelque part et là-bas, à ce que disaient les grandes personnes, on le « choquait ». C'est-à-dire, comme je le comprends aujourd'hui, que pour le soigner on utilisait l'électrochoc. Le délire passait, mais il en revenait encore plus débile.

Il m'a toujours semblé inconcevable d'imaginer la chose pour toute une population et ceci non seulement pour des raisons d'éthique. Peut-être bien que par rapport à une économie développée, notre pays, au début de 92, avait quelque ressemblance avec Dimka. Mais de là à utiliser ici, en Russie, une méthode, celle de l'électrochoc économique, concoctée quelque part en Occident... Cela ne pouvait venir à l'esprit qu'à des théoriciens déconnectés de la réalité.

Le Russe a toujours eu confiance en son gouvernement. Il savait qu'en cas de coup dur, on ne le laisserait pas tomber. Une misère peut-être, mais on lui donnerait quelque chose. Dieu sait comment, mais on lui apporterait de l'aide. Mal peut-être, mais il serait défendu. Dans sa relation au pouvoir il y avait quelque chose de filial, de familial, ce qui, soit dit en passant, permettait de supporter les pires épreuves et de tout pardonner au gouvernement.

Déroger à cette tradition signifiait donner aux gens l'impression d'une trahison et non d'une réforme. Et aucune théorie n'y aurait rien changé : tout simplement, dans ce cas précis, nous ne sommes ni des européens, ni des latino-américains. Nous ne sommes pas habitués à ce qu'entre l'Etat et nous ce soit chacun pour soi. Vous n'avez qu'à écouter avec quelle rancœur de nombreuses personnes évoquent encore aujourd'hui le traumatisme que leur ont infligé les « éconocustres-sauce-Gaidar » et vous admettrez que le problème n'était pas simplement affaire de points de vue idéologiques divergents. C'était le tréfonds de l'âme et de la tradition qui avait été atteint. Les justifications rationnelles n'en peuvent mais.

Autrement dit, nos divergences, celles du pouvoir moscovite avec le pouvoir central d'alors, ne portaient pas sur les objectifs des

réformes mais sur la méthode. Non pas sur la question de savoir s'il fallait ou non passer plus vite à l'économie de marché, mais sur la stratégie du passage. La question se posait ainsi : le gouvernement a-t-il le droit en prenant un tournant aussi brutal, d'abandonner les gens à leur sort. Et quand, en fin de compte, c'est ce parti qu'il prit, résister à « la thérapie de choc » ne se résuma pas pour les dirigeants de la ville de Moscou à une question économique.

Il fallait démontrer aux gens que le pouvoir moscovite leur restait fidèle.

En février 1992, à une réunion commune avec les entrepreneurs du bâtiment de Moscou, l'exécutif de la ville a fait le pronostic suivant :

– Arrivés en mai, personne ne vous passera plus de commande. On n'aura simplement plus de quoi vous payer. La situation à laquelle vous êtes habitués va s'inverser : jusqu'ici vous étiez habitués à ce qu'on court après le constructeur, à ce qu'on le supplie, qu'on soit d'accord à n'importe quelles conditions. Maintenant, vous allez commencer à courir derrière ceux qui ont de l'argent.

– Mais qu'est-ce que vous dites, Youri Mikhaïlovitch, ce n'est pas possible...

Nous nous étions trompés. Cela s'est produit avant, en avril.

Et voilà ce qui s'est produit. Quelques mois ne s'étaient pas écoulés après les élections présidentielles, qu'on laissa s'installer à la barre du pays une équipe de jeunes économistes, nourris de tant d'opuscules leur décrivant à quel point tout ici était fait de travers que ça les démangeait carrément de briser les colonnes sur lesquelles tout reposait de travers.

De plus, on nous assurait que cela s'était déjà fait quelque part, exactement comme ça, en un instant. C'est-à-dire demain matin quand tu te réveilles, tout est démolé, et après-demain tu te lèves et qu'est-ce que tu vois : tout est de nouveau sur pied. Sur d'autres bases. Et puis, là-bas, n'est-ce pas, il y a la Bourse et tout le saint-frusquin. Vous avez été une petite journée au chômage, et voilà qu'en un clin d'œil vous avez retrouvé du travail. Ou bien prenons le cas d'une entreprise. Bon c'est d'accord, on en ferme, elles peuvent bien aller au diable, à quoi elles servent ? Alors qu'après, d'un coup, elles deviendront rentables. C'est comme ça, pas autrement. Il faut bien vivre.

– C'est bien là le problème, comment vivre, – nous étouffions-nous perplexes. Bien sûr, s'il ne fallait pas vivre, alors effectivement, on n'en aurait rien à faire. Si on pouvait faire comme ce tzigane qui

se demandait en regardant sa progéniture : est-ce qu'il faut essayer de récurer ceux-là, ou bien en faire d'autres ? Mais voyez-vous, la question ne se pose pas de cette façon chez nous, car ne sommes-nous pas des humanistes ?

– Mais qu'est-ce qui vous tracasse, répondaient les jeunes économistes, l'essentiel c'est de briser les colonnes. L'homme lui, il se fait à tout et puis il y a l'Occident qui va aider.

Alors là, dès qu'on eut évoqué l'Occident, ce fut le silence général et l'on se prit à rêver. Là-bas ça croule sous les richesses, de l'argent il y en a à revendre, ils ne savent pas quoi en faire. Ils vont apporter leurs jolis petits capitaux, ils vont les confier, comme Bouratino¹, à la terre russe, et alors des petites pièces d'or vont se mettre à pousser illico. En un mot un vrai conte de fées, bienheureux les simples en esprit...

C'est ainsi ou presque que se déroulaient les discussions. Seulement, comme on le sait, on ne parvint pas à dissuader les jeunes économistes. Et cette « politique monétaire », – rien que d'en parler ça fait froid dans le dos –, fut engagée. Ce nom ne disait pas grand chose à l'oreille d'un russe et c'est par d'autres parties de son individu qu'il a compris sa douleur.

Tout se passa comme dans les opuscules du grand-père de Gaïdar : « jusqu'au fondement, et après... »

Cependant, sur le dit fondement – à regarder les choses du point de vue du dirigeant que je suis – il y avait aussi pas mal de choses valables. Par exemple dans le secteur de la construction : Moscou possédait des entrepreneurs expérimentés capables de construire des immeubles, évidemment pas le *nec plus ultra*, d'organiser le travail même si cela ne correspondait pas aux normes internationales. Il n'en reste pas moins que la « structure » fonctionnait fournissant à la capitale trois millions de mètres carrés supplémentaires d'habitations chaque année. Et quant à ces fameuses normes, ça dépend encore du point de vue. Il reste à savoir si un quelconque chef de chantier occidental serait capable de bâtir en général quoi que ce soit dans les conditions qui sont les nôtres. Alors, ne confondons pas les vices du système et la valeur des individus.

Car enfin, là-bas chez eux – je fais une digression comme ça, pour donner un exemple – tout le monde, disons, fournit les matériaux au chantier à temps. Les dates de livraison sont établies quasiment déjà au stade du projet. Et le plus stupéfiant, c'est qu'elles sont

1. Bouratino-au-long-nez, héros d'un célèbre roman pour enfants d'Alexei Tolstoï, qui est une sorte de variation sur le thème de Pinocchio.

scrupuleusement respectées : aujourd'hui, admettons, on va livrer un lot de blocs fenêtres, demain les portes, après-demain les serrures. C'est tout simplement un rêve de travailler dans de telles conditions.

Maintenant, représentez-vous notre responsable de la construction. Je ne m'adresse pas ici à la vieille génération. Eux ils connaissent. Mais, par exemple, à mon propre fils. C'est que, voyez-vous, il a un diplôme : docteur-ès-management. C'est-à-dire en bon russe ès-business. Il avait toujours vingt sur vingt. Et voilà qu'au déjeuner ce Professeur me demande : « Papa, et pourquoi le prix gravé sur les fourchettes est de 25 kopecks ? » Moi : « Fiston, parce que chez nous il existait un Comité comme ça, un Comité d'Etat qui établissait les prix une fois pour toutes. C'est pour cela qu'on les gravait sur le métal. »

– Mais voyons ce n'est pas correct, proteste mon fils. Un prix est établi au regard de l'offre et de la demande.

Je le regarde et je pense : il connaît sur le bout des doigts l'économie des civilisations antiques, il a passé avec brio son examen sur les réformes d'un certain pharaon ou de Périclès. Mais du socialisme récent, dans son propre pays, il ne sait qu'une chose, c'est que tout ici était incorrect.

Non, s'il ne dépendait que de moi, je créerais un musée de la civilisation soviétique et j'introduirais cette discipline dans le programme des écoles. Par exemple, en guise de travaux pratiques : tu es directeur d'une usine, tu as de l'argent, il te faut un nouveau bâtiment – à qui vas-tu t'adresser ? Aux entrepreneurs ? Assieds-toi, 5 sur 20.

Les enfants, il aurait fallu aller au C.C., au Comité Central. En chœur : « le Cécé ! ». Bravo. Dans notre empire il était comme le dieu suprême qui décidait de ce qui devait exister et de ce qui ne le devait pas. Si bien que si tu as besoin de faire construire un bâtiment que tu as de l'argent, et un projet – où iras-tu ? Tu as encore faux. Il faut t'adresser aux ministères qui, tels une sorte d'anges entouraient le dieu suprême et lui transmettaient les demandes des simples mortels. Et c'est seulement quand toute cette hiérarchie céleste aura entendu ta prière et que, comme dans le Livre des Juges, elle aura apposé son accord sur l'« arrêté », alors seulement... Non, on ne se mettra pas encore à construire. Un certain archange du nom de Gosplan examinera pour les cinq ans à venir, en prenant de la hauteur, celle du ciel, toute la situation et inclue ton bâtiment dans les plans d'une quelconque direction de la construction. Ouf, ça commençait à bien faire, penses-tu. Tu arrives là-bas, tu sors ton argent. Et brusquement tu te rends compte qu'il est trop tôt pour te

rêjouir : rangez vos sous, disent les entrepreneurs, vous pouvez pas vous imaginer le nombre de clients dans votre genre qu'on a. On n'arrive pas à s'en dépatouiller. A part ça, les fondations, on peut vous les couler à partir du moment où c'est pour nous le travail le plus rentable. Mais pour le reste faudra voir. Et toi tu comprends qu'il te faut de nouveau t'adresser • en haut lieu • pour débloquer la situation. Et tu t'en vas perplexe : se pourrait-il que le Gosplan aux six ailes ne connaisse pas la capacité de travail des entrepreneurs ? Et s'il la connaît, alors pourquoi remplir Moscou de haissables • chantiers inachevés • comme autant de monuments d'une civilisation inconnue ? Mais ce ne sont déjà plus des problèmes pour les enfants et nous n'allons pas nous les poser ici.

En bref, si on avait raconté, ainsi ou autrement, aux futurs spécialistes, si ce n'est à l'école du moins à l'institut, comment tout est organisé en Russie, ils auraient compris, c'est fort probable, que rien ne peut se faire en un clin d'œil dans ce pays. On ne le reconstruira ¹ pas en une seconde comme il est écrit dans les livres étrangers. Mais dans la mesure où, ni à l'école, ni à l'institut on ne leur a appris cela, et que la vie réelle n'était pour eux que mensonges et compagnie, ils ont décidé d'agir en conformité avec l'éternelle tradition russe : • on jette l'enfant avec l'eau du bain ! •

Et ce fut là que commença un concert grandiose avec • sauve qui peut • pour refrain.

La brique devenait plus chère. Le ciment idem. Le coût de chaque étape de la construction se gonflait jusqu'à atteindre des proportions inimaginables. Les entreprises d'état n'avaient pas l'argent voulu. La ville non plus. Les chantiers s'arrêtèrent. Les meilleurs travailleurs commencèrent à partir dans les coopératives, en un mot la débâcle.

Non, messieurs, elle était peut-être • monétaire • mais en tout cas pas • politique •, votre politique monétaire. La politique suppose la prise en compte d'une multitude de facteurs et l'évaluation des conséquences. Gaïdar lui, et son équipe ne se sont pratiquement servi, parmi tous les instruments de régulation économique à leur disposition, que d'un seul. Ils ont libéré les prix.

Quand on me demande de quelle façon les autorités moscovites sont parvenues, dans ces conditions, non seulement à sauver le secteur de la construction dans la capitale, mais encore à livrer des appartements municipaux à ceux qui étaient sur les listes d'attente, je réponds : • Il faut dire qu'on a eu vraiment chaud •.

1. Allusion à la *perestroïka* (reconstruction, restructuration) (NdT).

La situation en 1992 était effectivement très périlleuse. Non seulement du fait de l'existence de 500 000 ouvriers du bâtiment au chômage, catastrophe qui aurait pu ébranler tout le système de la ville. Et non plus, en fin de compte, parce que les moscovites qui attendaient leur tour se seraient retrouvés sans perspective aucune. En effet il est des choses plus subtiles, plus graves aussi, pour le tonus émotionnel d'une population. Quand les bolcheviks proclamaient le peuple « bâtisseur de l'avenir » ils savaient ce qu'ils faisaient. Ils lui inoculaient l'optimisme. Le mot *construction*, de même que le mot *victoire* a toujours eu chez nous, comme partout, une connotation idéologique essentielle. Certains peuples construisaient des pyramides et des temples, d'autres se sont attachés à édifier un royaume de liberté, d'autres encore un univers confortable pour les hommes, – dans un cas comme dans l'autre, construire c'est espérer un renouveau. Priver les moscovites des perspectives liées à cette notion ne signifiait pas seulement laisser dans des pièces exigües et des appartements communautaires les malheureux postulants. Cela aurait poussé les autres aussi à perdre toute confiance en l'avenir. Si la capitale ne se rénove pas, c'est la poisse pour tout le pays. Et il est un bien mauvais dirigeant celui qui ne comprend pas pareilles choses.

A la réunion extraordinaire de l'exécutif de la ville de Moscou, l'objectif fut clairement fixé :

– Pour l'instant, l'essentiel est de survivre à cette période. Ensuite, ça devrait aller mieux.

D'où l'adoption de plusieurs « vigoureuses résolutions ».

Premièrement. Nous vendons tous les « chantiers inachevés ». Que les achètent ceux qui ont de l'argent et qu'ils achèvent de construire sous notre contrôle. Cela donnera des moyens à la ville le temps de se retourner, et du travail à ceux du bâtiment.

Deuxièmement. Nous poursuivons la construction de locaux dépendant de la mairie, dispensaires, écoles, jardins d'enfant. Le budget de la ville sera en mesure de le supporter.

Troisièmement. Sous aucun prétexte nous ne stoppons la construction des immeubles des coopératives immobilières¹. Cela représente malgré tout 20 % des habitations. Bien entendu, les gens ne disposent plus maintenant de l'argent nécessaire, eh bien nous

1. Apparus dans les années 20, interdite par Staline, puis réautorisée par Krouchtchev, possibilité en se réunissant à plusieurs de « faire construire » un immeuble à usage d'habitation et d'y acheter son appartement mais sans possibilité ensuite de le revendre (Ndt).

passerons un accord avec le pouvoir central : la République contribuera pour un tiers, la Ville pour un autre tiers, le reste sera à charge des propriétaires. Tout plutôt que d'arrêter.

Quatrièmement. Nous refusons les *limitchiki*¹. L'essentiel est pour Moscou de conserver ses propres travailleurs du bâtiment.

Cinquièmement. Nous faisons tout pour résister à la concurrence des coopératives² qui, profitant de la situation, attirent chez elles les meilleurs travailleurs. Donc : nous augmentons les rémunérations des ouvriers, nous améliorons les conditions de travail, nous leur facilitons les choses pour se nourrir, pour les congés, pour le logement. Bref, un programme social tous azimuts.

Les décisions sont prises. Et ensuite ?

– Et ensuite ? répondons-nous, le plus important. Nous trouvons de l'argent et nous construisons.

– Que construisons-nous ?

– Des maisons, des magasins. Que nous vendons.

– A qui les vend-on ?

– Mais à ceux qui ont de l'argent et qui accepteront nos conditions. Par exemple, si quelqu'un veut acheter un magasin, d'accord à condition que le local ne change pas d'usage. Et si c'est un immeuble pour des collaborateurs de la firme ou, disons, pour louer des appartements, c'est bon aussi. Suffit de payer les impôts idoines.

– Mais qui donc va bien pouvoir acheter ?

– On va chercher. Tout de suite, les gens qui ont de l'argent, cela ne manque pas. Les banques, les structures commerciales. Beaucoup d'entreprises commerciales, des intermédiaires, ont gagné de l'argent, et voudront à coup sûr le placer dans l'immobilier. Et en plus ils vont être en compétition les uns avec les autres. C'est pas le tout de leur vendre des barres de *snikers*. Et puis, il y a aussi des *moscovites* qui ont besoin de se loger.

– Bon d'accord. Mais il y a une chose que je n'arrive pas à comprendre. Parce que pour construire, il faut en avoir les moyens ? Acheter les matériaux, louer des camions, payer les gens...

– Exact. On n'a qu'à le prendre.

– C'est justement ce que je demande, où le prendre ?

– Dans les banques. A crédit.

1. A l'époque soviétique, travailleurs engagés sur les chantiers de construction de Moscou (et de Leningrad) avec des autorisations de séjour limitées. Tout était fait pour qu'ils ne puissent pas obtenir la *propiska* indispensable pour résider légalement dans la capitale (NdT).

2. Celles apparues pendant la *perestroïka*, première percée des entrepreneurs privés voir note p. 35 (NdT).

S'il a pu sembler au lecteur que dans ce dialogue il y avait une part d'invention, je vous assure que non, je n'ai fait que résumer. Les responsables aux échelons inférieurs du secteur de la construction n'arrivaient pas à comprendre qu'on construise sans savoir pour qui. Et ensuite, qu'il n'y ait pas de « livraison » au client conformément à un contrat, pas de « présentation » à la commission d'état, mais qu'on trouve un acheteur grâce à des ventes aux enchères et grâce à des intermédiaires, et que ce soit le seul moyen de rembourser ses dettes. Non, ça les dépasse. Ecoute, et si tout d'un coup personne n'achète ? Ça donne quoi, la banqueroute ? On a juste mis de l'argent en terre, et c'est tout ?

Nous avons méthodiquement fait le tour de toutes les entreprises de construction. Nous avons parcouru tout le circuit annexe. Nous avons aménagé des rencontres entre tous les responsables, des entretiens particuliers avec les membres du personnel. L'essentiel était de motiver les gens. De ne pas perdre le contact dans cette période transitoire, ne pas perdre notre crédibilité. Cela a représenté près d'une année de travail acharné, particulièrement épuisant. D'innombrables réunions, rencontres, concertations, à la mairie. Ainsi que des bilans concrets sur le terrain : l'ancien système avéré non viable, le nouveau exigeait que le travail soit organisé à partir d'autres principes.

Puis commença un jeu risqué, sans merci. Contre la garantie de la Ville des crédits bancaires à hauteur de vingt milliards de roubles nous furent accordés. De roubles de l'époque, rien à voir avec ceux d'aujourd'hui. Si nous avions échoué, la ville se serait retrouvée tout bonnement dans l'impasse.

Cependant, comme il est dit dans la Bible, il y a un Bon Dieu. Qui réalise des miracles pour nous autres pauvres infirmes. Le lancement du processus de vente aux enchères des logements, des magasins, des locaux industriels, des « chantiers inachevés » (qui, comme une malédiction pesaient sur la ville), eut un tel impact que, déjà au bout d'un an, tous les crédits étaient remboursés, principal et intérêts, et que le secteur de la construction à Moscou se retrouva tellement vaillant que ceux qui étaient prêts à le fuir pour rallier les coopératives, s'en revinrent tout penauds.

Mais le véritable miracle n'était pas là. Car enfin, nous supposions que nous aurions à payer les logements des postulants des listes d'attente, en prenant sur le budget de la ville. Le recours à la vente aux enchères montra qu'il y avait là, comme on dit « diverses variantes possibles ».

Le fait est qu'immeubles et cottages finis de construire s'arrachèrent à des prix si élevés que même les plus hardis des meilleurs experts n'avaient pas osé le prévoir dans leurs pronostics.

— Et il n'y a rien là d'étonnant, fut le commentaire de mon fils qui continuait à éduquer son père. Vous étiez tout simplement habitués à confier la fixation des prix à des fonctionnaires. Alors qu'aucun individu, fut-il Einstein, n'est capable de prendre en compte tous les facteurs qui influent sur un prix. C'est bien pourquoi le monde entier suit les cours de la bourse. Et tous les jours, qui plus est.

Bien entendu, je ne me suis pas mis à discuter. Des spécialistes de la conjoncture, toujours en retard d'un mètre, commencèrent à débrouiller les raisons du coût élevé du logement à Moscou. Plusieurs hypothèses furent avancées, au nombre desquelles « l'effet capitale », et, bien entendu « l'infrastructure ». Dans ce sens que même si un immeuble de Moscou est fait des mêmes blocs préfabriqués qu'un immeuble de Peterouchnok, et demande la même dépense en main-d'œuvre, on a ici sous la main les meilleurs avocats et médecins, les ambassades et les organismes d'état les plus divers. Et tout cela (c'est là toute la subtilité du marché !) se traduit dans les prix atteints aux enchères. Pour autant que le marché procède de l'offre et de la demande et non des dépenses en matériaux et en main d'œuvre.

Bon, en avons-nous conclu au sein de l'exécutif de la ville, puisque le marché prend ces facteurs en compte, donnons leur donc une assise légale. Et nous primes un arrêté établissant une taxe municipale de 30 % minimum sur les transactions immobilières. Mais cet arrêté spécifie que le bénéfice de cet impôt municipal ne peut être utilisé à n'importe quoi. Il doit revenir aux entrepreneurs pour la construction d'appartements locatifs destinés aux moscovites des listes d'attente.

Une jolie décision ! Ou bien quand même un miracle ? Mais après ce miracle, il y en a eu d'autres encore, ceux-là tout à fait inattendus.

Combien d'années durant, observant comment on construisait ailleurs, nos dirigeants, au niveau national, n'ont-ils pas essayé d'importer de là-bas dans notre patrie bien aimée absolument tout ce qui pouvait exister comme méthodes étrangères. Des graphiques complexes étaient établis, on organisait des flux de matériaux, on tentait de faire coïncider le rythme de travail de ceux qui fabriquaient les matériaux de construction avec celui de ceux qui les assemblaient. Ça n'a jamais rien donné. Jamais et nulle part.

Souvenez-vous, c'était un « éternel chantier ». Des blocs, des dalles, de la robinetterie, des rouleaux de câbles, en un mot une

• décharge ». Bien entendu, pas d'ordures – tous ces matériaux de construction coûtaient quand même relativement cher – mais l'attitude générale à leur égard les avait ravalés au rang de camelote... Oui, précisément, à celui d'ordures. Les usines de préfabriqués se hâtaient d'apporter et de déverser leur production parce qu'à partir de cet instant elle était considérée comme vendue. Quant aux travailleurs ils regardaient cela avec philosophie. Il y a eu des vols : on fera une commande complémentaire. Pas eu de vols : une grue supplémentaire viendra qui s'en chargera, qui transportera ça quelque part ailleurs et le laissera là. C'est jamais que de la camelote. Pourquoi s'en faire.

Aujourd'hui, il s'est avéré qu'il était plus rentable d'effectuer le travail de A à Z. Les dirigeants des entreprises de construction ont été obligés eux-mêmes d'en arriver à une telle solution. En effet : le travail de l'ouvrier coûte cher. Un transport de trop, le stockage – tout est devenu au plus haut point dispendieux. Ajoutez à cela l'augmentation constante des prix des matériaux eux-mêmes qui oblige à aussitôt s'en servir. Au neuvième étage, plus personne ne s'avisera d'aller vous voler un bloc fenêtre pour sa datcha.

Il y a eu une époque où j'obligeais mon adjoint à faire le tour des constructions juste terminées avec un appareil photo. Sur les photos c'était un « sacré chantier » : panneaux défoncés, robinets qui traînent, montagnes de briques (pas sur palettes, pas mises sous film plastique comme on fait à l'étranger, mais comme ça, en tas). Aujourd'hui tout se passe différemment. Il y a encore, c'est vrai, et de la saleté, et des ordures, mais déjà moins de désordre. En tout cas, des blocs de béton enfouis dans la terre vous n'en verrez plus maintenant. Le béton est cher, il a coûté de l'argent.

Autrement dit, par nos décisions, concernant, en apparence, de tout autres problèmes, nous avons obligé les entrepreneurs à atteindre un objectif que les dirigeants soviétiques n'avaient pu réaliser malgré soixante-dix ans d'invectives et de directives.

Et Sa Majesté l'Economie, dame de complexion délicate, très capricieuse et très exigeante, a soudain tout remis en ordre.

Il en fut de même pour les « chantiers inachevés ». C'était un problème insoluble. Du temps du régime soviétique les fonds pour les salaires dépendaient d'une production quantitative. Les gens du bâtiment essayaient de l'augmenter, faisaient ce qui était le plus rentable et abandonnaient là ce chantier pour s'attaquer à tel autre. Les économistes de leur côté essayaient de mettre au point de nouveaux ratios. D'aucuns proposaient de payer le travail de ceux du bâtiment selon un « tarif de main-d'œuvre spécifique », d'autres selon « des

normes de production pure ». Rien n'en sortait. Les travaux de finition, ceux qui nécessitaient le plus de temps et étaient les moins rentables, traînaient éternellement en longueur. C'est pour les terminer qu'on faisait venir les *limitchiki*, main d'œuvre sans formation ni qualification. Les constructions étaient finies mais uniquement sous la pression des autorités du parti.

Maintenant brusquement, – non je ne vais pas déjà me vanter, nous n'avons pas encore résolu ce problème. Mais ces surfaces mortes, qui restaient comme ça pendant des années, ont disparu. Le nouveau système a donné des résultats que la « poigne » du parti n'avait jamais pu obtenir.

Auparavant, les entrepreneurs crachaient sur l'architecture. Aujourd'hui le responsable du secteur de la construction se répand partout en disant : « Notre devise principale – obéir à l'architecte ! ». Il ne manquerait plus que ça : c'est qu'il lui faut vendre son « chef d'œuvre », et s'il n'est pas beau, confortable, prestigieux – personne ne l'achètera. Et c'est pourquoi la ville n'est désormais déjà plus condamnée à l'architecture standard, cafardique, des cages à lapins rudimentaires, façon concentrationnaire.

Et c'est ainsi pour tout ce à quoi nous nous attaquons. Les résultats ne sont pas les seuls à changer. L'entrepreneur a changé aussi de philosophie. L'entrepreneur qui est toujours, notez-le bien, le même individu car nous avons laissé les cadres en place. Presque personne n'a été mis à la porte. Nous n'avons pris personne de l'extérieur. A nous autres de l'exécutif, il nous a semblé absolument primordial de mettre en place le nouveau système avec exactement les mêmes personnes.

A présent, ils voient à leur grande surprise que l'effort à fournir est moindre, qu'apparaît un système rationnel d'organisation des travaux, un véritable circuit. On ne casse pas le matériel, on l'économise. Les immeubles font plaisir à voir.

C'est passionnant. Ça réjouit l'œil. Le système commence à fonctionner.

Qui pourrait en effet regarder avec dégoût comment naît un nouveau tableau, une nouvelle mélodie ? Et bien voilà : cette extase, cette satisfaction, qu'on a à la naissance d'une œuvre d'art, sont exactement les mêmes que l'extase ressentie par le conducteur de travaux, couvert de boue, sur son chantier, du simple fait qu'il a commencé à travailler de façon normale, comme on doit travailler aujourd'hui.

Il commence à comprendre que ce système d'organisation du travail a autant de valeur que ces bâtiments, ces excavateurs, ces grues

et ces bétonnières qu'il a acquis dans le cadre de la privatisation. C'est que pour que tout cela fonctionne qu'il est important qu'il y ait une organisation. Sinon, tout votre bien peut se transformer en un tas de ferrailles qui ne vaudra pas un clou.

Il se rend compte que l'économie libre a en quelque sorte généré d'elle-même ces formes d'organisation, sans, dirait-on, que personne n'y soit pratiquement pour rien. Ce n'est pas nous qui les avons engendrées. On ne peut absolument pas parler d'auteurs dans ce cas. Tous autant que nous sommes ne sommes que les serviteurs de ce système, c'est lui la chose la plus précieuse du monde industriel dans sa totalité. De toute l'humanité. Et il est seulement dommage que nous ayons vécu si longtemps en dehors de lui.

En tout cas, je pense, que celui qui a déjà goûté à la drogue de l'organisation rationnelle dans les conditions de la liberté économique, n'y renoncera jamais. Contre celui qui voudrait lui faire abandonner ce système – il se défendra jusqu'à la mort. Remettre simplement en place le vieux système, changer d'idéologie, revenir à l'idiotisme administratif – ça ne marchera pas. J'en suis certain.

Sur les routes...

Il est dans le travail d'un maire des minutes particulières, dues sans doute à la fatigue mais en fait fort plaisantes ; comme, par exemple, quand à la fin de votre journée de travail vous prenez les dossiers préparés pour la réunion du lendemain et que brusquement vous tombez dans une sorte de rêverie, que votre esprit se laisse entraîner, retenir par une page d'histoire : vous vous représentez alors soudain des plus clairement à quoi tout ressemblait dans ces lieux dont vous connaissez la physionomie actuelle.

• ... Il serait tout à fait souhaitable d'installer une pissotière sur la place du marché, en effet les arches du rempart de Kitai Gorod commencent à se ressentir sérieusement des effets de l'incurie du public du marché d'autant plus que la bande de terre le long du rempart n'est protégée par aucun pavage • (*Izvestias de la Douma municipale*, 1892, n° 6).

• Hier aux environs de sept heures du matin, près du pont Moskvoretsk une grosse conduite d'eau a éclaté. En un instant la chaussée a été complètement inondée et en une dizaine de minutes, s'est formé un véritable lac. Il n'est d'ailleurs besoin d'aucun accident pour voir se former de tels lacs à Moscou : il suffit d'une pluie quelque peu abondante • (*Rousskoïe slovo* (La parole russe) 27.03.1910).

• A voir les chaussées à Moscou on peut penser qu'il vient de s'y produire un tremblement de terre. Les rues, les ruelles et les cours évoquent la Cordillère des Andes. Sur les trottoirs, ce sont de véritables rivières et lacs gelés • (*Boudilnik* (Le réveille-matin) n° 8, 1884).

• Au moment des pluies d'automne et au début du printemps, la boue dans le passage de Boutirsk est telle que si le cas se présente d'avoir à transporter une dépouille mortelle on est obligé de le faire en passant pardessus les palissades pour éviter la rue. On a enfin en haut lieu pris en considération les doléances des riverains pour, avant tout, rebaptiser le passage Boutirsk en rue Basse-Masslovka et Haute-Masslovka. En lieu et place des anciennes plaques de rue à moitié effacées, on en a vu apparaître de nouvelles, émaillées. Et on

n'a pas poussé plus loin le souci d'urbanisme. • (*Rousskoe slovo*, début du siècle).

• Nous sommes déjà à la veille du mois de juillet, or il est presque impossible de passer en voiture de Trouba vers Samoteka par le côté gauche du boulevard des Fleurs... On creuse des trous à petits coups de pelle en fer pour aussitôt se mettre à étaler les pavés sur la terre meuble, puis on saupoudre le tout de sable et voilà la chaussée prête • (*Rousskié vedomosti* du 26.06.1864).

Eh oui, les rues moscovites... elles sortaient des marais, (d'où les noms • Mokhovaya • (moussue), • Les Portes Borovitski •) se faisaient inonder par la pluie, attaquer par le gel, d'épaisses couches de poussière les recouvraient, on s'y enlisait dans la boue, et c'est seulement assez tard en comparaison des villes occidentales qu'elles ont été revêtues de pavés ronds en bois.

Au XVII^e siècle, il y a avait déjà un département du Zemstvo où travaillaient des spécialistes, responsables de la voirie. Il est vrai qu'ils se préoccupaient essentiellement de la seule voie recouverte de pierres blanches : la rue Tverskaya. C'est elle qu'empruntaient habituellement les ambassades des gouvernements étrangers.

Le tableau changea après l'oukase de Pierre-le-Grand de 1693 : le souverain avait ordonné de paver le centre de la capitale de gros cailloux transportés depuis les environs de Moscou. Au début du XVIII^e siècle, on avait fini de paver entièrement le Kremlin et presque tout Kitaï Gorod de même que Belij Gorod. En ce qui concerne les autres chaussées et trottoirs, on s'est longtemps contenté d'un système de rafistolage au coup par coup car leur entretien était censé être tout naturellement à la charge des propriétaires riverains. C'est seulement vers le milieu du siècle dernier, afin d'établir une certaine harmonie, que les autorités municipales prennent la chose en main, c'est-à-dire commencent à procéder elles-mêmes au premier pavage. Et si quelque propriétaire refusait, même après cela, de répondre de l'état de la chaussée devant chez lui, la Douma se l'appropriait volontiers ne laissant au propriétaire que le trottoir.

Dans quel état se trouvait tout cela nous l'avons déjà vu d'après les extraits d'articles cités plus haut. Ajoutez à cela les mœurs sociales des Russes et vous ne vous étonnez pas du télégramme que j'ai sous les yeux, adressé au maire de la ville durant l'hiver 1913 : • L'exceptionnel mauvais état des rues dans le centre de Moscou, qui rend la circulation impossible, entraîne pour les charretiers des pertes journalières approchant les 30 000 roubles, c'est pourquoi nous prions très instamment votre Excellence de mettre le service du télégraphe à notre disposition pour recouvrir d'urgence la

chaussée verglacée d'une quantité suffisante de bonne neige blanche prise sur les toits et dans les cours, de même que pour procéder à un nettoyage consciencieux des ordures sur les trottoirs, en faire des tas ou les entreposer dans les cours ».

Durant tout l'hiver, la Place Rouge devenait le centre de lutte contre l'enneigement. De toutes parts, on y apportait la neige sur des charrettes, et deux énormes machines à faire fondre devaient l'anéantir. Du matin jusqu'au soir, la place centrale de la vieille capitale était enveloppée de la vapeur de la neige en train de fondre.

Oui, et puis dès que le temps se mettait au doux... de tous les documents que j'ai sous la main, je n'en citerai qu'un pour ne pas lasser l'attention du lecteur. A la fin du siècle dernier, la douma municipale fut le théâtre d'une vive discussion à propos du « problème des pneumatiques ». Le problème était le suivant : les voitures, équipées de pneumatiques en caoutchouc, devenues à la mode projetaient beaucoup de boue, qui même sans cela, ne faisait pas défaut sur la chaussée. Une commission de la douma travailla trois ans à étudier le problème sans pourtant y trouver de solution. Et voilà qu'en 1898 les piétons perdirent patience, une pétition qui rassembla des milliers de signatures exigeait l'interdiction de cette innovation sur caoutchouc. A une réunion spéciale de la douma consacrée à ce problème vital, seuls quelques uns parmi les députés tentèrent timidement de faire remarquer qu'il n'y aurait aucune « projection » si on remettait les chaussées en état. Pour l'essentiel la discussion tourna autour de l'autorisation pour les équipages sur pneus de n'avancer qu'au pas après la pluie. « Imaginez, s'insurgeait le conseiller A. Hennert, que quelqu'un se soit fourvoyé loin de son logis, peut-être même en compagnie de dames en toilette, et qu'il doive rentrer chez lui après la pluie. Prendre un fiacre est malcommode, en étant habillé comme le sont certaines femmes, rouler dans son propre équipage à un pas d'enterrement durant quelques verstes est encore plus inconfortable. Je propose donc de rouler sur pneumatiques après la pluie en maintenant une allure de fiacre au petit trot... »

La combinaison locale du sol et du climat faisait que l'asphalte mit très longtemps, passez-moi le jeu de mot, à se frayer un chemin jusqu'à nos chaussées. On considérait, et non sans fondements, qu'il ne convenait pas à la terre moscovite marécageuse et gelée. En 1875, la douma envoya en mission à l'étranger un membre de sa commission exécutive A.N. Pétounnikov pour qu'il y étudie la technologie du pavement des rues. Dans le rapport qu'il rédigea après sa mission, l'ingénieur proposait d'abandonner les pavés et d'utiliser l'asphalte pressé.

Durant l'automne 1876, on procéda à des expériences rue Tverskaya. On y détermina cinq sections expérimentales que l'on revêtit : l'une d'asphalte pressé à base de briques, une autre de graviers hexaèdres, la troisième d'asphalte coulé de la ville de Syzransk, la quatrième d'asphalte de Cécel et la cinquième des traditionnels petits pavés de bois : pour comparaison. Les sections expérimentales devinrent rapidement impraticables. Mais l'asphalte coulé enthousiasma tellement les citoyens aisés que nombre d'entre eux entreprirent de goudronner les rues devant leurs hôtels particuliers pour les léguer ensuite à la ville. Cependant, la douma continuait comme autrefois à préférer les chaussées pavées, meilleur marché et plus durables. En 1909, on revêtit le Baltchouk, la Volkhonka, et le Passage des Théâtres, de dalles de granit.

Cependant, la commission exécutive n'avait pas abandonné ses recherches d'une technologie de remplacement. En 1911, on envoya en Suède l'ingénieur M.P. Chtchekotov pour prendre connaissance des expériences de traitement de la pierre et de son utilisation dans les travaux publics. A son retour, celui-ci recommandait un revêtement à base de sable granitique comme le plus adapté à Moscou. Mais tout cela restait de la théorie : en 1927, 95 % des artères de la capitale étaient encore pavées.

Le thème des places et rues uniformément recouvertes d'un revêtement d'asphalte devient une composante de l'image idéologique de la capitale à partir des années 30. « La Nouvelle Moscou », la ville idéale que nous voyons dans les vieux films soviétiques, c'est avant tout de vastes espaces nets recouverts d'asphalte. Ce n'est cependant qu'après la guerre que cette image deviendra réalité ailleurs que dans le centre : disons que l'asphalte n'a atteint notre quai Krasnokholmsk que vers la fin des années 50.

La situation change radicalement dans les années 60, lorsque l'idée krouchtchéviennne de la mise en valeur des terres vierges est mise en application, non seulement dans les lointaines steppes du Kazakhstan mais dans la capitale elle-même. Avec la construction intensive de la périphérie de Moscou, la surface asphaltée dans la ville augmente tellement que la quantité devient qualité. Le souci majeur de la direction du comité en charge des travaux publics n'est plus tant, alors, de faire de nouveaux revêtements que de renouveler celui déjà existant sur les artères et les trottoirs. L'asphalte en effet ne reste pas longtemps en bon état. Le sol ici subit les effets du gel, de la fonte des neiges, il gonfle : l'asphalte craque, cloque, s'affaisse, des fondrières se forment, des creux, des bosses, des nids de poule. Pour qu'une chaussée reste praticable, il faut la refaire tous les cinq ans.

Cela signifie que le volume des travaux de voirie ne correspond plus désormais à la quantité de revêtement nouveau mais à la surface de tout celui qui existe déjà : si la restauration annuelle concerne moins d'un cinquième de cette surface, alors... C'est la parfaite illustration de l'aphorisme bien connu, à propos des « crétins sur les chemins », malédiction essentielle de la Russie.

Avant l'époque de la stagnation, tant que le système dirigé par le parti n'était encore pas malade, les travaux d'entretien étaient planifiés et les ordres exécutés, comme il est normal pour le « modèle du communisme ». Je n'irais pas jusqu'à dire que les chaussées étaient bonnes, mais le travail des services municipaux sous le contrôle des comités d'arrondissement avait sa logique. Tant qu'on se trouvait à portée de vue d'un supérieur, les travaux d'entretien étaient scrupuleusement effectués. Mais il suffisait que le sentiment de crainte diminue pour que les chaussées, précisément, elles s'en ressentent aussitôt ; leur état indiquait que le système socialiste était en train de se transformer en une chose indéfinissable.

A mon arrivée au Comité exécutif, le tableau qui s'offrit à moi était déjà saisissant. Il régnait dans la ville un laisser-aller total, on ne pouvait plus parler de chaussées. Les sentiments les plus divers m'assaillirent tandis que je découvrais l'organisation du service d'entretien de la voirie. C'était un système parfaitement organisé où tout le monde « tirait-au-flanc ».

Il y a une route comme ça, la route de Bogorodski, il me semble, qui longe les arrières du parc de Sokolniki. Les voitures ne l'empruntent presque jamais. Je la prends, par hasard, et qu'est-ce que je vois : une débauche de travaux de réfection. Or c'est une route normale, elle est plutôt peu fréquentée. Alors pourquoi ces travaux ? Ben voyons, c'est évident, me dit le chauffeur, le charme de la nature, peu de voitures. Pas de pierres de bordure. Pas de plaques d'égout. Tu peux t'en donner à cœur joie sur ton énorme rouleau compresseur et faire la pause en te roulant dans l'herbe.

C'était un réseau parfaitement organisé de filouterie de part et d'autre. Les services de voirie n'avaient à répondre qu'au seul comité de direction. L'argent lui venait du budget. Il faisait lui-même la planification du volume de ses travaux. Choisisait lui-même les rues qui avaient besoin d'entretien. Il se passait commande à lui-même. C'était lui qui effectuait les travaux. Lui qui les réceptionnait. Lui qui jugeait du résultat. Lui qui se payait. Il s'accordait même des primes. Et s'infligeait des amendes quand il l'avait mérité. N'est-ce pas là un système parfait, une organisation du travail admirable ? Il est impossible d'imaginer plus grand art, mais dans le même temps plus grand

sadisme à l'égard de sa propre ville. Je voudrais dire ici quelques mots à propos des particularités du système socialiste en général. Les économistes soviétiques ont maintes fois tenté de ruser avec lui, inventant toujours de nouveaux indicateurs de productivité afin d'obliger les gens à travailler. Combien n'y-a-t-il pas eu de discussions à ce sujet, combien de thèses écrites à ce propos ! Les uns proposaient de lier les rétributions non au volume mais à la qualité. D'autres, de ne pas payer tout d'un coup mais en échelonnant - les primes -. Et, il faut le dire, la direction du parti ne se faisait pas prier en général pour mettre en application de telles idées. Mais les principes de « stimulation matérielle » empruntés à un tout autre système n'engendraient en retour que de nouvelles formes de ruse, de filouterie. Il en ressortait (selon les lois de Sa Majesté l'Économie) que le plus rationnel dans les conditions qui étaient les nôtres, était de faire semblant. Les chefs faisaient semblant de payer les ouvriers qui eux en réponse faisaient semblant de travailler. Le système ne faisait que stimuler de part et d'autre des talents d'illusionnistes. A salaire fictif, travail fictif. Ou inversement. Là, on ne saura jamais dire qui de l'œuf ou de la poule... Sauf, bien sûr, quand les poules auront des dents.

Et cela signifie que, nous étant proposé d'abolir le règne du laisser-aller tout spécialement dans la voirie, nous nous sommes heurtés, en fait, à un autre problème tout à fait différent. De nombreux journalistes, leurs questions en témoignent, considèrent que l'équipe actuellement à la mairie essaie d'obtenir des résultats grâce au maire qui se rend partout et vérifie tout lui-même. En gros, c'est exact : un dirigeant ne doit imaginer aucune situation en restant assis dans son bureau. Mais aller ici ou là et tout vérifier, excusez-moi, c'était déjà la bonne vieille méthode du *raikom* - comité d'arrondissement du parti -. Elle ne vaut qu'en attendant que s'établisse un système valable.

En premier lieu, nous avons invité Vadim Toumanov à venir à Moscou. C'est un célèbre exploitant de mines d'or qui a travaillé à Komi, puis en Carélie, et à qui il est arrivé de construire des routes très convenables.

Nous nous sommes téléphonés, nous nous sommes rencontrés, résultat :

nous lui concédons en location-gérance une fabrique de bitume et les équipements que détient la ville. Nous l'aidons en ce qui concerne le logement de ses ouvriers. Et, à partir de son exemple, nous commençons à élaborer un schéma économique susceptible d'attirer chez nous quiconque a l'esprit d'entreprise.

C'est-à-dire, qu'il faut avant tout établir avant tout l'échelle des rémunérations : combien payer pour une simple chaussée, combien pour une chaussée plus complexe, combien pour le travail de jour et pour le travail de nuit, car enfin tout cela, c'est du jamais vu ! Le but de la manœuvre était qu'on ait plus envie de travailler de nuit que de jour et que l'on préfère une grande artère, avec des pierres de bordure, à celle qu'il suffit de sillonner sur son gros rouleau compresseur.

Ensuite pour ce qui concerne les équipements. Du vieux matériel, la ville en possédait beaucoup, mais elle n'en avait pas de valable. On entreprit de se documenter, on chercha, on acheta à l'étranger. Nous importons d'Allemagne des machines à couler l'asphalte, nous les mettons en route et qu'est-ce qui se passe, en hiver l'amalgame n'atteint pas la température voulue. Après accord avec nos usines, nous avons commencé à faire notre propre matériel, nos marteaux piqueurs, notre cambouis. Maintenant, c'est au tour des Allemands d'être intéressés par notre matériel. Avec plaisir. Nous sommes vendeurs.

Et voilà, grâce à toutes ces méthodes sur lesquelles je ne m'étendrai pas car alors il nous faudrait payer le lecteur au lieu de lui soutirer son bon argent pour lire notre bouquin... Donc, grâce à toutes ces méthodes nous avons contribué à la solution du problème essentiel qui était non pas de réaliser une quelconque chaussée mais, – et c'est là le tour de force – de créer une aire économique capable d'attirer les entrepreneurs.

Et quand les nouvelles coopératives ont commencé à se mettre en place (*Le Rouleau compresseur*, *La Chaussée*, *Le Cantonnier*, rien que leurs noms valent leur pesant d'or) nous avons pu nous convaincre que les ratios de Toumanov étaient efficaces : les gens montraient un réel intérêt pour l'économie. Ils se sont mis à travailler dans l'intérêt de la ville. Donc c'était correct. L'an passé, 60 % des voies urbaines ont été réalisées par ce type d'entreprises. Nous n'aurions rien pu faire si nous n'avions pas trouvé le moyen de faire appel à elles.

Maintenant nous nous adressons aux « préfectures »¹ : passez vos commandes ! Vous disposez de l'argent de la municipalité. Vous savez mieux que quiconque où il faut faire des travaux. Et désormais

1. Dans le cadre de la réforme de l'administration de Moscou à l'époque de Gavriil Popov (M. Loujkov était maire-adjoint) il avait été créé des préfectures dans les 33 arrondissements de la capitale avec autant de préfets, avec sous leurs ordres 124 sous-préfets pour les districts (NdT).

aucun problème : aujourd'hui, la ville n'a plus aucune difficulté pour trouver à qui confier le travail.

Le département des travaux publics a commencé à jouir d'autres conditions de travail. Aujourd'hui, il réalise 40 % des travaux, essentiellement sur les grands axes urbains. A première vue, tout se passe comme avant : il a sa propre ligne de budget, un plan annuel, des salaires garantis. Mais passer la commande et contrôler la qualité ne sont déjà plus de sa compétence. Autrefois, il était en situation de monopole, maintenant il y a la concurrence. Avant, il était seul juge du travail accompli, maintenant il faut compter avec l'inspection administrative qui ne dépend que du maire. Avant c'était lui, qui choisissait où faire les travaux, maintenant une liste des chaussées à remettre en état est établie par ceux-là mêmes qui en pâtissent le plus. C'est le travail de la police de la voie publique.

Et voici qu'au moment où nous en étions arrivés là, alors que dans la ville était apparu un nombre suffisant d'exécutants tout à fait nouveaux avec lesquels les préfectures clientes concluaient des contrats, il se produisit une chose étonnante. La production d'asphalte n'avait pas connu de forte progression, les employés des services municipaux n'avaient pas changé, or le volume des travaux fut multiplié par quatre.

Maintenant, faites le calcul. En tout, la ville est à la tête de plus de cent millions de mètres carrés de chaussées. Autrefois on en refaisait quatre et demi. Par an. De là, leur qualité : une chaussée ne peut pas résister vingt ans durant. Maintenant, le volume de travail d'entretien a atteint dix sept millions. Si nous parvenons à nous y maintenir, les chaussées de Moscou seront plus ou moins passables.

Et l'essentiel c'est que la ville se conduit désormais comme la fille du tsar dans les contes qui y regarde à deux fois avant de faire son choix, si vous vous rappelez bien. Elle assignait des épreuves à ses prétendants, eh bien, il en est de même pour nous. A partir du moment où la ville a instauré la concurrence intensive et qu'il y a multiplicité d'exécutants potentiels intéressés à obtenir la commande, la possibilité est apparue – non pas de choisir, oh surtout pas. Choisir c'est la porte ouverte aux pots-de-vin. Mais organiser des appels d'offre.

Voilà comment cela se passe. Une commission d'étude communie la partie de chaussée à réparer, les entreprises en compétition, aussi bien municipales que privées, s'occupent très activement de leur dossier de candidature et ce n'est qu'après qu'on choisit celle qui a gagné le concours. C'est-à-dire celle qui a fait les meilleures propositions, soit qu'elle ait accepté d'effectuer le travail à des

conditions plus profitables pour la ville, soit que la confiance de celle-ci lui ait été acquise grâce à la réalisation de travaux antérieurs. Et de toute façon, ce n'est pas un seul homme qui choisit, mais une commission. Qu'il n'est déjà plus si facile de soudoyer.

Qu'y-a-t-il là de compliqué ? Rien. A première vue. Mais en réalité quel travail grandiose ! Tout le monde ne s'en rend pas encore compte, parce que la voirie, à parler vrai, n'est pas encore pour le moment ce que nous voudrions qu'elle soit. Mais convenez-en, ça bouge, il y a du mieux. Et il ne s'agit pas d'un cas particulier, – pour une fois on a donné un coup de collier et on y est arrivé – mais d'un progrès systématique. Les services de voirie ne sont plus aujourd'hui ce qu'ils étaient il y a trois ans.

Et nous commençons petit à petit à penser à la seconde étape, celle de la démunICIPALISATION. C'est-à-dire que nous nous orientons vers une indépendance totale des services de voirie à l'égard de la ville. Le matériel peut pour l'instant continuer à nous appartenir. L'entrepreneur n'a pas les moyens d'acheter autant de machines aussi onéreuses. Mais dans l'avenir, (c'est là notre idée), il faut que la ville qui, elle, dispose d'argent, commande le travail et le rémunère en fonction des résultats. Quant à tout le reste, il dépendra des entreprises prêtes à participer à la réalisation du travail, et ce sera en plus à elles de se battre pour avoir le droit d'obtenir la commande de la municipalité.

Et alors je n'aurai plus à surveiller moi-même comment se font les chaussées.

Car enfin, courir de ci de là – c'est (veuillez m'excuser pour cette répétition) une bonne vieille méthode soviétique qui a fait ses preuves. Elle est efficace quand vous avez le knout en main et que les gens tremblent de peur.

Une vieille histoire

Un beau jour, tandis qu'à la veille de se démettre le maire expliquait pour la centième fois qu'il devait partir, et moi, pour la cent et unième qu'il devait rester, Popov laissa tomber cette phrase :

– Mais rappelez-vous donc, ça a été pareil au siècle dernier. Pour succéder à Tchitchérine, le professeur, Moscou a eu besoin de Alekséev, le « gestionnaire ». D'ailleurs notez-le : Boris Nikolaïevitch (Tchitchérine, s'entend)¹ ne s'est maintenu qu'un an et demi à la direction de la ville et pour ne pratiquement rien faire. Nicolaï Aleksandrovitch, lui, a été au bout de deux mandats. C'est précisément d'un tel homme que Moscou a besoin en ce moment.

J'ignore si le professeur a voulu s'amuser en m'entraînant dans le jeu des analogies historiques. Mais dès le lendemain je trouvai sur mon bureau un essai d'un contemporain sur Alekséev, et un mois plus tard je savais tout de ce qu'il était possible de savoir sur le « style moscovite » de l'administration de la ville du célèbre maire.

C'était il y a cent ans.

Le 17 décembre 1881, arrivant de sa province de Tambou débarque à Moscou le célèbre professeur de droit civil, Boris Nicolaïevitch Tchitchérine. Plusieurs années durant dans le silence de son cabinet il avait rédigé son livre « La propriété et l'état » et maintenant, sans se douter de rien, il s'était rendu à Moscou pour s'entendre sur sa publication.

A quel point la société avait besoin d'une direction libérale (« de démocrates » dirions-nous aujourd'hui) pour que dès le lendemain les moscovites proposent le poste de maire à l'homme de science et, qu'une semaine plus tard, défendent officiellement sa candidature. On fixe les élections à la fin du mois. Aussitôt on achète un lopin de terre avec une vieille mesure dessus (des amis se cotisent), pour satisfaire aux conditions du cens électoral. En toute hâte on réunit le tribunal d'arrondissement (qui un peu plus se mettait en congé à l'occasion des fêtes de Noël) pour l'enregistrement de l'acte de vente. Et

1. Boris Nikolaïevitch est aussi le patronyme du président Eltsine (NDT).

voilà, juste à la veille du Nouvel An, l'homme de sciences est élu, avec les deux tiers des voix, à la tête de la mairie de Moscou.

Brillant début. Mais quelle sera la suite ? Le professeur a-t-il réaltisé quoi que ce soit de ce qu'il avait imaginé ?

Hélas. Il estimait qu'une de ses tâches primordiales était la remise en ordre des finances de la ville. Or la suppression du déficit du budget local se heurte à la résistance cachée mais puissante de personnes qui y trouvent leur intérêt. Il veut instituer des compte rendus réguliers de l'activité municipale mais l'appareil administratif est ainsi fait qu'il doit rédiger les rapports lui-même. Il tente d'organiser un marché obligataire à Moscou et se heurte et à l'indifférence des marchands¹ et à l'impuissance de la banque d'état. Il commence à travailler à la réestimation du parc immobilier de la ville, mais cette question aussi sera mise aux oubliettes.

Bref, à quelque problème qu'il s'attaquât notre estimé homme de sciences, se heurtait partout à quelque chose d'incompréhensible. Il était habitué quand il était universitaire à prouver la justesse de ses conceptions, à élaborer dans le silence des bibliothèques les principes d'un ordre socio-économique d'avant-garde. A présent qu'il avait la possibilité, apparemment du moins, de mettre ses idées en pratique, la moindre tentative retombait comme dans de la ouate, et si quelque chose réussissait, c'était sous un tel aspect qu'il aurait mieux valu ne jamais l'entreprendre.

Le vice de la situation d'administrateur en Russie – on le voit à lire les mémoires du savant homme – résidait non pas dans l'insuffisance de bonnes idées et de décisions censées, mais dans l'absence des mécanismes permettant à n'importe quelle décision de devenir effective. En surface, la vie de la ville semblait se passer en discussions entre les conservateurs recherchant les bonnes grâces du pouvoir impérial et les libéraux, qui défendaient le droit tant des cités russes que des citoyens à penser librement. Mais entre cette « politique » et la vie s'étendait comme une zone enchantée qui rendait pratiquement impuissants les uns et les autres.

C'est précisément dans cet espace bouché par la bureaucratie qu'un jeune marchand, Nikolaï Alekséev, honorable citoyen héréditaire de Moscou avait décidé d'agir. L'impuissance des autorités municipales le révoltait. Il posa sa candidature contre le médiocre et servile Tarassov non par appartenance à un parti adverse, mais

1. Les fameux *koupsi* du XIX^e siècle, (« la portion la plus élevée du tiers état ») qui pouvaient être très riches (NDT).

parce qu'il détestait • l'esprit de parti • en général et méprisait • le bavardage mondain •. Son contemporain l'écrivain Amphitéatrov, auteur des citations ci-dessus, donne cette description d'une séance de la Douma de Moscou sous sa présidence.

– *Un député* – Messieurs les conseillers ! Les larmes des veuves et des orphelins...

Alekséev (agitant la sonnette) : – S'il vous plaît, évitez la mélancolie Monsieur !

Un député : La ville, comme le pélican, nourrissant ses enfants de son sang...

Alekséev : Et les allégories, Monsieur !

Un député : Mais, monsieur le maire, les principes d'administration autonome de la cité...

Alekséev – Et évitez les constitutionnalismes, Monsieur... tout spécialement !

Il était apolitique. N'ayant que mépris pour les • bavards • d'un camp comme de l'autre, il leur opposait un pragmatisme résolu, basé sur la responsabilité personnelle. Il professait une tactique efficace, axée sur la rapidité, le cran, l'improvisation, pour contrer la guerre de position des groupuscules campant dans l'attentisme et le respect de la procédure.

Un épisode se situant à l'assemblée du Zemstvo de la province est caractéristique du style d'Alekséev ; là en 15 minutes il régla le problème de l'assistance aux malades mentaux resté en suspens depuis 15 ans

Le plan était simple : trouver au plus vite un local, commencer à le chauffer le jour même, le lendemain installer les lits et le surlendemain accueillir les malades.

Immédiatement il indique un local approprié. On lui objecte que l'arrêté ne pourra être pris avant huit jours. Alekséev de répondre qu'il s'engage à le prendre dès le lendemain. On lui objecte alors que le journal officiel ne sera disponible que le lendemain – Alekséev propose qu'au lieu du journal officiel, il rédige l'arrêté sur une feuille de papier et l'expédie aujourd'hui même à l'enregistrement. Au cours de la suspension de séance Nikolaï Aleksandrovitch a le temps de s'entretenir avec les propriétaires du local et d'obtenir leur consentement.

Et le lendemain il fit savoir que la maison était chauffée, que les lits de l'armée étaient prêts, que le personnel avait été recruté et le linge à disposition.

Beaucoup estimait que Alekséev était parfaitement à sa place à la tête du conseil municipal (le comité exécutif) mais pas du tout à la

présidence de la Douma municipale, ce qui eut été exact si le principe de la séparation des pouvoirs avait existé dans la Russie d'alors. Certains lui reprochaient son autoritarisme et, partant, le peu de cas qu'il faisait des idées démocratiques. Et là il serait difficile d'objecter quoi que ce soit, sauf à oublier qu'il écrasait ses opposants non par inclination mais exclusivement pour réaliser les buts qu'il s'était assignés.

La séance du 19 mai 1892 attira à la Douma un très vaste public : la question à l'ordre du jour portait sur un emprunt de huit millions de roubles destinés à l'installation de canalisations dans la ville. L'opposition – 23 personnes, qui s'était proposée de bloquer le projet de Alekséev, se réunit dans la taverne d'une grande « société » moscovite en face du bâtiment de la Douma. Mais à leur retour, il s'avéra que le problème était réglé. Leur groupe fut surnommé « la sous-commission du bistro ».

Était-ce là des méthodes empreintes de « mépris pour la démocratie » Ou bien s'agissait-il en fin de compte de tactique, d'un penchant pour l'improvisation, d'ingéniosité.

Il existe une légende, en plusieurs versions, sur les courbettes que fit Alekséev devant un marchand afin d'obtenir une grosse somme d'argent pour un hôpital. Nous nous attacherons ici à l'une de ces versions. Une clinique psychiatrique s'était installée dans les anciens locaux d'un hospice pour les vieux matelots à Sokolniki. Le devis pour le nouvel hôpital s'élevait à 1 500 000 roubles. Nikolaï Aleksandrovitch en fournit une grosse partie et lança un appel parmi les marchands demandant leur aide. T., connu pour être avare, versa dix mille roubles en tout et pour tout. Aussi au cours d'une réunion qui eut lieu ensuite et où se trouvaient les marchands les plus en vue, Alekséev s'approcha de lui :

– Vous m'avez vraiment offensé, Ivan Serguévitch, pour une telle cause : dix mille en tout et pour tout ! Et moi qui avais décidé que si Ivan Serguévitch me donnait 50 000, je me jetais à ses pieds !

Et à l'instant même il tombe à genoux. T., très gêné le supplie de se relever, l'assurant qu'il promet cette somme et qu'il tiendra absolument parole, mais Nikolaï Aleksandrovitch, s'entête à rester à genoux tout en répétant : « Tant que vous vous ne me remettrez pas un chèque, je ne me relèverai pas ! » On court chercher de l'encre et de quoi écrire – Alekséev ne s'en relève pas pour autant. Et ce n'est qu'une fois le chèque en main qu'il s'exécute et qu'il dit, en s'époussetant, assez fort pour être entendu de toute la salle : « En fait, j'étais prêt à me mettre à genoux pour 25 000 ». T. s'empressa de s'éloigner.

Il improvisait à longueur de temps. Présidant au conseil municipal une commission sur les questions militaires, il organisa sur le champ un examen pour les conscrits titulaires d'un diplôme d'enseignement primaire qui les avaient dispensé du service militaire le temps de leurs études. Et là il s'avéra qu'un grand nombre d'instituteurs ne savaient pas écrire correctement plus de deux mots. Depuis lors, observèrent les contemporains, cette possibilité d'être dispensé du service militaire obligatoire a disparu.

L'année du choléra il venait en personne, aux aurores, inspecter les bazars de la ville, confisquant les baies qui n'étaient pas encore mûres, sans oublier de rembourser les marchands de quatre saisons de condition modeste du montant des saisies.

L'année de la famine il organisa des boulangeries municipales supplémentaires pour prévenir toute spéculation sur le pain. Il allait lui-même dans le sud acheter du grain.

De semblables exemples sont nombreux. Mais ce qui me plaît le plus chez Alekséev ce n'est pas tellement sa capacité d'agir vite et résolument mais son art de savoir prendre de véritables décisions d'administrateur. C'est-à-dire, de celles qui font surgir une énergie créatrice de l'hostile nullité des circonstances

Aujourd'hui nous admirons le magnifique bâtiment du Goum qui fait face au Kremlin. Il parachève remarquablement l'ensemble de la Place Rouge. Difficile d'imaginer quelque chose d'autre à sa place. Et il est pratiquement impossible de se représenter la multitude grouillante de boutiques et d'échoppes qui s'étaient amassées au fil des cinquante années qui avaient suivi l'incendie de Moscou de 1812. Sans arrêt reconstruites à des époques différentes sans aucun plan architectural ni aucune surveillance, elles se trouvaient en plus dans une situation sanitaire repoussante. Dès 1860 le général-gouverneur avait soulevé le problème de la démolition des « galeries marchandes » qui dénaturaient le centre de la grande ville. Mais la question n'en fut pas pour autant résolue avant 1866, avant que Alekséev ne réunisse une assemblée des boutiquiers et ne les convainc de se lancer dans la constitution d'une société par actions. Un comité spécial fut choisi à qui fut confié l'élaboration d'une charte et la conciliation des intérêts. L'idée était des plus simples : chacun recevrait un emplacement dans le nouveau *Gostinij dvor*¹ et en attendant, ils devaient commercer dans des « kiosques » provisoires en tôle, spécialement construits à cet effet.

1. La célèbre Galerie marchande de Pétersbourg, sur le Nevski, construite par Vallin de la Mothe (NdT).

Dès septembre 1889 on procéda à la démolition des vieilles galeries et au mois de mai suivant on posa la première pierre des nouvelles. Il faut dire que comme toujours en Russie, l'élaboration d'un plan rationnel ne se fit pas sans que les instances supérieures ne viennent s'en mêler : par caprice du général-gouverneur, le jour de la démolition des vieilles boutiques fut décidé inopinément si bien que Alekséev n'eut même pas le temps de prévenir quelques-uns de leurs propriétaires, ce qui causa tout simplement leur ruine. Le maire tenta de contrecarrer le coup de force du gouverneur, préconisant l'idée d'un accord à l'amiable mais rien n'y fit : les demandes d'attention aux besoins des gens n'avaient que le don d'agacer d'autant le représentant de l'empereur. Et malgré tout cela le projet fut couronné de succès : le bâtiment de Pomérantsev et Klein fut achevé pour 1893 et les kiosques provisoires où on avait commercé pendant tout ce temps furent alors transportés place du Marais.

S'adressant à la Douma réunie le 18 avril 1889, à l'occasion de l'expiration de son premier mandat de quatre ans, Alekséev déclara : « Il y a quatre ans nous nous sommes attelés à la réalisation des obligations qui nous étaient imparties par la loi, sans discours, sans rien promettre... » C'était là son credo. Mais l'essentiel c'est que sans « discours » les obligations étaient remplies : la Douma de Alekséev ne laissa pas de dossiers en souffrance à celle qui lui succéda alors que les précédentes en laissaient s'accumuler parfois jusqu'à près de 60.

C'est au cours de son mandat que l'important raccordement d'eau de Mitichinsk fut réalisé.

Que furent entrepris les travaux de tout-à-l'égout.

Que furent construits les abattoirs municipaux.

Que furent ouverts trente établissements scolaires dépendant de la ville.

C'est à son initiative que l'on mit en chantier la construction des gares de Nijni-Novgorod et de Kursk.

Il fut l'instigateur encore de bon nombre d'entreprises concernant la cité y compris dans le domaine de la culture : c'est justement lui qui, en tant qu'exécuteur testamentaire de S. M. Trétiakov, réussit à faire que la ville, et non l'État, héritât sans délais de la Galerie de peinture.

La fortune personnelle de Alekséev, comme l'écrit un contemporain, servait de caisse de crédit à la ville de Moscou. Il lui en sacrifia une grande partie. Et il dépensa tellement pour les frais de représentation (il avait un faible pour les réceptions de délégations et la participation à des congrès) que son successeur Roukavichnikov

dont tout porte à penser qu'il n'était pas moins riche, ne soutint pas le niveau requis dans ce domaine et en 1896 se démit de ses fonctions. C'est à cette occasion que la Douma vota au maire une importante liste civile.

Les origines de la fortune d'Alekséev restent quelque peu obscures. Il avait probablement assez d'énergie et de temps pour gérer également ses propres affaires. Pour nous l'essentiel est ailleurs : comment se fait-il qu'en charge des affaires publiques, un manufacturier millionnaire trouve en lui-même la force d'agir, non pas au nom des manufacturiers millionnaires, mais parfois à l'encontre des intérêts de ses pairs. Un exemple. A Pétersbourg siégeait une commission chargée d'apporter des modifications aux relations patrons-ouvriers. Il y était question de rendre moins sévère la législation concernant les amendes imposées aux ouvriers qui rendaient leur condition, déjà pénible, parfaitement insupportable. La situation était critique, la question pouvait être réglée dans un sens ou dans un autre. Les industriels, évidemment, brossaient un tableau idyllique de ce qui se passait dans les fabriques. Alekséev resta silencieux jusqu'à ce qu'il trouve un de ces « biais » dont il avait le secret. Alors il rappela à ses interlocuteurs que peu de temps auparavant ici même avait siégé une commission chargée de l'examen de problèmes d'ordre militaire : l'armée s'était préoccupée de la condition physique des recrues issues de la classe ouvrière. L'orateur, sans leur épargner ses sarcasmes, émit des doutes sur la félicité patriarcale prévalant dans les fabriques russes et reliant ce problème d'intérêt supérieur, celui de l'état de préparation au combat de l'armée, à l'autre problème beaucoup plus privé, il amena les hauts fonctionnaires à conclure qu'il était nécessaire d'atténuer en faveur du prolétariat la législation en vigueur dans l'industrie.

Repérer les « biais » utilisés par Alekséev est toujours passionnant. Malgré toutes leurs différences, ils possèdent obligatoirement un style commun, sa marque personnelle. Le voilà qui décide de lutter contre la prévarication. Un proverbe avait cours chez les marchands qui disait qu'il existe au monde deux endroits terrifiants : l'enfer et le *Sirotski Soud* (Tribunal des Orphelins). Il s'agissait d'une survivance des temps de Catherine II qui réglementait la tutelle qu'exerçaient les marchands aisés sur les veuves et les orphelins. Selon la composition de la famille du marchand restée sans chef de famille la tutelle pouvait être diverse, par conséquent les fonctionnaires avaient un large champ de manœuvre pour soutirer des pots-de-vin. Alekséev sans discours superflus se chargeant de la fonction de premier magistrat au *Sirotski Soud*, fit chauffer et éclairer le bâtiment

à ses frais et dans le même temps mit à l'ordre du jour la question de son financement. En effet les fonctionnaires touchaient un salaire de misère : un chef de bureau, par exemple, obligé de payer son adjoint de sa poche recevait trois roubles par mois (moins que le gardien) ce qui supposait de façon évidente qu'il ne pouvait « subsister » que grâce aux pots-de-vin. Le salaire des fonctionnaires fut multiplié par 40 et les prévarications disparurent.

Efficiencie – tel est le maître mot pour caractériser la position de Alekséev. Il était comme nous le dirions aujourd'hui du parti des « gestionnaires ». Et je suis convaincu que s'ils avaient été plus nombreux dans notre bonne Russie, elle n'aurait pas eu à subir le légendaire « savoir-faire » des bolcheviks.

Les deux derniers jours de sa vie N.A les passa à la Douma.

Le 9 mars 1893 devait avoir lieu la séance au cours de laquelle les nouveaux conseillers allaient prêter serment et où devaient se faire connaître les candidats au poste de maire. Alekséev redevenant simple conseiller municipal, n'entendait pas briguer un troisième mandat.

S'étant rendu à la Douma dès le matin il commença, comme d'habitude, à recevoir les visiteurs. A l'habituelle question « C'est à quel sujet ? » Adrianov, un bourgeois de Novokhopersk, répondit par deux coups de feu.

En raison de la gravité de son état les médecins renoncèrent à transporter le mourant et l'opération pratiquée par N.V. Sklifosofski, ne changea rien. On fit venir à la Douma l'icône miraculeuse de Notre-Dame d'Iversk en présence de laquelle le recteur de la cathédrale de l'Archange, assisté du clergé local fit une prière d'intercession pour la guérison du blessé.

Alekséev mourut le 11 mars à l'aube.

Son assassin fut déclaré irresponsable et n'eut pas à répondre de son acte. La question de savoir s'il y avait quelque'un derrière lui reste à ce jour ouverte.

J'ai toujours été intrigué par le problème suivant : qu'est-ce c'est que ce pays où l'on tue des hommes comme Stolypine et Alekséev. Je comprends parfaitement tout ce que mon interrogation a d'incorrect : n'importe quel historien peut facilement montrer ce que les circonstances avaient d'unique, énumérer un millier de causes possibles et nous abreuver de statistiques. Mais on peut en dire tout autant à propos de Pouchkine. Cependant, quand Marina Tsvétaeva écrit « Le poète en Russie est celui que l'on tue », nous comprenons le sens symbolique de ce qui est dit.

A mon sens, une certaine intolérance de la société vis-à-vis d'une personnalité libre et forte qui se détache de la masse amorphe considérée comme sa chose par le souverain, n'est pas réservée aux seuls poètes. En effet les gens qui, en politique, ont allié la fermeté dans l'action à un sentiment élevé de leur responsabilité, ont eux aussi été d'une façon ou d'une autre et de tous temps « brisés ».

Si on se rappelle qu'avant de mourir Alekséev disait « Je meurs à mon poste comme un soldat » et qu'on ne mette pas ces mots au seul compte d'une certaine théâtralité (présente à coup sûr chez cet homme), on peut tenter de comprendre ce qu'il entendait précisément par avoir une conduite indépendante. Et pourquoi un tempérament puissant et la capacité de « ne pas se mettre à plat ventre » devant les autorités ne l'empêchèrent pas d'accomplir deux mandats complets dans une période où sévissait la contre-réforme et où les droits à l'autonomie des cités à laquelle il a consacré tant de forces et d'intelligence étaient rognés.

Peut-être, le sentiment d'être « un soldat à son poste » était-il la conséquence de la conscience de son rapport direct avec l'Etat en dehors de toutes les instances de l'Empire. Qu'importe, qu'à la différence de Tchitchérine, il ait recommencé à venir accompagner à la gare le général-gouverneur lors de ses voyages officiels à Pétersbourg. En revanche il pouvait à l'occasion, à propos de ce même général-gouverneur, faire courir des anecdotes (comment celui-ci avait accueilli le roi de Suède avec l'unique phrase qu'il connaissait dans sa langue – une publicité sur une boîte d'allumettes suédoises), et c'était bien pire pour l'autorité du pouvoir central que l'irrespect dans l'exécution de la procédure. Quand il se réconciliait avec les instances de l'empire qu'il méprisait, il le faisait pour le bien de l'empire tout en se considérant, non sans état d'âme, comme un soldat.

Alekséev est mort à 42 ans. Un cinquième de sa courte vie, c'est-à-dire 8 ans, il fut maire. Aucun doute que c'est l'esprit de l'époque qui l'a suscité au moment où apparaissaient précisément les possibilités dont il a su se servir. Mais il a marqué l'histoire de la ville de telle sorte que tous ceux qui ont écrit sur Moscou et son histoire, à l'unanimité appelaient précisément Alekséev le plus « typiquement moscovite » de tous les dirigeants de la ville, passés et à venir. Et pourquoi donc ? De quelle nature est cette qualité moscovite « particulière » ?

A nos yeux la question est loin d'être superfétatoire. Parce qu'au moment où nous ressuscitons les fondements de l'autonomie de la capitale, nous devons être certains que nous ne reculons pas, que

nous ne nous éloignons pas de la tradition historique, ne lions pas la ville à quelque chose qui lui serait étranger et qui ne serait pas enraciné dans la mémoire collective des moscovites.

On peut répéter à l'envie qu'après le bouleversement bolchevique Moscou est devenue tout à fait différente, que la composition de sa population a radicalement changé, qu'elle est devenue une ville tentaculaire, abîmée par une quantité de constructions standardisées, qu'elle a tant perdu dans tous les domaines... Et cependant tous ceux qui viennent chez nous et encore plus ceux qui s'y installent, se sentent forcément en communion avec « l'esprit de Moscou » qui d'une façon paradoxale allie la puissance de l'une des plus grandes capitales du monde moderne avec le maintien étonnant de traditions patriarcales et un ton de familiarité qui ces dernières années n'a, non seulement, pas disparu mais s'est encore renforcé. Cela je l'ai entendu dans la bouche d'étrangers en visite dans la capitale, d'amis d'autres républiques, d'autres villes. Cela je le sens chaque jour quand je suis dans des quartiers périphériques, quand je rencontre des gens. Même le style des rapports des édiles avec leurs concitoyens n'a absolument rien de commun avec celui d'Orel ou de Saint-Petersbourg.

Ce style transparait sans qu'on le veuille et sans qu'on y pense – l'authentique sincérité de Boris Notkine en direct sur les ondes chaque mardi, les poignées de main amicales avec ceux qui viennent à la mairie pour quelque que raison que ce soit, le ton de quasi scène de ménage sur lequel les habitants d'un quartier ou d'un autre expriment leurs doléances quand on va sur le « terrain » : et pourquoi tu n'es pas venu plutôt, et le toit qui n'a pas été réparé, et comment peut-on avoir autre chose à faire quand nous avons une fuite ?

Cette intimité spécifique dans les relations que je qualifierais volontiers de « sui generis » se développe dans les deux sens, englobe les habitants et les dirigeants. En effet si tout ce qui se passe dans la ville est la faute du maire, cela signifie qu'il n'est pas que formellement le chef de l'exécutif, il est « le maître de maison », obligé de ressentir personnellement, de s'impliquer presque de manière domestique dans chaque problème, dans chaque centimètre carré du territoire urbain, chaque fois qu'il y a une fissure dans l'asphalte. Une telle attitude donne de l'énergie, des forces, la certitude aussi que si on n'a pas quatre bras, si on n'est pas arrivé à tout réparer à temps, à tout reboucher, tout remettre en état, alors on commence à se comporter envers cela comme envers ce qu'on a laissé en plan chez soi, et pour lequel on se fait houspiller par sa femme.

C'est précisément cette qualité de « bon père de famille » que nous retrouvons, il me semble, chez Alekséev. D'elle découle, et c'est peut-être le plus important le sentiment que donnait la ville, qualifiée par les contemporains de « patriacale » ; ils avaient en vue une exceptionnelle intimité dans les rapports entre les gens et une simplicité de mœurs dénigrées par les tenants de la politesse formelle importée d'Europe par Pierre le Grand. Demeurée capitale d'une Russie d'avant Pierre, Moscou s'est opposée de tout son être à ce formalisme aliénant. A la différence de Pétersbourg, où s'implantait l'idée d'une hiérarchie sacrée et toute puissante et le respect formel de la procédure, la vieille capitale considérait ces conceptions comme étrangères à la spécificité russe. Et bien que beaucoup de gens à Moscou se soient adaptés à ce nouveau type de rapports, ce ne sont pas eux qui ont incarné l'esprit de notre ville.

C'est Alekséev qui en est devenu le représentant, lui qui savait « jouer » en suivant certaines règles particulières bien moscovites dont il prouvait l'efficacité. Louvoyant entre les prétentions impériales au pouvoir absolu, le conservatisme des fonctionnaires et l'indifférence des habitants, il mita sur un style de direction « père de famille » c'est-à-dire : se déterminer un but précis et le réaliser avec fermeté, avec autorité, en passant outre hiérarchies et procédures quelles qu'elles soient.

Je ne veux pas idéaliser une telle méthode de direction. Elle ne peut être qu'obligée, transitoire, et bien sûr, il faudrait s'arranger pour ne jamais avoir à y recourir.

Mais aujourd'hui encore Moscou, en tant que capitale, incarne l'esprit russe toujours prêt à sortir des limites imposées. Et cela signifie que si une fois une décision prise, elle est menée effectivement à son terme, nous n'avons pas seulement obtenu un résultat, mais passons de l'état détestable d'oscillation entre la stagnation et la gabegie à une dynamique de développement paisible et régulier.

Toutes les décisions que nous prenons, nous les prenons avec en tête ce second objectif qui est peut-être l'essentiel.

Le charme rompu

• Tu parles sans cesse de succès et de réussites ! dit mon premier lecteur en me rendant mon manuscrit. Mais ce qui intéresse les gens c'est tout ce qui n'est pas résolu. Ce qui reste à faire. Les ordures par exemple. C'est de ça qu'il faut parler •.

Je me rassieds à ma table. Il est tôt le matin. Les oiseaux chantent. Ce serait bon tout de suite de faire un saut jusqu'au terrain de sport. Je suis en congé quand même. Mais il n'y a rien à faire. Quand je serai de nouveau au travail, je n'aurai plus du tout le temps.

Seulement voilà, Dieu m'est témoin, cela ne m'intéresse pas tellement de parler des ordures ici. C'est un problème provisoire. Il n'y a pas de quoi se casser la tête. Dès que nous aurons de l'argent disponible pour payer des gens et pour acheter un nouveau matériel d'enlèvement des ordures le problème n'existera plus. Cela je vous le dis en tant qu'ancien concierge.

Il est vrai que de notre temps nous n'avions même pas l'idée d'un matériel particulier pour faire le ménage, et pourtant nous nous en tirions, il faut voir comment. Un balai, un pic à glace et une pelle, c'était tout le matériel. L'essentiel dans le travail du concierge est de se lever tôt, tant que Dieu dort encore, comme disait ma grand-mère.

Les balais, tu te les es confectionnés toi-même, tu as évidemment fait d'avance provision d'osier. Le balai est un instrument têtu, ce n'est pas pour rien, n'est-ce-pas, que dans les contes, Baba Yaga, la sorcière, vole à califourchon dessus. Chaque balai à son caractère, si tu ne l'as pas serré comme il faut, il te fera une telle poussière, il t'épuisera tellement qu'il vaut mieux laisser tomber et aller te coucher.

Le pic, c'est le syndic qui l'a donné. C'était un instrument respectable. Il exigeait force et adresse. Fendre un bloc de glace avec son extrémité pointue ou casser une fine couche de glace sur le sentier avec son bord plat est un véritable art. Si on maintient une bonne inclinaison et une force égale pour frapper, les éclats seront presque tous de la même taille et resteront sur place. Il sera facile de les ratisser. Et puis, l'essentiel dans le travail avec le pic, c'est qu'il doit te donner du plaisir. Sinon cela ne marche pas. C'est la règle.

Mais mon principal objet de fierté, dont je prenais soin comme de la prune de mes yeux, était évidemment la pelle à neige. Mais alors, pas celle en contreplaqué, celle que le GEK (le Syndic) distribuait, mais une recouverte de fer (récupéré). Et confectionnée par mon père. En aluminium. Large, légère et aiguisée. Le syndic Vassili Ivanovitch, homme bedonnant et sévère qui avait coutume de surveiller le travail avait beaucoup de respect pour moi à cause de cette pelle. Son hobby, c'étaient les glaçons qui vous pendaient au-dessus de la tête. Il était dans tous ses états si on n'arrivait pas à les décrocher tous.

Ce fut le travail de votre humble serviteur durant ses six années d'études à l'Institut du Pétrole, nettoyer sa propre cour jouissant de la considération de son entourage. Et d'un prestige remontant à l'époque prérévolutionnaire et qui avait survécu. Derrière le concierge se profile le propriétaire, il en est le représentant tout puissant. Ce n'est pas un hasard si, après la révolution, les bolcheviks arrivés au pouvoir bannirent jusqu'au mot « concierge ». Dans les années 20, on l'appelait « balayeur » ou bien « homme de ménage ». Mais dans le peuple, le respect pour le concierge s'était conservé et, après la guerre il renaît de ses cendres sans que les autorités municipales aient aucun effort à faire.

Aujourd'hui, la situation est un peu plus complexe, le problème n'en est pas moins facile à résoudre. Quand le budget de la ville sera assez doté nous achèterons des mini tracteurs, nous augmenterons les salaires, et la propreté régnera partout et tout ira bien. Je vous le promets. Il n'y a pas à s'en faire. Le chemin est tout tracé.

Mais il est dans la gestion d'une ville des problèmes qu'on dirait marqués par le sort, dont on ne sait par quel bout les aborder, comment s'y prendre pour les résoudre.

Un tel problème évoque un embouteillage sur la voie publique. Personne ne souhaite être bloqué, tout le monde veut rouler. Et justement, parce que tout le monde veut rouler, cela donne quelque chose d'absurde.

Mais, au fait, si je vous parlais des bouchons. Pourquoi chercher plus loin ?



L'oukase du tsar Alexis Mikhaïlovitch du 26.04.1670 interdisait de pénétrer à cheval dans le Kremlin à partir de tel rang et jusqu'en bas de la hiérarchie.

Ce n'était ni la première ni la dernière tentative d'interdiction de la part des autorités de Moscou au cours de leur lutte constante contre les perpétuels embouteillages dans le centre.

Aujourd'hui cependant, et ce malgré tout le respect que je voue aux traditions de la capitale, j'aimerais éviter de commencer par là, à cette heure post-soviétique qui est la nôtre. Et non seulement parce que de telles méthodes de coercition sont en contradiction avec l'idéologie même d'un régime démocratique. Autre chose de plus important suffirait à me persuader : nous avons déjà expérimenté le caractère illusoire de tout interdit. N'est-ce pas là tout l'enseignement du socialisme (paix à son âme !) ? Les interdits ne fonctionnent que les premiers temps. Ensuite apparaissent des réseaux clandestins tout spécialement destinés à tourner l'interdit au moyen de la fraude et de la prévarication ; et nous découvrons bientôt que tout est revenu sur ses rails, seulement les contacts des filous se sont renforcés et leurs poches se sont remplies.

Un autre moyen de résoudre le problème du trafic, populaire dans le passé est l'élargissement des rues : on le retrouve lui aussi tout au long de l'histoire de la ville. Le déplacement des maisons dans les années 30 ou la percée du « dentier de Moscou » au Nouvel Arbat dans les années 60 suivent une tradition qui ne remonte pas à l'époque des bolcheviks.

La première tentative pour réglementer la largeur des artères de la capitale date déjà, autant qu'on puisse le savoir, de 1585. Le tsar Fiodor Ioanovitch fixa la largeur des rues à 12 sagènes (25 mètres), et des ruelles à 6 sagènes. Une mesure révolutionnaire pour ces temps anciens. Et seule l'absence de « courroie de transmission » comme nous dirions aujourd'hui, réduisit cette mesure à néant. Les moscovites malgré l'oukase non seulement ne prirent pas sur leur cour pour l'élargissement des artères, mais il n'était même pas rare qu'ils s'approprient des bouts de rue, les transformant en impasse sans s'en faire autrement scrupule.

L'incendie de 1626 qui détruisit la moitié de Belij Gorod incita enfin le gouvernement à vérifier la largeur des artères moscovites en se reportant à l'oukase de 1585. Il découvrit un tableau accablant. Force fut de constater que de nombreuses ruelles ne faisaient pas plus d'une sagène au lieu des six prévues.

Le tsar Mikhaïl fixa de nouvelles normes moins contraignantes. Il ne put lui non plus obtenir grand chose des propriétaires moscovites. Lors des reconstructions après les incendies, ces derniers se refusaient à aligner les cours sur les façades comme l'oukase les y enjoignait, ce qui entraînait la persistance de ressauts et d'encoignures.

Pierre-le-Grand lui-même ne parvint pas à faire régner l'ordre. Par un oukase du 14.09.1715 Sa Majesté ordonnait de : construire les maisons dans Moscou uniquement suivant des lignes droites. En cas contraire de les confisquer au profit de l'état ou de les reconstruire au frais des architectes. Mais le tempérament moscovite ne se laissait pas juguler.

Il est curieux de parcourir les oukases des tsars ; ils sont habituellement censés (en 1752 déjà par exemple, nous découvrons des lignes rouges sur le plan de Moscou représentant les façades des maisons) et cependant ils demeurèrent lettre morte. Du moment que cela devait être porté sur le papier on supposait que tout ce que le souverain avait ordonné serait accompli à coup sûr et sans réplique. On ne peut que s'ébahir : d'où venait une telle foi dans les mots ? Est-il possible que ni le tsar, ni ses proches n'aient effectivement pas su que si le peuple de Russie possédait un don, c'était bien celui de se soustraire aux ordres ? Même Pierre, que nous avons l'habitude de respecter pour l'efficacité de sa poigne et son amour du travail bien fait, même lui, n'est pas particulièrement préoccupé par les mécanismes de contrôle de l'exécution de ses ordres.

En tout cas, la situation n'évolua pratiquement pas jusqu'en 1812, année où l'incendie anéantit non seulement les maisons mais la disposition des cours dans Moscou. • L'incendie concourut grandement à son embellissement • dira plus tard le poète. Et c'est un fait : • la commission des constructions •, créée après la guerre de 1812, se mit aussitôt au travail. On porta sur la carte de la ville avec une relative précision toutes les artères existant dans les limites des remparts de Kamerkolejski et enfin, en 1818, fut dressé un • plan projectif • ... Et malgré tout, malgré tout ce travail de planification, assez peu de choses furent réalisées au XIX^e siècle concernant l'élargissement des rues. La volonté émanant d'en-haut de racheter aux propriétaires les terrains cédés de plein gré pour laisser place aux voies de communication, voilà ce qui freinait l'évolution de la situation. Car les propriétaires exigeaient des prix exorbitants. C'est seulement avec la mise en application d'une nouvelle réglementation urbaine en 1872 que la Commission Exécutive augmente le financement à plusieurs reprises et commence à user du droit, enfin acquis, de saisie des terrains indispensables avec un juste prix en contrepartie.

Mais bientôt arriva la révolution et, sur ce qui s'ensuivit, sur la façon dont on a démolit et déplacé les maisons dans Moscou, interrogez les témoins ; quant à moi, avec votre permission, j'interromprai ici cette histoire qui n'est pas toujours des plus gaies pour ne pas me démoraliser une fois de plus. Je dirai seulement qu'un tel

procédé a suscité tant d'amertume au cours des années d'autoritarisme – aujourd'hui les barbares qui, sous le régime soviétique, ont démoli le centre historique sont l'objet de tant d'injures – qu'user de leurs méthodes nous ferait mal au cœur, et je m'exprime poliment.

Il reste une seule méthode, la troisième, la plus ardue et délicate : transformer le système lui-même du trafic en permettant son accélération. Des voies rapides, des échangeurs, la création d'un périphérique supplémentaire dans la capitale, voici notre arsenal.

Nous nous permettrons de rappeler ici que faire de la vitesse est une tradition moscovite s'il en est.

• Le cocher moscovite galope comme un forcené en criant « Place ! Place ! » et on lui cède le passage ». Ceci sort de la lettre d'un étranger (XVII^e siècle).

Il est loisible de deviner quels mots on emploie en s'écartant d'après l'intitulé des oukases des tsars :

• DE L'INTERDICTION DE CIRCULER A TRAVERS LA VILLE AVEC DES FOUETS ET A BRIDE ABATTUE • (1683).

• DE L'INTERDICTION DE LA COURSE RAPIDE ET DE L'INTERDICTION DE PROFERER DES JURONS • (1744).

Ces documents administratifs nous laissent bien entrevoir les us et coutumes moscovites.

J'ai sous les yeux les instructions de Pierre-le-Grand au chef de la police : obtenir que les cochers circulent plus lentement dans Moscou et que « *ceux qui auraient envie de faire la course*, ironise le tsar, *sur de fougueuses montures tout à leur aise* » organisent leurs compétitions dans les quartiers des cochers de poste ou en hiver sur la rivière.

Et voici l'oukase de l'impératrice Elisabeth Pétrovna du 19.03.1742 : par ordre de Sa Majesté il est interdit de galoper à travers Moscou « *sur de fougueuses montures* » pour « *ne pas causer de torts aux gens et ne pas provoquer de morts parmi eux* » et, pour la bonne bouche, la citation qui suit : « *Il a été porté à la connaissance de Sa Majesté l'Impératrice que l'on circule extrêmement vite à cheval dans Moscou et de ce fait les gens se trouvant sur le passage ne sont pas seulement battus par les cavaliers à l'aide fouets mais encore se font piétiner par les chevaux et ceci sans aucun scrupule ni remords de la part des dits cavaliers qui jurent des plus vilainement...* »

Bref, si on en juge d'après les oukases des tsars, on a bien l'impression que l'exclamation de Gogol : « et quel est donc le Russe qui n'aime pas une rapide chevauchée ! » trouve sa confirmation précisément dans la ville des tsars.

Qui n'est pas resté coincé dans les embouteillages du boulevard des Jardins, n'a pas tout maudit sur terre, n'a pas supplié, pesté, n'a pas été prêt à vendre son âme au diable pour arriver à temps, celui-là ne comprendra pas toute la passion avec laquelle le problème du « trafic » est sans cesse réexaminé aux réunions de la mairie. Ce mot qui en anglais signifie simplement « circulation », « transport », est de plus en plus employé ces derniers temps, comme je l'ai remarqué en parlant avec les agents de la circulation, comme terme de choix pour désigner une circulation démesurée, les bouchons, les embouteillages. Ce sont les jeux de la langue russe : ce qui est mobile chez eux est statique chez nous.

Ce n'est absolument pas un hasard si le « trafic » employé dans ce même sens est devenu précisément critique au début des années 1990. Une ville conçue pendant des années pour les transports en commun a été touchée par la vague de croissance incontrôlée du parc automobile. Les conséquences du passage accéléré au nouveau système économique se sont fait sentir – liquidation du déficit artificiel en automobiles, apparition de particuliers fortunés et de riches organisations et bien d'autres choses encore qu'il serait trop long d'énumérer. Dans l'ensemble, il y a déjà à Moscou plus d'un million de voitures privées et ce chiffre augmente sans cesse. Ajoutez-y les transports en commun dépendant de la Ville, le parc automobile de tous les organismes officiels, plus notre désir de construire encore quelque peu, de créer de transformer... Et vous reconnaîtrez vous-même que le nouveau système ne pouvait pas ne pas s'accompagner d'une crise du transport... Il se développe et elle aussi dans le même temps.

Le problème est tellement complexe et varié quant à ses aspects que la crise déborde du domaine des « solutions à effet direct ». Le réseau des transports est un organisme en soi ; faire ingérence dans tel ou tel de ses secteurs peut porter à conséquence dans un tout autre point de la ville. C'est pourquoi il faut ici que le travail s'appuie sur le savoir-faire et le professionnalisme, l'intuition et l'analyse des variantes, l'acceptation de plusieurs approches, la comparaison des alternatives. Il peut bien se produire des heurts de points de vue et des conflits de positions. L'art du dirigeant consistera non pas à prendre en vitesse une décision et à la contrôler avec vigueur, mais à exposer patiemment toutes les opinions, à amener les spécialistes et les dirigeants à une discussion commune en tenant bien compte de qui défend quel côté.

Cette tactique forme comme un sujet à part entière et j'ignore si c'est le lieu ici d'en parler.

On me demande souvent (même mes collègues, pas que les amis) : pourquoi sans fin tenir des réunions ? Pourquoi perdre tant de temps dans des « palabres » ? Ne vaudrait-il pas mieux choisir un couple de spécialistes, élaborer avec eux une solution correcte et l'appliquer fermement. Je le dis en secret : c'est souvent ainsi en fin de compte que cela se déroule. Mais je me suis fait le serment de ne jamais ressembler à un certain membre du Politburo, un certain Slioukov (vous vous souvenez de ce nom ?) qui, alors que j'étais « vice-président », m'avait convié dans son bureau pour lui parler de je ne sais quoi et raccompagné en me disant je ne sais quoi non plus. En revanche il avait passé la majeure partie de son temps à me démontrer que je n'étais pas à la hauteur et que je ne valais rien.

Chaque fois que je quittais son bureau, je me faisais le serment que jamais je ne lui ressemblerais.

Non, messieurs. La technique du dirigeant consiste à réunir tout le monde, à écouter chacun et, suivant le conseil de Carnegie, à s'extasier effectivement sur la perception du problème et la connaissance du sujet dont témoignent ses subordonnés. La tâche du dirigeant est de créer une atmosphère de réflexion, d'euphorie créative, d'« offensive cérébrale ». Les « décisions pratiques » sont elles aussi soumises au principe de la propriété. Ce n'est qu'après qu'ils les auront fait siens, que les dirigeants, aux postes intermédiaires, commenceront à les mettre en application.

Un dirigeant expérimenté, quand il préside une réunion, garde en vue un but parallèle : ne pas imposer sa décision à ses subordonnés. Il peut les influencer discrètement, orienter leur avis par ses questions, mais en aucun cas « taper du poing sur la table », en aucun cas insister. Il vaincra par la patience, non par la force. Il tiendra la réunion pour réussie uniquement s'il a pu y déclarer en conclusion : « Notre décision finale, que voici, est le fruit de vos idées. Je vous en remercie infiniment. » Parce que ce n'est qu'après pareille discussion, qu'il sera assuré de s'être acquis non pas des exécutants prompts à manquer à leurs devoirs, mais des alliés à l'esprit créateur qui lutteront pour défendre cette décision et l'imposer. Ils sont des spécialistes. Mais si jusqu'alors chacun considérait le problème à travers son propre prisme, comme à travers une seule minuscule cellule d'un œil à facette, à présent il a saisi l'essence de l'image tout entière et a fait de ce tout sa propriété. On peut désormais lui faire confiance. Il emporte avec lui la flamme, l'ardeur à exécuter, car il considère comme sienne la décision qui a été prise. Or défendre son opinion est dans la nature humaine.

Ainsi, le travail commença – travail un peu étrange, disons-le honnêtement, car jamais auparavant un gouverneur de la capitale n'avait présidé autant de réunions sur le même thème, n'avait rendu aussi souvent visite au Comité d'étude scientifique du Plan général d'aménagement, n'avait écouté pendant des heures les collaborateurs du secteur du transport, n'avait fréquenté à chaque occasion opportune les agents de base de l'Inspection routière... pour tomber dans un tel état d'impasse, car la situation se révélait désespérée. Partout, on ne connaissait qu'une chose : les méthodes d'interdiction. La limitation de l'entrée en ville. Personne ne proposait d'autres solutions.

On éprouve dans de telles circonstances une terrible déception de soi. Le problème est simple, mais l'on est impuissant. Même si l'on sait pertinemment que cette impuissance est fictive, qu'elle ne doit pas arrêter, car la nature est si riche et multiforme que la solution, semble-t-il, gît là quelque part et ne demande qu'une chose :
• Trouve-moi, trouve-moi... •

Et là, émergeant du désespoir total, comprenez-vous, qui m'étreignait, de manière pour moi-même parfaitement inattendue (je ne me rappelle même pas comment cela s'est produit), j'avance tout à coup une idée : et si l'on faisait tourner la Ceinture de boulevards des Jardins dans un seul sens ? (À l'intérieur de moi une voix me souffle : eh quoi, tu es malade ? Mais je continue.) Un parcours sans feux rouges à l'intérieur de la ville. Vitesse pouvant atteindre 80 km/h. On construit de nouveaux viaducs, des bretelles de sortie, des passages piéton souterrains, on réorganise la circulation dans les rues adjacentes, et ensuite le seul problème qui restera celui du prix de l'essence. Qu'en pensez-vous ?

Ces sortes d'idées ont cela de bon qu'on peut ensuite les oublier. Mais elles intensifient l'activité de toute la sphère, et donnent des résultats en un tout autre point que celui d'où on est parti.

Comme toujours dans ces cas-là, il s'est trouvé sur-le-champ des enthousiastes (« prenons la décision, essayons ! »), des opposants (« cessez de prendre Moscou pour un cobaye ! »), et des centristes. Je reste assis et je réfléchis : de quel bord sont les hauts responsables auxquels il reviendra de réaliser tout ça. S'ils sont « de droite », mieux vaut ne pas leur gâcher le travail. Je le dis en ami : abandonne !

Mais malgré tout, avant d'abandonner, nous avons passé l'idée à loupe. Nous avons fait un tas de calculs, modélisé toutes les situations possibles sur ordinateur, défini les éléments manquants. Et déjà, au cours de ce travail, nous avons obtenu beaucoup.

Le premier de ces résultat a été la réactivation des études sur le projet de tunnel sous Lefortovo, là où aujourd'hui la troisième ceinture s'interrompt. Pour on ne sait quelles raisons mystérieuses, sa mise au point avait été suspendue. Désormais ce tunnel est inscrit sur la liste des priorités. Il est apparu qu'on pouvait le construire même sans le concours des étrangers, et avec la garantie qu'à la surface rien de ce qui émeut les amateurs de vieilles pierres ne souffrirait de dommage.

Le deuxième résultat – tout à fait inattendu – a été la ceinture « N° 0 » autour de Kitaï-gorod et du Kremlin. L'idée est née sous l'impulsion du débat autour du projet de complexe commercial sous la place du Manège. Nous étions là gênés par une voie de circulation qui séparait la place du Manège du jardin Alexandrovski. Il était proposé de faire passer un tunnel sous cette zone. Idée normale, pas difficile à réaliser, mais il nous était très repoussant, bizarrement, d'imaginer deux trous au centre de Moscou. Je dis bien : repoussant. En ces instants, l'inconfort « émotionnel » a quelque chose de parent avec ce qu'éprouve l'artiste. Avec cette inquiétude qui force l'artiste à ne pas s'apaiser, à passer en revue les variantes, à chercher des images solutions, jusqu'à ce que surgisse « l'illumination ».

L'idée s'est révélée si simple et élégante, qu'elle n'a rencontré pratiquement aucun opposant. Une ceinture s'est enroulée autour du Kremlin.

– Et pour les boulevards des Jardins ? ai-je demandé.

– Peut-être peut-on attendre pour l'instant ? m'a-t-il été répondu. On construira une série de passages souterrains, de tunnels, on lancera les études pour les éléments qui de toute façon serviront plus tard, indépendamment de la décision qui sera prise, double sens ou pas.

J'étais heureux. C'était la réponse qu'il fallait ce jour là.

Tous les principaux responsables était d'accord avec elle.

Ils avaient compris l'idée stratégique.

Ils chercheraient des variantes alternatives.

Ils savaient : il ne faut jamais rester inactif.

Autour de la « question du logement »

Dans le roman de M. Boulgakov, le Maître et Marguerite, on trouve une phrase singulière prononcée, à en croire l'écrivain, par Satan en personne : les Moscovites, dit cette phrase, sont des êtres humains comme les autres, « seule la question du logement les a corrompus ».

L'auteur n'explique pas davantage de quoi il retourne. Et peu de gens savent qu'il est fait ici allusion à une fort vieille histoire dont, si Dieu veut, nous verrons peut-être un jour le dénouement.

Le plafonnement des loyers, les réquisitions d'immeubles, les appartements surpeuplés – tout ce que beaucoup attribuent à « la barbarie du pouvoir soviétique » – sont en réalité autant de phénomènes surgis beaucoup plus tôt.

L'histoire de la « question du logement » atteste de manière éclatante que nombre de dispositions foncièrement bolcheviques furent mises en œuvre durant la période pré-bolchevique, que les progrès du bolchevisme ont été naturellement encouragés par la situation générale de la Russie, en particulier de la Russie militarisée des années 1914 à 1917.

1

J'espère qu'il n'est point besoin de rappeler au lecteur qu'avant la révolution l'habitat était exclusivement l'affaire du domaine privé. Cependant, sous le terme de « propriétaire immobilier » on entendait généralement non pas n'importe quel possesseur d'une maison, mais uniquement une personne qui louait un logement lui appartenant, définition qui recouvrait une assez large catégorie d'individus, depuis le propriétaire d'immeubles de rapport jusqu'à la veuve de petit fonctionnaire qui se serrait chez elle pour gagner quelque argent.

Dans le milieu de la bourgeoisie moscovite, l'immobilier était estimé comme un placement tranquille, sans risque : on achetait un immeuble, et il ne restait plus qu'à lever tribut sur les locataires, en veillant bien à ne point laisser échapper le prétexte de l'augmenter à l'occasion du pavement de la rue attenante.

La gestion d'immeuble ne réclamait guère de talents particuliers. Surveiller les concierges, passer contrat avec les entrepreneurs pour réparer un toit ou bien trouver, l'hiver, des camions pour enlever la neige, voilà sans doute à quoi se résumait l'ensemble des soucis domestiques des propriétaires immobiliers, ces « invalides du capitalisme », selon la piquante expression d'un feuilletoniste.

Leurs principales fonctions, si l'on en croit les mauvaises langues, étaient de celles qui n'avaient aucun rapport avec l'administration d'une maison : elles consistaient à tenir le registre des locataires et le livres des entrées et sorties, et à rendre divers services aux organes de police. C'est précisément pour cette raison qu'en règle générale les propriétaires n'étaient pas aimés, mais à jusqu'à une certaine date c'était là l'affaire personnelle des locataires.

Notre histoire commence à la fin de l'année 1914, au moment où l'on observe en Russie, après le début des opérations militaires, une brusque montée d'inflation.

Les propriétaires immobiliers présumaient que personne ne viendrait leur contester le droit à indexer leurs revenus. Déjà en temps de paix, Moscou souffrait d'un manque de logements. Avec la guerre (l'armée, les réfugiés, les hôpitaux) la pénurie s'était aggravée à l'extrême.

Ils se mirent donc à augmenter hardiment les loyers – d'abord, comme il se doit, ceux des malheureux réfugiés, puis ceux de tous les autres. Et ce fut le point de départ.

Les organismes de défense de la santé publique lancèrent une campagne de lettres de protestation adressées à la Douma.

L'Association des locataires leur emboîta le pas.

Puis ce fut l'Association des employés de la Ville, laquelle rassemblait près de 23000 personnes.

Et enfin tous les autres – ouvriers, sages-femmes, réfugiés lettons –, « tous les groupes de population qui étaient un tant soit peu unis ».

À la stupeur des propriétaires immobiliers, la presse moscovite soutint le mouvement de protestation. Même les gazettes populaires ouvrirent des colonnes spéciales dans lesquelles, presque quotidiennement, figuraient des articles et des entrefilets aux titres éloquentes : « AGRESSION CONTRE LES LOCATAIRES », « LES SUBTERFUGES DES PROPRIÉTAIRES », « LE CRI DE DÉTRESSE DU LOCATAIRE ». On publiait les résolutions signées par les organisations protestataires. Même les très sérieux *Bulletins de Russie*, après un temps d'hésitation, s'engagèrent sur la voie avec plusieurs articles du type « Les Gémissements du locataire ». Personne ne se risqua à se

tenir à l'écart, ni même seulement à se laisser distancer par ses collègues dans le mouvement général.

Toutes ces circonstances influèrent de manière décisive sur la position des autorités.

Le pouvoir répugne à recourir au grand jour à des mesures susceptibles de porter atteinte à la situation matérielle de ses administrés. Il lui sied mieux d'agir par des moyens détournés : protection douanière, émission de monnaie ou encore, comme aujourd'hui, *vouchers* ou refus d'indexer l'épargne. Le pouvoir sait qu'une fois sa manœuvre éventée – quand on s'aperçoit que ses économies ne permettent d'acheter ni une maison, ni même un cercueil –, le citoyen russe est incapable en son cœur d'accorder à cette escroquerie le même prix qu'à un fait directement sensible comme la hausse de son loyer.

La • défense du peuple • fut mise en œuvre en recourant aux mesures les plus radicales. Au mois d'août 1915, un arrêté du gouverneur de Moscou INTERDISAIT D'AUGMENTER LES LOYERS SUR LE TERRITOIRE DE LA VILLE.

Cet arrêté fut bientôt confirmé par une ordonnance du commandant de la région militaire de Moscou.

L'exemple fut suivi par d'autres villes.

Les propriétaires immobiliers voulurent tenter de se défendre. Il est difficile de lire sans quelque compassion la pétition qu'ils adressèrent au conseil municipal. • Réclamant de supplier • le commandant de la RMM d'abroger l'odieux décret, ils appelaient à la raison et à la justice :

«... Le refus de réviser cette disposition placerait les propriétaires immobiliers dans une situation d'exception par rapport aux autres propriétaires de biens et de capitaux : les détenteurs d'obligations d'Etat continuent de bénéficier du même pourcentage ; personne ne porte non plus atteinte aux profits des entreprises industrielles et commerciales. Les employés des organismes publics, ceux de l'industrie et du commerce, obtiennent des augmentations pour compenser la cherté de la vie. Les serviteurs du gouvernement touchent également des allocations. Il serait fort singulier et injuste que les propriétaires immobiliers, qui avant la guerre tiraient de leurs biens un revenu modeste et limité, hors de commune mesure avec les profits courants, se vissent contraints, pour cause de guerre et d'inflation, de renoncer à cette rente... »

Ils réclamaient l'autorisation d'augmenter les loyers de 10 à 20 %, tout au plus, relèvement qui, eu égard à la hausse des prix, eût été pleinement raisonnable. Les autorités, en guise de réponse, firent

pleuvoir de nouvelles amendes, et le 6 juillet 1916 adoptèrent une autre décision importante : l'interdiction de refuser aux locataires le renouvellement du bail « aux mêmes conditions ».

Ce n'est qu'à la fin de l'été, quand la valeur du rouble tomba à 25 kopecks, que le pouvoir central tenta d'intervenir et de faire ce à quoi gouverneurs et généraux ne parvenaient pas à se résoudre. La « Loi sur les loyers » adoptée par le conseil des ministres du 27.08.1916 (loi qui abrogeait tout autre disposition antérieure) limitait l'interdiction d'augmenter les tarifs de location aux seuls locaux d'habitation.

La même loi permettait en revanche de « procéder à des majorations... en rapport avec le renchérissement du combustible », en d'autres termes, d'augmenter les charges.

Cependant, ce compromis ne sauvait plus rien pour les propriétaires immobiliers.

La catastrophe sociale était déjà localement accomplie.

Avant la guerre, un propriétaire qui touchait 4 à 5 000 roubles de rente par an était un personnage aisé. Un ouvrier ne gagnait en une année que 400 à 500 roubles, tout au plus. A la fin de la guerre, si le rouble avait perdu cent fois de sa valeur, le salaire annuel de l'ouvrier atteignait déjà 30 000, alors que le propriétaire immobilier restait avec ses quatre ou cinq mille roubles. Autrement dit, il se retrouvait dans une situation pire que celle de son ancien concierge.

2

Ni les autorités, ni les propriétaires ne soupçonnaient, bien sûr, la gravité de ce qui s'était passé. Ils supposaient que la guerre finirait bientôt et qu'on parviendrait à compenser ces pertes temporaires.

En réalité, un drame était en train de se jouer, dont nous ne savons pas encore nous dépêtrer aujourd'hui.

Si la « Loi sur les loyers » permettait d'augmenter les charges, elle interdisait en revanche de relever la part de loyer qui servait à constituer les réserves d'amortissement destinées aux travaux de gros entretien. Le résultat ne tarda pas à se faire sentir. Les immeubles tombaient en état de délabrement.

Les propriétaires avaient adopté un régime d'économies draconien. Les locataires gelaient chez eux. Mais l'Association des propriétaires immobiliers avait décidé en manière de protestation d'inclure dans les contrats un article stipulant que les propriétaires ne s'engageaient à chauffer les bâtiments qu'à concurrence de la quantité d'anthracite qui leur serait délivrée par la municipalité.

Observons bien la logique de leur conduite : les propriétaires immobiliers avaient cessé de lutter contre les difficultés. On trouvait sur le marché du bois et du charbon en suffisance, mais jamais, au cours de toute cette période de désorganisation de l'économie, on n'entendit parler d'aucune coopérative, par exemple, chargée de l'achat centralisé de combustible.

Tous, désormais, s'en remettaient exclusivement au pouvoir municipal.

L'hiver de la même année se produisit un événement inouï pour la ville de Moscou : les propriétaires d'immeuble cessèrent de louer des camions pour enlever la neige des rues adjacentes. Et le fait fut officiellement entériné. Le gouverneur de Moscou donna l'autorisation d'entreposer dans les cours d'immeuble la neige ramassée dans les rues.

Même chose avec les canalisations : si auparavant on recourait à des brigades entrepreneurs, à présent tout le monde ne s'adressait plus qu'à la Ville. Le service des canalisations se retrouva surchargé de demandes. A partir du 1^{er} janvier 1917, se constitua un service d'entretien des canalisations et des équipements d'adduction d'eau – événement historique en son genre puisque ce service et ses ateliers furent les ancêtres des nombreux bureaux d'entretien municipaux qui virent le jour par la suite.

En résumé, à la veille de la révolution d'octobre se dessinait l'idéal prophétique des propriétaires immobiliers de Moscou : rejeter toutes les contraintes de gestion, d'aménagement et d'entretien de la ville sur la municipalité.

3

Mais les choses ne s'arrêtèrent pas là. Nous touchons ici à la partie essentielle de la « question du logement » dans laquelle le diable de Boulgakov voyait la cause de la corruption des Moscovites.

Comme depuis le début de la guerre la construction de logements était arrêtée, comme aucuns travaux de réfection n'étaient entrepris, mais que la population grandissait, on vit naturellement naître une grave crise du logement. Déjà en automne 1916, les étudiants de retour des vacances d'été allaient passer la nuit dans les postes de police.

L'anormalité de la situation qui s'était formée était évidente pour tous.

Or voici que la nouvelle douma municipale, constituée au lendemain de la révolution de Février – autrement dit une douma nulle-

ment bolchevique mais dominée par les KD et les SR¹ – eut une idée !

Le jour même où, à Pétrograd, on donnait l'assaut au Palais d'Hiver, c'est-à-dire le 25 octobre 1917, était signé à Moscou un projet d'arrêté portant sur « L'OCTROI A LA DIRECTION PUBLIQUE DE LA VILLE DE MOSCOU DU DROIT DE RÉQUISITIONNER DES LOCAUX ».

On y disait, en particulier :

« A la direction publique de la ville de Moscou est concédé le droit de RÉQUISITIONNER des locaux, qu'ils soient ou non d'habitation, dans les limites du territoire de la ville, afin de mettre à exécution les mesures visant à soulager les besoins en logements de la population.

De la même manière, il est concédé à la direction publique de la ville de Moscou le droit de publier des arrêtés portant sur L'AUGMENTATION du nombre d'occupants dans les appartements et autres locaux d'habitation, conformément à des principes et des règlements qui devront être élaborés par le conseil municipal. »

Mais lesdits règlements furent « élaborés » par une tout autre autorité.

4

En décembre 1917, le *Mossoviet* (conseil – *soviet* – municipal des députés travailleurs de Moscou) abolissait le droit à la propriété privée pour les gros propriétaires d'immeubles.

Les bâtiments incriminés devenaient propriété de la ville.

Ce fut le début de la grande époque de municipalisation du logement, comparable par son ampleur et par ses conséquences à la collectivisation, l'industrialisation et autres grandes guerres menées pour le socialisme.

Des problèmes nouveaux surgirent immédiatement, dont le premier fut de savoir qui serait chargé de la gestion des logements municipaux. Nous avons ici de nouveau matière à nous émerveiller du caprice de la providence : il se trouva qu'à l'heure de la révolution d'Octobre tout paraissait préparé depuis longtemps. En particulier, presque dans tous les grands immeubles fonctionnaient déjà vers cette époque ce qu'on appelait des « comités d'habitation ».

1. KD et SR : respectivement « constitutionnels-démocrates » et « socialistes révolutionnaires » (NdT).

organisés (tout comme les bureaux de distribution de tickets de pain) par les locataires eux-mêmes.

C'est sur ces comités que, par un décret du 12 décembre 1917, on rejeta la responsabilité de la gestion du parc immobilier de la ville. Le décret stipulait :

- Les comités d'habitation sont chargés de l'administration des immeubles, ce pour quoi les dits comités se voient conféré le droit :
 - a) de percevoir les loyers ;
 - b) de louer les logements vacants ;
 - c) de procéder aux travaux de réfection indispensables ;
 - d) d'embaucher du personnel rétribué pour assurer la gérance des bâtiments. •

Le grand « combineur », Ostap Bender¹, après l'échec de sa louche entreprise, caressait l'idée de se reconvertir en gérant d'immeuble. L'idée n'était pas aussi absurde qu'elle peut paraître aujourd'hui. On assistait à une redistribution massive des logements. La confiscation d'appartements et les renforcements du nombre de locataires avaient acquis un caractère épidémique. Si l'on prend en considération que c'est justement aux gérants d'immeubles et aux membres actifs des comités d'habitation que le pouvoir soviétique avait d'emblée confié les fonctions *seksotistes* (de *sekretnyj sotrudnik* – collaborateur secret) de surveillance, d'enregistrement des passeports² et de recensement des visiteurs, il devient clair que l'aventurier aurait été tout à fait à portée de réaliser ses desseins.

Un autre aspect de la question est le degré de préoccupation accordé à l'état des bâtiments. Un fois passés aux mains des *domkoms* – comités d'habitation –, ils ne devaient pas vivre leurs meilleurs jours. Au nom de la diminution des loyers, les locataires aspiraient à économiser sur tout, et en premier lieu sur les dépenses dont il était impossible de s'abstenir sans risquer la ruine du bâtiment. Les travaux de réfection étaient conduits de manière chaotique, on enfreignait les règles de construction et de protection contre incendie. A en juger par les rapports du Mossouiet, des incendies éclataient, par exemple, après qu'on eut fait passer des conduits de cheminée dans des gaines de ventilation, ou bien qu'on leur eut fait tra-

1. *Ostap Bender* est le héros (devenu légendaire pour le citoyen russe) des *Douze chats* et du *Veau d'or*, romans illustrissimes autant qu'inénarrables des fameux écrivains satiriques Ilf et Petrov.

2. *L'enregistrement – proptska* – est une formalité à laquelle doit se soumettre tout nouveau locataire et tout visiteur, étranger ou non, qu'il viendra à héberger, et qui consiste à faire viser son passeport au poste de milice le plus proche du lieu de résidence.

verser des cloisons de bois sans aucune isolation ; on installait d'énormes poêles à même le plancher ; les chevrons qui fléchissaient étaient renforcés par des étaçons venant s'appuyer sur les solives ; on déplaçait les cloisons à sa guise... Bref, ainsi qu'il est noté dans un document du Mossoviet de l'époque, « la prise d'intérêt des locataires à l'aménagement de leur habitat n'a garanti en rien une attitude responsable des comités d'habitation à l'égard des bâtiments ».

J'ai devant moi un rapport adressé au Mossoviet par D. Kouzovkov, employé au Service des logements et des terrains, portant sur *la Municipalisation de l'habitat et les unités d'administration d'îlot à Moscou*. L'auteur y explique comme suit la nature essentielle des événements en court :

« Bien que toute la population soit intéressée à ce qu'on puisse circuler commodément dans les rues, si l'on confie l'entretien de la voirie au seul soin des passants, il ne se trouvera jamais personne pour réparer ou balayer la chaussée, enlever la neige et allumer les réverbères. Confier la gestion des bâtiments au soin de leurs occupants équivaut à abandonner l'entretien des rues au zèle des promeneurs ou la conduite d'un tramway au savoir-faire de ses passagers. »

Les tentatives de discerner dans les agissements des comités d'habitation autant de « sabotages commis par des éléments inconscients », de les remplacer par des « comités contre la pauvreté » ou des « cellules communistes », n'avaient donné aucun résultat. C'est alors qu'était née l'idée des « unités d'îlot », préfiguration des futurs Bureaux d'Exploitation des Logements – les *JEK*. Par un arrêté du Mossoviet du 1^{er} novembre 1918, les immeubles situés dans les limites d'un ou plusieurs îlots étaient réunis en une « unité d'administration » particulière. Le chef de la « Direction générale des unités d'îlot » n'avait plus à répondre de ses actes devant les locataires, mais devant le Service des arrondissements de Moscou.

5

Quelle place occupaient les loyers dans le financement de la gestion des logements ? Presque aucune.

Un des premiers décrets du *Sovnarkom* – le Conseil des commissaires du peuple¹ – avait été de transmettre les fonctions et pouvoirs des anciens conseils municipaux aux nouveaux, constitués en *soviets*.

1. Le terme de *commissaire du peuple* avait remplacé après la révolution celui de *ministre*. De même, les ministères avaient pris le nom de *commissariats* (NéT).

Mais ces nouveaux conseils, dits *gorsoviets* – et l'on peut douter que pareil événement se soit jamais produit dans l'histoire mondiale – étaient désormais financés par l'Etat !

En 1919, compte tenu de la chute générale de la valeur du rouble divisée par deux cents par rapport à sa valeur d'avant-guerre, les loyers furent augmentés de 150 % en moyenne. Les tarifs en restaient les plus bas parmi tous les prix fixés.

Si, avant la guerre, une chambre sans chauffage coûtait à son locataire 8 roubles par mois et lui prenait 20 % de son salaire mensuel d'en moyenne 40 roubles, à présent la même chambre n'en valait jamais que 20 roubles qui représentaient juste 1 % d'un salaire mensuel passé à 2 000 roubles.

Autre calcul : ce loyer mensuel équivalait au prix de deux cigarettes ou encore de six allumettes.

Différents projets portant sur la question furent examinés par une commission du Sovnarkom. On proposait : ou bien d'augmenter les loyers de manière à couvrir les indispensables dépenses d'exploitation ; ou bien de combler le déficit de trésorerie par des fonds gouvernementaux ; ou bien de quelque autre manière... La conclusion fut que le 11 juillet 1919, le Sovnarkom publia un décret au titre caractéristique : « De la prime de logement ajoutée au salaire des ouvriers et employés des villes de Moscou et Pétrograd, et de l'interdiction d'augmenter les loyers des locaux d'habitation. » Un mois plus tard, le *VTSIK* – le Comité Central Exécutif de toutes les Russie – supprimait la prime de logement. Mais l'interdiction d'augmenter les loyers restait en vigueur.

En 1920, le gouvernement introduisit un nouveau principe : la **GRATUITÉ DU LOGEMENT**.

Il l'introduisit en arguant du fait que l'inflation galopante rendait de toute façon absurde le paiement d'un loyer, quel qu'il soit, quand les services chargés de les percevoir coûtaient plus cher que les fonds ainsi collectés.

Pareil système ne fonctionne guère longtemps. Mais il pervertit les gens. Quand en 1921 paraît un décret « Sur la rémunération des services publics », qui abroge le principe de gratuité, personne, naturellement, ne veut plus payer.

Les autorités moscovites proposent un échappatoire : introduire un loyer symbolique, minimal (à partir de 10 kopecks, avec une échelle de différentiation comptant dix-sept catégories), en insistant sur l'opération même de paiement – non dans le but de couvrir les frais d'exploitation, mais pour rendre familière l'idée de payer son logement –, puis accroître chaque année cette somme symbolique.

Celle-ci, au bout du compte, fut effectivement augmentée (de 50 % chaque année) durant toutes les années de la NEP.

6

Au début de l'année 1921, furent abattus à Moscou 11000 bâtiments, opération qui réduisit brutalement la dimension du parc immobilier. Ces pertes passaient sous plusieurs chapitres : ruine, abandon, dégradation, démolition pour récupérer du bois de chauffage, etc. L'absence de responsabilité des locataires et l'immunité juridique dont jouissait les gérants d'immeubles, contribuaient à accélérer la dégradation naturelle des bâtiments et conduisirent à une véritable catastrophe du logement.

Le 3 septembre 1921, le présidium du Mossoviet ratifiait le « RÈGLEMENT DES COMITÉS D'IMMEUBLES ». Le concept de cette innovation nous est familier grâce au slogan parodique d'Ilf et Petrov concernant le sauvetage des noyés¹ :

• LE SOIN DE LA SAUVEGARDE DE L'HABITAT EST L'AFFAIRE DE SES UTILISATEURS. •

Le suscité Mikhaïl Boulgakov, celui-là même qui considérait la « question du logement » comme la cause principale de la corruption des Moscovites, décrit ainsi l'apparition de cette nouvelle forme d'administration des logements :

« — Et dans l'appartement n° 3, on installé les délégués du comité d'immeuble. [...] »

— No-on ?

— Comme je vous le dis, quatre individus tout rond. [...]

— Mon Dieu ! J'imagine ce que ça va être présent dans l'appartement. Et alors, comment sont-ils ?

— Oh ça va, Monsieur.

— Et Fiodor Pavlovitch ?

— Il est allé quérir des paravents et puis des briques. On va monter des cloisons.

— Nom d'un chien, ce n'est pas vrai !

— On va loger de nouveaux locataires dans tous les appartements, Philippe Philippovitch [...]. Il vient d'y avoir une réunion, une décision a été votée : nouveau comité. Et les précédents, à la porte ! • (Cœur de chien, chapitre 1).

1. « Le sauvetage des noyés repose sur les bras des noyés eux-mêmes » ! (in *Le Veau d'Or*).

On pensait que les comités d'immeubles commenceraient à se préoccuper de la sauvegarde des bâtiments. En fait, leur souci principal ne fut nullement l'état des constructions et de leurs équipements, mais la redistribution massive des logements.

7

Avec le début de la NEP, les mesures coercitives de « renforcement de taux d'occupation » et de « délogement » furent « canalisées dans les bornes de la légalité révolutionnaire ».

C'est ce que dit le *Programme* du Sovnarkom de 1926 :

« Les mesures coercitives de renforcement de taux d'occupation des logements ne doivent être autorisées qu'en présence de circonstances déterminées, dans les cas précisément définis par les textes, et selon la procédure sévèrement réglementée par la loi. »

Observons à présent ce qu'étaient les cas en question et en quoi consistait cette procédure. Nous avons sous les yeux les explications du tribunal d'instance de Moscou, rédigées, comme on dit, pour les moins éclairés. Prenons la notion de RENFORCEMENT DU TAUX D'OCCUPATION :

« Par "renforcement du taux d'occupation" il faut entendre non pas toute installation de nouveau locataire sur la surface occupée par le locataire principal, mais uniquement la redistribution des pièces dont la surface intérieure est supérieure à la norme. Par exemple, Ivanov occupe seul une pièce de 16 m². Il est en droit de loger chez lui Petrov, soit comme locataire temporaire, soit au titre de son excédent de surface (16 - 8 = 8)...

Si, au moment de l'emménagement de Petrov, Ivanov a déclaré à l'administration de l'immeuble que le nouvel occupant emménage en tant que locataire temporaire, alors il continue à payer pour son excédent de surface et reste en droit de déloger Petrov...

Mais si Ivanov a déclaré à l'administration que l'emménagement de Petrov se faisait au titre de son excédent de surface par renforcement volontaire du taux d'occupation... »

Imaginons à présent tout cela dans la vie courante. On parle ici d'une pièce de 16 m²! De quel « renforcement de taux d'occupation » peut-il être question, nous demandons-nous aujourd'hui, étonnés. Eh bien voici : dans un arrêté du Mossoviet en date du 28 juillet 1924, on demandait de compter pour « norme sanitaire de surface d'habitat » un minimum de « 16 *archines*¹ carrées par per-

1. Ancienne mesure de longueur en usage en Russie avant que le système métrique fût adopté par le pouvoir soviétique, une *archine* valait environ 0,71 m.

sonne, sans distinction d'âge », surface qui par la suite se changea en 8 m² par personne.

Quel résultat cela donnait, on peut en avoir une idée en lisant Ilf et Petrov :

« La grande pièce était divisée par des cloisons en contre-plaqué en longues tranches de deux archines de largeur chacune. Les chambres ressemblaient ainsi à des plumiers, à la seule différence qu'en plus des crayons et des porte-plume, elle contenaient des gens et des réchauds à pétrole » (Les Douze chaises).

Pour se représenter ce qu'était la vie dans ces *kommunalkas* – appartements communautaires –, revenons à un exemple tiré de notre document officiel. Prenons ainsi la notion de « norme sanitaire » :

« Dans une chambre vivent deux camarades, l'un d'eux se marie et loge chez lui son épouse contre le gré du second. Le voisin proteste, l'affaire va jusqu'en justice, et dans certains cas le tribunal expulse l'épouse, dans d'autres cas déboute le plaignant... » (extrait des commentaires du tribunal d'instance de Moscou).

Sans avoir bien pris conscience de tout cela, il est impossible d'apprécier tout ce qui fut malgré tout accompli à Moscou après la mort du Guide de tous les temps et tous les peuples.

8

On assiste, au début de la NEP, à une tentative de conduire la gestion et l'exploitation de l'habitat sur la voie de l'équilibre budgétaire. C'est à cette ambition que s'attaque le Commissariat Populaire des affaires intérieures, NKVD en russe – non pas le terrible NKVD, héritier de la Tchéka et du Guépéou, mais un département, à cette époque encore très traditionnel, qui administrait l'économie locale.

Les organes communaux (les « *komkboz* ») se voient privées du soutien financier de l'Etat.

Le Mossoviet entame une politique de « démunicipalisation ». On rétablit un droit limité à la construction privée, droit qui avait été abrogé par un décret de 1918. On garantit le « non-délogement » des propriétaires de logis construits sur des fonds privés.

La majorité des petites propriétés immobilières (cinq appartements au plus dans un immeuble) sont restituées à leurs anciens possédants. Les grandes sont cédées à bail aux comités d'immeubles et aux administrations – les preneurs s'engageant à les restaurer et à les exploiter à leurs frais.

En attelant l'intérêt privé au char de bataille du socialisme, le Mossoviet se fondait sur une appréciation lucide de la réalité. Il aspirait à suspendre le poids de l'entretien du parc immobilier au cou des nouveaux exploitants. Cependant le Mossoviet se heurta à un phénomène inattendu : la réticence de nombreux anciens propriétaires à recouvrer leur bien. A la fin des années 20, on comptait à Moscou environ 2000 immeubles abandonnés.

Simultanément, le Mossoviet inspiré par la Nouvelle Politique Economique s'exerçait activement à pomper des fonds par l'intermédiaire des loyers... Mais la dernière augmentation qu'il décide a lieu en 1926.

L'ANNÉE DU GRAND TOURNANT *, LA QUESTION DE L'HABITAT LE MOINS CHER DU MONDE DEVIENT UNE AFFAIRE POLITIQUE.

9

Au début des années 30, les organes communaux sont solennellement soustraits à la houlette du NKVD : on destine celui-ci à des tâches plus importantes.

On peut juger de l'atmosphère qui régnait dans les rangs de la brave tribu des responsables communaux, simplement en ouvrant au hasard n'importe quel numéro de la revue *Construction publique* de 1938 :

« Dans plusieurs secteurs de Moscou, des mains ennemis, profitant du climat d'irresponsabilité créé par le système existant auquel obéissent les chantiers de réhabilitation, ont tenté de faire échouer les travaux, autrement dit de nuire à l'amélioration des conditions de vie de la population... »

Autre numéro :

« Une bande de lâches individus embusqués à l'Académie d'administration communale, a désorganisé le travail... », il est temps « de transformer l'Académie en un état-major réellement scientifique de responsables communaux, dans les rangs duquel jamais ne pourront s'infiltrer les ennemis du peuple et les traîtres à la patrie. »

Dans le cadre des efforts d'intensification de l'« espionomanie », les gérants d'immeubles se voyaient investis de fonctions importantes. Conformément au nouveau « Règlement sur l'administration des immeubles... » (1938), il entraînait dans les devoirs du gérant d'immeuble :

«... de désigner, dans les appartements occupés par plusieurs locataires, un responsable par appartement, et de superviser quotidiennement leur travail.

... de remettre les convocations de la justice à leur destinataire.

... d'être présent lors des perquisition... »

Ainsi arriva une nouvelle forme de solution à la « question du logement ». Une campagne fut lancée pour expulser les « éléments nuisibles », opération qui libéra plusieurs centaines d'appartements. Pour obtenir la surface occupée par son voisin, il suffisait de concocter une lettre de dénonciation. On vous alpaguait en pleine nuit, ou bien dans la rue, quand vous ne receviez pas simplement un avis à comparaître au bureau d'arrondissement du NKVD (pas même expédié en recommandé, mais par la poste ordinaire). Vous vous présentiez au bureau indiqué et là on vous remettait votre ordre de déportation. Délai : 72 heures. Billet à vos frais. Du même coup, on vous confisquait passeport, certificat d'enregistrement, et logement.

Nous n'allons pas décrire en détail toute cette noire période : il est paru aujourd'hui suffisamment de « littérature » sur le sujet. Nous dirons seulement que l'époque stalinienne porta la « question du logement » à son apogée. Entassés dans les appartements communitaires, soumis à la crise du logement et aux redistributions de surface habitable, les Moscovites perdirent pratiquement l'habitude de payer pour leur logis.

10

Faute d'avoir compris tout cela, nous n'estimerons jamais à sa juste valeur ce qui fut accompli dans les années 60.

Khrouchtchev décida de briser la question du logement comme Taras Boulba avait brisé la citrouille. Il parcourut différents pays, étudia attentivement les blocs sanitaires, les plafonds bas et les éléments de béton préfabriqués. Tout cela s'inscrivait dans son projet. Et, comme tout homme d'une seule idée, il secoua avec une telle énergie toutes les organisations parties prenantes dans la conception et à la construction de logements, que les architectes bientôt désapprirent à penser à la beauté, et les constructeurs à la qualité.

L'idée était d'une folle simplicité : « la génération actuelle des citoyens soviétiques verraient l'avènement du communisme. »

On était censé accueillir le communisme dans vingt ans dans des bâtiments de cinq étages.

Trente ans plus tard on se voit contraint de les abattre par mesure de sécurité : les poutres s'affaissent, les panneaux préfabriqués

s'écroulent, les canalisations tombent en ruine, les conditions d'hygiène sont désastreuses. Vivre dans les « khrouchtchobas¹ » devient tout bonnement dangereux. Il est même impossible de les utiliser comme logements temporaires.

Le lecteur pourra ici réclamer à l'auteur de faire une pause et de fournir quelques éclaircissements : d'où lui vient un ton si critique ? La crise du logement qui sévissait à Moscou n'était-elle pas effroyable ? Combien de destins ont été brisés pour cette seule raison ! Quel bonheur, quel miracle c'était que de quitter un appartement communautaire pour emménager dans une « khrouchtchoba » ! Et enfin, est-ce que la standardisation, l'uniformisation, ne sont pas des moyens de développer le logement de masse ?

Sans doute. Mais puisque nous avons pris pour point de départ la remarque boulgakovienne portant sur la « corruption des Moscovites », examinons ensemble cette période du haut des mêmes positions élevées.

Il n'était besoin que de très peu d'efforts supplémentaires pour faire tout de manière moins barbare : standardisation et uniformisation. Dans la théorie tout était bon. Mais dans la pratique, on manqua de prévoyance. Et non pas parce qu'on doit aujourd'hui abattre des bâtiments construits tout récemment, et réduire ainsi le potentiel du parc immobilier. Mais pour des raisons plus subtiles qui ne se mesurent pas à la règle comme les mètres carrés de surface d'habitation.

En prenant pour modèle les projets standards les plus médiocres, en les poussant par la méthode socialiste à un niveau inconnu partout ailleurs dans le monde, les architectes ont modifié le visage même de la capitale. Oui, j'ai grandi dans un baraquement, mais cela n'avait jamais été considéré comme la norme. Aujourd'hui s'est imposée une nouvelle image de l'être humain, auquel on offre un cube de béton de deux mètres et demi de haut, et un isolement complet par rapport à son entourage.

Mais ce n'est là qu'une remarque, en passant. L'essentiel – et nous devons ici être reconnaissants au « dégel » – réside en ce que le rythme imposé à la construction de logements permit durant les années laissées au pouvoir soviétique de résoudre la première partie de « la question du logement », condition sans laquelle, si l'on en croit le diable, on ne saurait corriger l'âme des Moscovites.

1. Ce terme plaisant cache un jeu de mots tout à fait typique du (mauvais) esprit populaire russe : à une consonne près, en effet, il sonne comme « *trioba* » – taudis (NdT).

11

On nous a laissé à résoudre la deuxième partie de la question, la plus pénible et, comme on dit aujourd'hui, la plus « impopulaire ».

Nous nous trouvons contraints de prendre un parti auquel les autorités tsaristes ne s'étaient pas résolues.

Celui d'augmenter les loyers.

J'aimerais ne pas avoir à annoncer cette mesure aux Moscovites. Mais y a-t-il une alternative ? Il existe, somme toute, des principes simples, auxquels il convient de revenir. Ces principes sont fondés sur les notions millénaires de propriété, de droit de tout être humain à avoir un logement, à l'entretenir et à l'aménager à ses frais.

Entre-temps, la situation est devenue si complexe qu'il est pratiquement impossible de se fonder sur quoi que ce soit qui date d'après 1914. De toute cette période, qui embrasse plusieurs générations, il n'est presque rien que nous puissions reprendre.

Voici donc comment se présente le problème – problème aussi simple que s'il sortait d'un manuel d'arithmétique.

Situation de départ à la fin de l'année 1991 : 85 % des logements sont propriété municipale, le reste appartient à l'État. Le domaine privé est quasi inexistant. Les loyers représentent 0,3 % du montant des dépenses d'exploitation.

Situation finale à une date inconnue : tous les appartements appartiennent au domaine privé, et leurs propriétaires sont tenus, comme dans le monde entier, d'en payer l'entretien et les réparations.

Question : comment passer du point « A » au point « B » ?

Si la société était riche, les citoyens jouiraient, comme dans tous les pays développés, d'une situation matérielle normale, et il n'y aurait pas de problème. Le problème naît non pas de la complexité de la question, mais du niveau insuffisant de bien-être de la société.

Le passage des appartements au domaine privé a créé une situation paradoxale. Le coût réel de l'habitat dans la région de Moscou est de deux à trois fois plus élevé que dans tout le reste de la Russie. Mais nos propriétaires tout frais émoulus ne sont, pour la majorité, en état ni de dégager les fonds d'amortissements nécessaires aux gros travaux de réparations, ni même de payer l'entretien de leur propre logement. 40 % des Moscovites disposent d'un revenu inférieur au minimum vital, en sorte que poser ainsi la question pour eux est une catastrophe.

A son tour, la ville est incapable de supporter l'effort de subvention. Sur les 20 000 milliards de budget qui restent à la ville après

que 27 000 autres ont pris le chemin du trésor public, nous ne sommes plus capables d'en assigner suffisamment aux services d'entretien et de réparation pour maintenir tout les logements de la ville dans un état décent. L'an passé, par exemple, on n'a pu exécuter que la moitié des travaux qu'exigeaient l'observation des normes.

Que faire, lecteur? Pour l'instant les autorités moscovites ont choisi la voie des « subsides au logement ». Entre d'autres termes, d'un côté les loyers augmentent, car vivent à Moscou un nombre non négligeable de personnes au revenu confortable, et l'on ne comprendrait pas à quel titre ces gens devraient profiter des subsides allouées par la ville.

D'un autre côté, le système garantit que votre loyer ne mangera pas plus de 30 % du revenu familial. Ceux qui ne peuvent pas payer, qu'ils viennent nous voir. On révisera pour eux les calculs.

Le système n'est pas parfait. Nous lui chercherons des variantes.

Mais tout au long de cette tâche nous nous garderons d'oublier ce qu'avait déclaré Satan en personne, dût-on en trembler la nuit, sur les causes du phénomène de corruption des âmes qui s'était abattu sur la capitale.

Vous aurez beau dire, nous ne saurions trouver meilleur spécialiste du problème.

L'instinct de la foule

La ville contemporaine n'est pas faite pour les révolutions. Toutes ses structures sont calculées pour qu'on y mène une vie pacifique.

Le pouvoir municipal est apolitique par définition : il dépense tant de temps et d'énergie à maintenir l'ordre qu'on a accoutumé de voir régner dans une ville, que tout débordement populaire est pour lui un incident contrariant qui vient troubler l'effort accompli pour faciliter la vie quotidienne des citoyens.

Voilà pourquoi, lorsque nous nous élevons contre toute action politique sortant du cadre légal, nous soulignons toujours que la question n'est pas dans la couleur des drapeaux sous lesquels ces manifestations se placent.

Mais dans le fait qu'il doit être interdit à quiconque de déchaîner la puissance aveugle de la foule.

C'est à cette conclusion que je suis parvenu le 22 août 1991, le jour qui suivit l'échec du putsch.

Le jour dont je veux à présent parler.

Ce matin là, je parcourais la ville en tous sens pour estimer les dommages. Je faisais le compte des trolleybus démolis, je notais les travaux de réparation à entreprendre, je donnais une montagne d'instructions, qui n'avaient rien de triviales, pour que la vie reprît un cours mesuré.

Soudain la sonnerie du téléphone retentit dans la voiture.

On m'informe qu'une foule s'est rassemblée devant le bâtiment du KGB. On veut renverser la statue de Dzerjinski.

...Une espèce d'alpiniste a déjà escaladé la statue... Il lui a passé un câble autour du cou... Les gens ont arrêté un camion... Ils lui ont accroché l'extrémité du câble... A présent ils tirent...

Je suis pris d'une solide angoisse. Pas pour Dzerjinski. Le « Félix de fer » est devenu depuis longtemps le symbole d'une violence politique sous laquelle gémissent encore aujourd'hui les âmes tourmentées de millions de défunts. Mais le monument pèse 87 tonnes. Toute manœuvre imprudente à son endroit peut conduire à une catastrophe.

Primo, on ignore de quelle manière il va tomber. Comment être sûr qu'il ne va pas écraser quelqu'un dans sa chute ?

Secundo, la foule surexcitée n'a certainement aucune idée de tout ce qui se trouve en bas, sous la place. Or dessous, il y a le métro, les canalisations urbaines, les tunnels collecteurs. Si le monstre énorme crève la couverture de la place, il fauchera encore, même après sa mort, une bonne moisson de vies humaines.

Nous fonçons en direction de la place.

Nous arrivons... Dieu soit loué, la statue est toujours debout.

Même le puissant camion qu'on y a attelé n'a pas pu l'ébranler. Sous le pouvoir soviétique on élevait les monuments « pour l'éternité ».

Sur la place se tient un meeting improvisé. Au mégaphone : Guennadi Khazanov, Mstislav Rostropovitch, Egor Iakovlev... En gros, tous ceux qui se trouvaient hier devant la Maison Blanche, mais leurs discours à présent sont tout autres. On voit qu'ils sentent la puissance agressive de la foule et font tout leur possible pour contenir son énergie destructive. Ils y réussissent dans une certaine mesure. Mais impossible de savoir si cela durera.

Je monte aux côtés des intervenants. Même si les gens qui se trouvent sur la place ont conscience d'être vainqueurs, on observe une différence évidente entre cette masse humaine et celle qui, la veille, attendait l'assaut des tanks devant la Maison Blanche. Même si l'on suppose que ce sont les mêmes personnes... Il y avait là-bas une atmosphère de fraternité, il n'y a ici que la foule. Là, la menace d'un danger réel, ici une agressivité triomphante. Hier chacun aspirait à témoigner à son voisin sollicitude et attention ; les gestes étaient prévenants et chaleureux, l'humeur cordiale, fraternelle. Aujourd'hui règne un esprit de destruction. C'est une foule mauvaise, décidée à se venger.

Le mégaphone passe aux mains du préfet de la circonscription du Centre, Alexandre Mouzykantski. Il déclare au nom de la mairie de Moscou et du gouvernement que : «... *La décision supprimer le monument a déjà été prise ! La statue de Dzerjinski sera abattue sans faute ! Maintenant ! Immédiatement ! Trois puissants appareils de levage sont déjà en route ! Il convient seulement d'attendre...* »

Et à cet instant, j'ai vu la masse immense prendre, en l'espace d'une seconde, sa décision.

C'était étonnant : la foule réagissait comme un unique organisme. Malgré tout son agressivité, clairement sensible dans les gestes, dans les cris, dans les mouvements, elle n'avait rien d'un troupeau irréflectif. Non, c'était une masse douée de volonté, qui s'était fixé un but bien défini et avait décidé de mettre aussitôt son plan à exécution.

Elle réclamait une action forte, brutale. Mais elle nous écoutait. Le pouvoir municipal était derrière elle. Elle nous faisait confiance.

Bien sûr, l'affaire ne se déroula pas sans incidents. Je n'en rapporterai qu'un seul.

Quelques jeunes gens qui se trouvaient de l'autre côté de la place, celui qui touche à la « Grande Maison » du KGB, décidèrent de forcer l'entrée du bâtiment. Ils se mirent à vouloir enfoncer les portes. J'ignore ce qu'éprouvaient ceux qui étaient à l'intérieur. J'imagine que la puissance d'une foule si gigantesque dut faire sur eux quelque impression. Cependant c'étaient des professionnels qui étaient retranchés là. Ils savaient comment agir. Quand la pression des gars devint trop décisive, la porte s'entrouvrit un instant, une main surgit, armée d'une bombe, un jet de gaz lacrymogène gicla sur un visage, puis le battant se referma aussitôt.

Ce devait probablement être du gaz « Tcheriomoukha », car le visage en question enfla instantanément. Nous fîmes conduire le gars à l'hôpital. Personne ne renouvela plus semblable tentative.

Convaincu que la foule était à présent calmée, je reprends le chemin de la mairie.

Mais pour devoir aussitôt faire demi-tour.

Il ne s'agit plus du KGB cette fois-ci, mais du bâtiment du Comité central du PCUS. Une partie des gens se sont mis en marche vers là-bas.

Il a été impossible, m'apprend-on au téléphone, de les arrêter.

Il faut ici préciser ce qu'était alors « le siège du CC PCUS, sur la Vieille Place ». C'était un îlot entier (15 bâtiments sur 170 000 m²) qui constituait en fait une véritable forteresse en même temps qu'un labyrinthe d'archives farcies de données confidentielles sur les décisions et les réalisations de l'élite suprême du parti.

C'est là qu'était forgée toute la politique secrète de l'Etat. C'est de là que partaient les directives adressées à la *nomenklatura* du pays et aux organisations communistes de l'étranger. L'ensemble des bâtiments du Comité central avait été plusieurs fois restructuré dans les années 30, pour renforcer le secret et le bon fonctionnement des liaisons confidentielles. Personne, bien entendu, n'imaginait en quel endroit ni de quelle manière était cachée l'information, dans quels documents, quels ordinateurs étaient chiffrées les renseignements portant sur les fonds et les opérations secrètes du parti.

Laisser maintenant la foule « se promener » dans les couloirs et les bureaux (et dans de telles conditions, il était douteux que la garde pût s'y opposer), signifiait compromettre toute future décision concernant l'activité du PCUS. Mais je parle déjà là d'éventuels actes

de pillage ou de vandalisme. Il fallait faire immédiatement quelque chose. Mais quoi ?

Nous avons déjà esquissé quelques premiers pas la veille, quand la mairie avait été informée de plusieurs indices d'une étrange activité : de la cour du Comité Central sortaient l'un après l'autre des fourgons bâchés. Qu'emportaient-il – documents, matériel, valeurs ? –, personne ne le savait.

J'avais alors donné instruction au service de l'Inspection Routière de ne laisser sortir de la cour aucun véhicule chargé. On avait placé devant l'entrée un piquet de députés. C'était le maximum que nous étions en droit de faire, en tant qu'autorités de la ville. Prendre des mesures plus radicales échappait à la compétence de la municipalité.

(C'est le lendemain, le 23 août, que Gorbatchev répondrait à la note de Bourboulis – *« On est en train, au Comité Central du PCUS, de procéder à une destruction à rythme forcé de documents. Il faudrait un ordre urgent du secrétaire général de suspendre temporairement l'activité du bâtiment »* – par une résolution historique : *« D'ACCORD »*).

Et malgré tout nous décidons d'agir. La décision de la mairie comme celle du gouvernement a été formulée alors que les minutes étaient comptées, Il n'y avait pas une seconde à perdre.

Quand nous arrivons à la Vieille Place, nous voyons les enseignes et les vitrines déjà brisées.

La foule ne ressemble plus à celle qui se pressait autour de la statue de Dzerjinski. Je ne puis même pas comprendre ce qui s'est passé. Mais s'il faut comparer les trois états de cette foule – devant la Maison Blanche, sous les fenêtres du KGB et ici – il est difficile de croire qu'il s'agit des mêmes gens. Dans le premier cas la générosité, dans le second la raison. Ici : un concentré de toutes les émotions négatives – hargne, haine, fureur. Je savais l'animosité que nourrissaient nombre de gens contre les communistes, mais je ne m'attendais pas que les Russes pussent éprouver une telle haine à l'égard d'un ennemi renversé.

On ne sentait dans l'air qu'un seul désir : tout mettre à sac.

Arrêter la foule plongée dans cet état paraissait impossible.

J'escalade l'échelle de reporter pliante qu'un correspondant photographe m'a abandonnée. Je me mets à réciter dans le mégaphone la décision de la mairie et du gouvernement : *« Apposer des scellées sur les entrées du bâtiments... Couper l'eau... Couper tout système d'alimentation... »*

Et ressentant la tension de la foule immense, j'ajoute pour ma part :

– *Sauf les canalisations ! Pour que ceux qui se trouvent à l'intérieur du bâtiment n'aillent pas faire dans leur pantalon !*

Cette réflexion provoque les rires, une détente. La décision de la mairie est accueillie par une ovation formidable. La milice¹ aussitôt, entreprend, aux yeux de tous, de poser les scellées sur les portes.

La foule commence à s'apaiser.

Mais cette fois-ci, semble-t-il, pour de bon.

En rentrant à la mairie, nous nous arrêtons de nouveau devant le monument à Dzerjinski. Là, le pic d'excitation est manifestement passé. Mais les gens attendent. Nous promettons encore une fois que le monument haï sera enlevé le soir même, au plus tard.

– *Nous attendrons !* nous est-il répondu.

Et effectivement, quand vers onze heures du soir arrivent enfin les puissantes machines de chantier accompagnées d'une brigade d'ouvriers qualifiés et de manœuvres, la place est noire de monde et tous les regards sont attentifs et concentrés.

Nos services municipaux firent la démonstration d'un travail professionnel de haute classe. Jamais encore ces ouvriers du bâtiment n'avaient dû travailler pour un public.

Les fixations furent démontées rapidement. Dans le vacarme et sous les cris de joie, s'éleva le « Félix de fer » en un mouvement très impressionnant dans les airs. La foule triomphait. Les photographies de l'événement ont fait tous les journaux.

On déposa l'idole sur la plate-forme d'un camion. Le problème restait de savoir où l'emporter.

Je ne me rappelle pas exactement qui proposa d'installer la statue sur la pelouse devant la « Maison des Artistes ». C'était une idée excellente. Puissent les enfants jouer à son ombre. Et quand ils auront un peu grandi, puissent-ils chercher à comprendre ce qu'était cette époque, où le « pouvoir populaire » cherchait à s'immortaliser dans la mémoire des générations futures, sous la forme de pareils monstres.

Cependant, la foule était manifestement résolue à ne pas se contenter du seul Dzerjinski. Un groupe de jeunes gens qui se présentèrent comme « défenseurs de la Maison Blanche » s'approcha de moi. Ils réclamaient une aide technique pour enlever les statues de Sverdlov et de Kalinine.

1. Le terme de *milice* désigne en Russie l'équivalent de la police nationale en France. Le terme de *police* existe également mais désigne soit les polices des gouvernements étrangers, soit la police tsariste, de sinistre mémoire.

J'acceptai.

Et voici que vers une heure du matin nous prenons le chemin de la place Sverdlov, pour enlever la statue de l'homme par ordre duquel on fusilla le tsar et sa famille.

Puis plus tard, au cœur de la nuit, j'arrive sur la perspective Kalinine pour voir abattre encore une autre idole : l'«*intendant suprême de l'Union*», qui signa en son temps plus de condamnations à mort et de mandats d'arrêt que personne d'autre dans l'histoire n'en eut jamais l'occasion de le faire.

Il y a déjà moins de monde. L'ambiance est au travail. On en termine avec Kalinine assez rapidement. Le coup de main est pris.

Le suivant sur la liste est Lenine. La gigantesque statue de la place de la révolution d'Octobre.

Mais arrivés là, nous découvrons que la charge d'agressivité de la foule est déjà épuisée. Il y a peu de monde, personne n'exprime d'exigences passionnées. On est plutôt curieux, on est venu en promeneur à un spectacle inaccoutumé.

Alors j'ai décidé d'arrêter là l'entreprise.

Ainsi Lenine est-il toujours debout aujourd'hui.

Et quels que soient les sentiments que j'éprouve chaque fois que je passe en voiture devant, je suis néanmoins convaincu que nous avons bien fait.

Toutes ces monuments monstrueux sont une part de notre histoire. Et s'il semble à quelqu'un qu'ils n'ont pas leur place dans la ville, je puis répondre : c'est ce que pensaient les Parisiens quand il ont abattu la colonne Vendôme, et les habitants de Pétrograd quand ils ont déboulonné la statue d'Alexandre III.

Je suis contre l'idée de récrire l'histoire. Quelque peu attirante qu'elle puisse sembler parfois, elle doit rester présente devant nous.

Peut-être les Moscovites supprimeront-ils quelques-uns de ces monuments. D'autres tomberont en ruine sans qu'il soit besoin d'y toucher.

Mais tout cela, j'en suis convaincu, doit s'accomplir par une décision de l'ensemble des habitants de la ville, non par un caprice de la foule.

La foule, d'une manière générale, n'a pas le droit de dicter ses décisions.

Elle est trop inconstante et déraisonnable. S'il a été si difficile de la contenir alors qu'elle nous faisait confiance, à quoi faut-il s'attendre dans des situations plus ambiguës ? L'homme dans la foule perd le sentiment de sa responsabilité, tant morale que juridique. Pour parler en jargon scientifique, il perd son «*MOI d'individualité*»,

or c'est là un état qui favorise la libération des instincts les plus bas et le plus souvent agressifs.

Toute théorie selon laquelle on peut manipuler la foule est socialement dangereuse, j'en suis persuadé.

Au moment où elle se forme, la foule peut encore se laisser inspirer par quelque idée raisonnable, mais une fois formée elle se soude autour de tout autres éléments et principes. Il peut toujours se trouver parmi elle des voyous, des malades mentaux, des gens émotionnellement déséquilibrés. Il suffit d'un incident fortuit, d'un peu de sang accidentel, d'un hystérique à grosse voix qui surgit soudain, pour que la foule fasse volte-face ou bien devienne enragée, rompant le meeting pacifique auquel elle s'était rassemblée.

Nous nous reposons sur la milice, mais les miliciens sont aussi des hommes, et il ne faut pas s'attendre, quand on leur jette des pierres, que ces hommes agissent toujours selon la lettre de la Loi. L'humeur de la foule est contagieuse, surtout en cas de conflit. Peut-être avons encore peu d'expérience de la démocratie, mais j'ai vu nos nouvelles compagnies de sécurité, alors qu'elles tentaient de protéger des citoyens et de barrer la route à la foule, céder soudain à la logique irrationnelle de celle-ci.

Quand il est question d'une ville de plusieurs millions d'habitants – avec sa multitude de canalisations enterrées, de conduites de gaz, d'industries chimiques, d'usines de produits dangereux, et même d'armement –, vouloir résoudre les problèmes politiques en recourant à la foule est un crime, quels que soient les buts poursuivis.

Peut-être raisonné-je du point de vue du fonctionnaire municipal. Mais c'est justement à cette fin que j'écris ce livre : pour exprimer ce dont je suis convaincu.

Et je suis convaincu qu'ils ont tort, ceux qui m'accusent de nourrir une inimitié particulière à l'endroit des communistes chaque fois que j'interviens contre les actions qu'ils déclenchent sans concertation avec la Mairie. L'homme dont la mission est de maintenir une ville en ordre, se soucie peu de savoir si la foule est démocrate ou aux couleurs rouge brun. Il n'a que faire de disserter sur ces nuances de caractère. Il lui faut protéger ces gens, ces rues, que les véhicules à chenilles peuvent défoncer, ces palissades dont les planches peuvent être arrachées, ces autobus et ces poteaux de lampadaires.

Je défendrai toujours le droit de l'opposition à exposer n'importe quels points de vue. Mais je suis contre ceux qui prennent comme arme la tactique bolchevique consistant à déchaîner les instincts de la foule : « Le pavé est l'arme du prolétaire ! » Il n'en sort jamais rien de bon.

Les individus qui cherchent à jouer avec la foule n'en calculent pas les conséquences, lesquelles sont également funestes pour tous. Utiliser la foule à des fins destructrices ou déstabilisantes, c'est mettre en péril les principes démocratiques, acquis à si grand-peine, qui sont ceux du respect de la loi et de l'ordre.

Une jeune démocratie est incapable de faire face à pareilles méthodes de sape à l'encontre du pouvoir. Mais qu'il nous vienne encore une autre dictature, et simplement nous ne survivrons pas.

Chapitre que l'auteur n'avait pas l'intention d'écrire

Les livres ont leur propre tempérament : celui-ci, par exemple, refusait obstinément de se conclure. Le correcteur avait déjà achevé son travail (travail rigoureusement inhumain du point de vue de l'auteur), le maquettiste avait passé au peigne fin toutes les archives photographiques de Moscou et invité enfin l'auteur à passer voir la maquette... Et c'est précisément à cette occasion qu'est survenue la rencontre – littéralement dans l'escalier –, rencontre après laquelle j'ai décidé de bousculer tous les délais éditoriaux afin d'écrire un nouveau chapitre.

Mais c'est un fait. L'atelier du maquettiste était situé, comme de coutume, dans « une mansarde » (c'est-à-dire sous les toits) d'un des immeubles de la rue Tverskaïa, à deux pas de la mairie. La journée était belle, on n'avait pas envie de prendre la voiture, les Moscovites, et en particulier les femmes, paraissaient d'une exceptionnelle élégance. Je me sentais presque heureux. Quand je passai la porte de l'entrée – entièrement restaurée et gardée par un portier –, ma bonne humeur atteignit presque son comble : les Moscovites commençaient malgré tout à vivre de manière civilisée, quand même ce n'étaient pas tous... Et à cet instant, comme dans la célèbre nouvelle de Zochtchenko¹, le sort voulut que cette belle humeur se changeât en son absolu contraire.

– Iouri Mikhaïlovitch, vous ne me reconnaissez pas ?

Le visage du portier me paraissait familier, mais avant d'avoir complètement réussi à l'identifier, je ressentis un léger choc. L'homme était un des meilleurs ingénieurs de la firme où j'exerçais auparavant les fonctions de directeur. Honnête, expérimenté, consciencieux, il ne refusait jamais aucune tâche que les autres s'avouaient impuissants à mener. Or voici qu'à présent, comme le révéla notre brève conversation, il partageait le sort des nombreux « laborieux » arrivés entre deux âges : d'abord retards de salaire, puis congé sans solde, et enfin compression des effectifs du service. Aujourd'hui, grâce à Dieu, il avait retrouvé du travail. Celui-ci. Portier.

1. Allusion à la nouvelle de Mikhaïl Zochtchenko : *Les Bains*.

– Mais qui, à proprement parler, assure l'entretien d'un vestibule aussi chic ? Ne me dites pas que sont les locataires !

– Pas exactement... C'est simplement qu'habite ici un... « Commerçant ».

Je ne sais pas si le lecteur comprendra le sentiment que je ressentis, mais je perçus nettement un goût amer m'envahir la bouche. En même temps me revinrent les paroles de Chesterton : « Dans l'histoire, il n'y a jamais eu de révolutions, il n'y a eu que des contre-révolutions. »

*Je grimpai au dernier étage. Le livre était prêt. La maquette me plut. Et néanmoins, il était devenu pour moi parfaitement clair qu'il était impossible de le publier sans lui ajouter encore un chapitre. **

Celui-là même que je n'avais pas l'intention d'écrire.

Quand, dans les pays occidentaux, on rencontre un homme en bonne santé et en état de travailler, mais vivant dans l'indigence, on rejette généralement sur son compte les causes de sa pauvreté. Ou bien, dit-on, il ne travaillait pas assez bien, ou bien il n'a pas choisi la bonne sphère d'activité, ou bien, de manière générale, il n'a pas fait preuve de suffisamment de prévoyance. Ou bien encore je ne sais quoi.

Un attitude si sévère à l'égard des pauvres dans les pays où règne l'économie de marché, a bien entendu une base idéologique. C'est justement la menace de la pauvreté qui pousse la plus grande partie, par exemple, de la société américaine à travailler activement et à mettre de côté des économies. La liquidation totale de la pauvreté conduirait, pour la société, aux mêmes conséquences que l'extermination des loups pour les troupeaux de rennes : ceux-ci, avant peu de temps, ne sauraient plus courir.

Chez nous, cependant, la nature de la pauvreté qui afflige les masses est tout à fait différente. Et encore plus différente, la situation nationale par rapport à celle des pays occidentaux, quand on regarde quels personnes, précisément, ont besoin d'une protection sociale. Je ne parle pas des vieillards ni des invalides. Leur pourcentage est approximativement le même partout. Mais d'où vient une telle proportion de gens pauvres dans un pays riche ? Et comment un homme bien portant, qualifié et tempérant, qui tout récemment encore était co-actionnaire d'une gigantesque « entreprise populaire » russe et s'acquittait honnêtement de ses devoirs devant le système, peut-il se retrouver au nombre des indigents ?

Non, nous n'avons rien à reprocher à la majorité de nos « pauvres ». Ce sont eux, ce sont leurs parents qui ont créé la riches-

se nationale. Ce sont eux et leurs parents qui, au cours de plus d'un demi-siècle d'histoire de la Russie, ont défendu cette richesse contre les mille tentatives qui furent faites pour lui porter atteinte. Et surtout : ces gens n'étaient absolument pas d'accord pour abandonner leur part de richesse nationale aux mains d'une infime partie de la population, pour le prix de deux kilos de saucisson. Ceux qui les ont doublés se sont servi des leviers de distribution de l'ancien système soviétique, et non pas du tout des principes de la libre et honnête concurrence.

Qui enfin expliquera à nos pauvres pourquoi, alors que les réformes se succèdent depuis déjà 10 ans, 90 % de nos concitoyens se retrouvent dans une situation pire que celle qu'ils ont pu connaître avant la guerre. Même le nombre de la population est en baisse en Russie, malgré l'afflux d'émigrants venant d'autres républiques.

Le pouvoir devrait se prosterner littéralement aux pieds du peuple russe pour rendre hommage à sa longue patience. D'autant plus – et cela, tout le monde s'en souvient – qu'en d'autres temps ces hommes et ces femmes ont su en quelques mois reconstruire toute l'industrie de l'autre côté de l'Oural, en deux ans amener la production annuelle de chars à 30 000 unités, et celle d'avions à 40 000. Seulement ne me dites pas, s'il vous plaît, qu'il n'y a plus aujourd'hui de gens prêts à travailler dur avec la même abnégation. Je connais l'état des choses : de tels gens, il en existe, et il en existe même en grand nombre. Simplement, ce ne sont pas eux qui « dirigent la musique ».

Quand vous demandez à des Américains combien de personnes aux USA peuvent être rangées dans la catégorie des citoyens réclamant une protection sociale, on vous répond là-bas : cela dépend de quelle manière on compte. Mais même si l'on doit prendre le chiffre maximum obtenu, celui-ci ne dépasse pas 20 %. Autrement dit une nette minorité. Et néanmoins, de l'avis des politologues, cette minorité représente une énorme force sociale qu'on ne réussit à affaiblir que par la mise en œuvre à grande échelle de programmes sociaux.

Dans notre pays, près de 90 % de la population disposent de moins de 400 000 roubles par mois (environ 80 dollars), alors que les prix sont en moyenne égaux aux prix mondiaux. Et seulement 5 % touchent plus de 1000 dollars par mois. Mais c'est précisément cette minorité qui déséquilibre la structure normale de la demande sur le marché, en rendant l'augmentation des prix plus lucrative que l'accroissement du volume des ventes. C'est cette minorité qui, à la

bourse, dicte un cours du dollar par rapport au rouble, qui dépasse les moyens de la majorité.

Pareille répartition de la richesse nationale ne peut durer bien longtemps. Tout au moins dans un pays libre. On ne peut la maintenir davantage que par la force.

Le plus rageant est que pareille politique n'est principalement mise en pratique que pour observer les conditions de versement des crédits étrangers, c'est-à-dire avant tout des 6 milliards du FMI. Mais cette somme ne représente jamais que 3 dollars par mois et par habitant ! Il faudra encore les rendre ! Et c'est pour ces 3 dollars que nous devons faire des réformes destinées non pas à convenir aux citoyens Russes, mais à satisfaire le FMI ?

Non, je suis seulement curieux : lequel exactement d'entre les pays membres du FMI est pour de bon intéressé à contribuer à la transformation de la Russie en un Etat puissant, concurrentiel, capable de jouer un rôle géopolitique important et de livrer sur le marché mondial une production de haute qualité, riche de savoir-faire technique ? Si même il en existe un, il doit s'agir de quelque petit pays mécontent du monopole des géants et intéressé à un rééquilibre des forces. Mais de tels pays n'ont jamais d'influence sur les décisions du FMI. D'un autre côté, demandons-nous quel citoyen russe refuserait de verser 3 dollars par mois s'il voyait que les réformes se font dans l'intérêt des ses enfants et de ses petits-enfants ?

Non, Messieurs, nous vendons à trop bon marché l'avenir de notre pays.

Les défenseurs de l'actuelle politique du gouvernement, à en juger par leurs propos, placent leurs principaux espoirs sur les investissements. J'ai peur qu'à l'épreuve de pareille politique leurs théories ne soient pas plus réalistes que la promesse donnée en d'autres temps, qui affirmait que « la génération actuelle de citoyens soviétiques verrait l'avènement du communisme ».

Tant qu'il existera dans le pays des sources de revenu détachées de la production mais rapportant 180 % de bénéfice au capital investi, on ne doit pas s'attendre à des investissements russes dans le secteur productif. Même si on y emploie d'énormes moyens. Quel imbécile – pardonnez-moi le terme – ira rapatrier de l'argent pour le convertir en roubles, quand il peut obtenir un taux de change plus avantageux en important des marchandises étrangères de basse qualité ? D'ailleurs, à en juger par le niveau des impôts sur les revenus des entreprises et des citoyens, il ne semble pas que le gouvernement ressente comme un besoin économique particulier le rapatrie-

ment en Russie de la partie essentielle du capital. Il n'est besoin que de miettes pour perpétuer le cycle de vie ou l'alimentation d'une affaire génératrice de superprofits.

Quant aux investissements étrangers censés créer des emplois grassement payés, il est bien clair qu'on ne doit pas non plus en attendre tant que pareille situation régnera. Bien sûr, on verra de l'argent étranger investi dans le développement, sur notre territoire, d'industries écologiquement douteuses. Sans aucun doute verra-t-on également des investissements dans le réseau de distribution des marchandises étrangères, par exemple des produits de l'industrie du tabac. Ou encore des investissements mettant à profit l'exploitation presque gratuite en Russie de la terre et des ressources naturelles, pour, disons, privatiser une usine en échange d'une bouchée de pain, puis stopper son fonctionnement comme concurrent potentiel. Très réalistes et pratiques sont certains investissements qui tirent parti de l'imperfection de nos lois - transitoires - et de notre incurie qui, elle, ne l'est pas (par exemple - McDonald's -). Il est intéressant, en effet, d'investir dans la possibilité d'embaucher un citoyen russe à 100 dollars par mois. Enfin, dans la mesure où l'indépendance et la puissance d'un pays dépendent, pour une part non négligeable, de l'état des moyens de communication et de l'informatique, il est vraisemblable qu'on verra des investissements pour le développement de ces domaines. (Quelle menace cela représente, on peut en avoir une idée avec l'exemple de la Crimée. Vous rappelez-vous quel fut la première mesure que prit le gouvernement d'Ukraine contre le président Mechkov ? Exact, il lui coupa le téléphone).

Est-ce donc qu'au gouvernement on ne voit pas ou bien on ne sait pas ces choses évidentes ? Je sais avec précision qu'on y comprend tout à merveille, au contraire. C'est pourquoi l'unique explication est à chercher dans le fait que certains acteurs du gouvernement, de leur plein gré ou sous la contrainte, servent je ne sais quel - impératif social - consistant à faire durer le plus longtemps possible la situation actuelle, cette redistribution de la richesse nationale, qui se fait passer pour des réformes.

L'argumentation de pareille politique s'accompagne, je ne dirais pas de démagogie, mais de certaines trouvailles idéologiques qui auraient pu faire l'envie des hauts responsables du Parti des années 70. J'ai à l'esprit les thèses sur la privatisation au nom du pur principe, et tous les discours sur les vertus indiscutables de la propriété privée indépendamment de l'intérêt général. Plus l'on écoute ces sortes d'explications, plus l'on voit d'étrangetés tomber - dans le collimateur -. Elles se multiplient, se dérobent à l'entendement, résis-

tent à l'analyse. Certains publicistes invitent déjà à reconnaître que le système qui est en train de se mettre en place ne répond pas à la logique d'une pensée rationnelle, que notre deuxième révolution russe a libéré on ne sait quelles forces sociales inconnues, et que nous sommes à présent entraînés dans leur jeu diabolique...

Je n'aime pas réfléchir dans le cadre de pareilles catégories. Je suis spécialiste en gestion, pas docteur en démonologie. Je suis habitué à croire en la *ratio*, en la simple interprétation des choses évidentes. Et c'est pourquoi je m'efforcerai d'exposer le plus clairement possible ce que, précisément, je vois.

Il me semble qu'à force de discours anesthésiants sur la nécessaire accumulation initiale de capital et sur le caractère dépassé des thèses parlant de justice sociale, nous avons laissé échapper de la bouteille un « djinn » qui ne se calmera pas avant de s'être emparé du pouvoir dans tout le pays, d'avoir anéanti 30 % de la population et réduit à la misère 85 % des survivants.

Je parle du *capital parasite*.

Il ne s'agit pas de ce capital classique, productif, travaillant suivant le schéma connu « argent-marchandise-argent », sur lequel se construit la prospérité de tous les pays développés. Les hommes ont depuis longtemps appris à le gérer de manière que parallèlement à sa croissance se produise aussi un accroissement de la richesse sociale. Sous un régime raisonnable réglé par le droit et l'impôt, il ne peut exister de capital productif sans classe moyenne, sans production de marchandises et de services, ni sans concurrence. C'est en cela que consiste tout le secret de la stabilité et de la prospérité de pays comme les USA, l'Allemagne, le Japon, la Suède, etc.

Mais il existe une autre forme de capital – capital sauvage, mafieux – qui ne peut exister sans appropriation du bien d'autrui, raison pour lequel je le dis *parasite*, en affectant à ce terme un sens non pas émotionnel, mais purement biologique.

A la différence du capital productif, il travaille suivant la formule « argent-matière première-argent », étant entendu qu'on peut comprendre sous ce terme de « matière première » tout ce qu'on voudra. C'est-à-dire non seulement pétrole, gaz, bois, nickel ou métaux non-ferreux, mais d'une manière générale tout ce qui est mal entreposé, qu'on peut s'approprier et revendre, directement ou non. De préférence à l'étranger. Car comme il n'est aucun profit à tirer du capital parasite dans un pays réduit à la misère (où les conditions d'une exploitation productive du travail n'existent pas), la fuite de ce capital à l'étranger est tout bonnement inévitable.

Le capital parasite grandit sur la division de la richesse nationale, le capital productif sur sa multiplication. Tant que nous nous emploierons à diviser au lieu de multiplier, soustraire au lieu d'additionner, nous ne stopperons pas la chute de l'économie. Voilà pourquoi je pars en guerre avec tant de virulence contre le capital parasite.

Si le capital parasite est apparu précisément dans notre pays, à grande échelle, sous forme d'un phénomène extraordinaire, c'est parce que nulle part ailleurs, jusqu'à présent, ne s'était créée une situation telle qu'on pût voir une richesse colossale – l'ex- bien public - – se retrouver du jour au lendemain jacente.

De là toutes les conséquences.

Le fait qu'une part considérable des profits provenant de la différence entre les prix intérieurs et les prix mondiaux des matières premières ne revient pas à leur légitime propriétaire – le peuple de la Fédération de Russie –, mais au capital parasite, est une mauvaise chose, et pas seulement pour des raisons d'équité. Ce phénomène torpille tous les stimuli de l'activité créatrice. Dans notre pays, le travail productif s'est trouvé dévalorisé précisément parce qu'il s'est révélé moins lucratif que n'importe quelle autre activité, excepté le crime et le parasitisme.

Si un citoyen fait fortune au jeu de la création de capital productif, sa richesse paraît justifiée aux yeux de la société. Quiconque veut devenir plus riche, a dans les mains un moyen simple : il lui suffit de produire des marchandises ou des services moins cher et mieux que ses concurrents. Il n'est pas particulièrement besoin pour cela de recourir à des méthodes criminelles, en revanche il est vital de réunir deux conditions essentielles qui sont stabilité et soumission à la loi.

Il en va tout autrement quand le citoyen en question est devenu riche sur la base d'un capital parasite. Sa fortune n'a pas d'autre fondement que la force. Or éliminer pareil individu signifie rendre à nouveau son capital libre. Par conséquent l'on n'est pas près de voir la fin des règlements de compte sanglants, tant entre clans mafieux, qu'entre formations nationalo-territoriales. Dans n'importe quel cas, la stabilité ne sera pas atteinte tant qu'un seul clan criminel n'aura pas pris le contrôle de tout le pays, et ne l'aura pas transformé en Etat policier avec toutes les sinistres conséquences que j'ai dites (30 % de défunts, 85 % du reste réduit à la misère). Mais alors s'imposeront déjà à l'ordre du jour les guerres entre Etats au nom de l'espace vital.

Certes, sur un plan historique, le capital parasite apparaît comme son propre fossoyeur. Mais tout le malheur réside dans le fait que sa course à la mort peut lui prendre plus de soixante-dix ans, et qu'avant cela il aura eu le temps de faire sombrer avec lui et le pays, et toute la planète dans un océan de sang.

Ainsi, les voici, les réponses franches aux questions • maudites • posées plus haut.

Où est passée notre ancienne richesse nationale ?

Pourquoi, malgré les réformes qui se succèdent dans le pays depuis déjà 10 ans, nos concitoyens se trouvent-ils toujours dans une situation désastreuse ?

Enfin d'où sortent les riches, alors que la production s'effondre ?

Notre ancienne • richesse nationale • n'a disparu nulle part, mais est presque tout entière passée aux mains du capital parasite qui ne peut l'exploiter de manière efficace autrement qu'en en exportant la plus grande partie (par moyens directs ou détournés) à l'étranger. De là viennent aussi nos riches.

Quant à nos pauvres, on doit leur apparition au fait qu'en même temps qu'il mettait la main sur la richesse nationale, le capital parasite s'est approprié tous ces autres revenus, cette • rente • pour parler comme les économistes, dont autrefois jouissaient, sous une forme dissimulée, tous les citoyens. Pas toujours à droits égaux, mais plus ou moins tous. Que les démocrates rigoristes me pardonnent, mais sous le règne du • socialisme développé •, le peuple réussissait relativement bien à joindre les deux bouts, justement grâce à cette • rente • nationale que chacun percevait sans que personne ne le dise. Aujourd'hui, le peuple n'en est pas seulement privé de la plus grande part. Il commence en plus à devoir la payer au capital parasite. Je dis • commence • parce qu'il subsiste encore une unique forme de rente à n'avoir pas connu un sort analogue. C'est la rente foncière. Le peuple de la Fédération de Russie pour l'instant non seulement ne la reverse pas au capital parasite, mais la met en partie à profit. Cependant même ce dernier point d'appui à la stabilité sociale peut bientôt s'effondrer.

A présent le lecteur est en droit de demander quelles mesures envisageables découlent de notre analyse. A mon sens, elles sont plus ou moins évidentes. Nous les avons exposées plus d'une fois dans nos écrits. Elles sont soutenues aussi bien par les théoriciens que par les praticiens. Seul le capital parasite s'emploie à les torpiller, lequel a acquis – ou plus exactement acheté – une énorme influence politique.

Si nous voulons radicalement changer la tendance, il nous faut écraser en Russie le développement du capital parasite et créer des conditions favorables à celui du capital productif.

C'est simple ? Non, c'est compliqué ! Très compliqué ! Car le capital parasite achète une puissance de pression politique toujours plus grande. Mais la Russie n'a pas d'autre choix.

En lisant tout cela, quelqu'un pourra penser qu'un tel programme rejoint les propositions des communistes : après tout, ceux-ci appellent ouvertement à la redistribution des richesses usurpées. Je serais encore plus fâché que l'on confondit notre programme avec les idées fascisantes qui parlent de confisquer ce qui a été pillé, même à la mafia, si celle-ci n'y collabore pas. Ce sont là de très inquiétantes perspectives.

Dans une société civilisée et repue, les transformations, même les plus radicales, s'accomplissent d'ordinaire dans le cadre du bon sens, ne coûtent que des pertes minimales, et dans aucun cas ne mènent à un bain de sang. Nous, nous avons le ventre vide, nous sommes mal civilisés politiquement et économiquement, et tout ce que nous avons hérité du passé s'écroule, engendrant partout le chaos et l'anarchie. Ce qui peut se produire dans de telles conditions, l'Histoire l'a déjà écrit en lettres de sang. Il suffit de se remémorer les deux coups d'Etat : communiste en 1917 en Russie, et fasciste au début des années 30 en Allemagne. Ce qu'ils ont apporté à ces pays, ce qu'ils ont apporté au monde, chacun le sait.

Un solution simple et rapide à tous les problèmes vitaux, c'est ce qui ne saurait séduire que les plus miséreux de toutes les couches de la population, les mécontents aveuglés par le ressentiment. A mesure que les difficultés grandiront, il s'en trouvera, il s'entend, de plus en plus, mais nous devons nous garder de céder aux instincts primitifs. Les amateurs de solutions expéditives n'offrent d'intérêt que pour un führer sans scrupule capable de jouer de tout cela. Cela dit, l'ultime porte lui sera ouverte par nos hommes politiques et, je le souligne en appuyant, par les hommes politiques étrangers, s'ils continuent comme ils le font, à se traîner à la queue des événements. C'est de nos hommes politiques et, je le répète, des hommes politiques étrangers qu'il dépend que les forces obscures grandissent ou non en puissance, s'allient ou non au nationalisme réactionnaire, au chauvinisme et au fanatisme religieux. L'idole communiste, après qu'elle s'est effondrée, a laissé derrière elle un vide, or en Russie, comme le disent certains, on ne sait pas vivre sans icônes.

Non seulement je demande, mais je n'ai pas peur même d'adjurer chacun de ne pas succomber à l'idée de piller ce qui a été

pillé ». La Russie, simplement, ne survivrait pas à un nouveau partage sanglant.

Au reste, sous une législation évoluée, il n'est pas tant important de savoir qui, précisément, se trouve détenteur premier du capital que de connaître les conditions qui fondent son droit à la propriété.

Le système fiscal qui s'est constitué dans les pays développés rend la possession d'un bien non rentablement exploité, tout bonnement ruineuse. C'est précisément ce qui permet son retour automatique et sans effusion de sang au sein du capital productif. Pour amorcer pareil mécanisme, il n'est seulement besoin que de déterminer clairement à quelles sources se nourrit le capital parasite, et d'anéantir ces suçoirs. Le reste sera accompli par « l'ordre naturel des choses ». Si nous transférons la propriété dans la sphère des rapports de marché normaux, une approche pragmatique permettra à elle seule de placer tous les bons accents où il faut.

En d'autres termes, avant tout chose, il est indispensable d'adopter une simple stratégie : celle d'abaisser fermement les impôts sur les revenus des citoyens et des entreprises, et de renforcer non moins fermement les taxes frappant les grosses fortunes ainsi que l'exploitation des ressources naturelles. De les renforcer à tel point que la quantité se transforme, enfin, en nouvelle qualité.

Le chiffre actuel des recettes fiscales provenant des taxes sur l'exploitation des matières premières et des ressources naturelles est de l'ordre de 12 000 milliards de roubles, chiffre ridiculement faible puisqu'il représente moins de 2 % du produit intérieur brut.

Même le budget des USA, pour donner un exemple, est financé à presque 15 % au total par les recettes liées à l'exploitation des ressources naturelles. Et cela dans un pays où le produit intérieur brut est essentiellement constitué par la production et la vente de produits de haute technologie. En ce qui concerne des États comme l'Alaska, les habitants y touchent chaque mois une somme de six cents dollars provenant du pétrole de leur État.

Je pense que, chez nous, les recettes fiscales liées à l'exploitation des ressources naturelles ne devraient pas constituer moins de 20 % du budget. A condition, bien entendu, d'une diminution idoine des impôts sur les revenus. On pourrait alors supprimer sans douleur toutes les licences d'exportation de matières premières et d'hydrocarbures, ainsi la hausse des prix sur ces produits se changerait-elle de mal en bien. Après tout, les matières premières (au sens large) sont propriété du peuple de Russie. L'augmentation de leur prix ne doit pas altérer la situation matérielle de ceux des citoyens dont la consommation de ces biens se situe au niveau de la moyenne.

Quant à ceux qui en consomment moins que la moyenne, ils devraient même pouvoir épargner en touchant la part qui leur revient, versée par ceux qui en consomment davantage.

Si l'on s'engage sur cette voie, on peut soustraire au capital parasite environ 100 000 milliards de roubles par an. Mais il ne faut pas faire de cette somme un simple supplément au budget. Non : il faut en reverser une part significative directement aux citoyens (par le biais de cette même baisse des impôts sur les revenus), pour qu'ensuite seulement elle retourne au budget à titre de paiement des services.

Il nous faut ici parler plus en détail de cette dernière thèse. Nous paraissions ne pas noter que la privatisation, chez nous, a concerné uniquement le partage des biens d'Etat, mais n'a pas créé de classe moyenne. Elle n'a pas supprimé la dépendance totale de la majorité des citoyens à l'égard de l'Etat, à l'égard du bon ou du mauvais travail des fonctionnaires et des administrations. Et c'est là la deuxième cause fondamentale de la situation désastreuse que connaissent les gens.

Tant que les citoyens ne toucheront effectivement que 20 % de la valeur de leur travail, et verront le reste leur être tout d'abord confisqué au moyen des impôts, puis restitué sous forme de subsides aux services sociaux et collectifs, tant que cette situation durera les réformes continueront de piétiner. Pour parler de manière simplifiée, au lieu de payer un individu 165 dollars par mois et de réserver 300 dollars à fin de subvention, il faut lui donner la possibilité d'en gagner 500, mais de renoncer au système subventionnel.

Je voudrais souligner que les rapports entre citoyens et Etat se sont fixés dans des normes analogues dans tous les pays les plus avancés, sans exception. Indépendamment de l'orientation initiale – ultra-libéralisme ou socialisme constructif –, l'application cohérente de l'approche pragmatique y conduit peu ou prou au même schéma d'équilibre social. La centralisation du produit intérieur brut y va d'une proportion d'un tiers (USA) à la moitié (Suède), en outre on observe partout une nette tendance à une réduction de son éparpillement.

Oui, dans une société bien portante, il y aura toujours de l'ordre de 10 % de pauvres, et à peu près autant de riches. Mais il y existera également une énorme majorité de gens aisés – la classe moyenne –, élément fondamental de stabilité, force productive de la société. Un telle société travaille de manière très intensive. Les pauvres, pour la classe moyenne, agissent comme autant de stimulants poussant à intensifier les efforts, les riches donnent comme l'indice des

possibilités. L'essentiel c'est que la structure de la société est construite sur un principe sacré qui protège le système entier des institutions juridiques et politiques : la richesse ne peut naître et se multiplier en dehors de la production de marchandises et de services.

En fait, en affirmant ce point de vue, nous n'occupons ici aucune position, ni libérale ni socialiste. Notre approche pourrait être qualifiée de « sociale-pragmatique », s'il existait un tel parti. Dans le cadre du social-pragmatisme, toutes les décisions, y compris celles portant sur la répartition des rôles entre secteurs public et privé, sont prises non pas pour satisfaire à tel ou tel principe idéologique, mais dans le seul intérêt public.

Autrement dit : cessons de « privatiser pour le pur principe ». Commençons enfin à privatiser pour le bien de la société. Tout le reste est l'affaire du Malin. Dans les conditions où nous sommes, tous les discours sur les « vertus intrinsèques de la propriété privée » tournent à la démagogie, car ils ne servent que de paravent au pillage de la richesse nationale par le capital parasite.

Si j'ai l'espoir que les idées simples exprimées ici ne tombent pas dans le vide, mais rencontrent enfin l'énergie et la résolution d'un mouvement social, c'est simplement parce que je crois en l'instinct collectif de survie. Cet instinct même qui oblige, devant les désordres sociaux qui menacent, à cesser enfin de se dévorer l'un l'autre et de se dresser debout dans une prière commune, quelle que soit la langue dans laquelle on la prononce, pour demander à Dieu de faire jaillir la lumière au bout du tunnel et de nous donner l'énergie de le traverser.

Peut-être certains trouveront-ils étrange d'entendre de telles paroles de la bouche d'un homme qui, à l'instant, vient de se déclarer pragmatique social. Mais le fait est justement que le pragmatisme social n'a pas d'autre fondement que la foi et l'esprit de résolution.

L'implosion de l'URSS en 1991 a été un événement si considérable qu'aujourd'hui encore, il est difficile d'en mesurer toutes les conséquences. En tout cas, elle a permis l'émergence de nouvelles personnalités qui, depuis, ont pu donner toute leur mesure. Youri Loujkov, l'actuel maire de Moscou en est un des meilleurs exemples.

Prouvant qu'il est toujours possible de gérer différemment les choses et les gens, il nous livre depuis cet exceptionnel poste d'observation qu'est la Mairie de Moscou, ses réflexions sur tous les problèmes qui se posent aujourd'hui à la Russie.

*
* *



*Premier magistrat
d'une des plus grandes
mégapoles du monde,
Youri Loujkov a accumulé
dans l'exercice
de ses fonctions
une expérience unique.*

*Comme sa ville,
M. Loujkov ne s'en laisse
pas compter, Moscou ne
croit pas aux larmes...*



9

782717 830651

ISBN 2-7178-3065-0

150 F