

monde entier, les gestionnaires soviétiques se sont habitués à un système de production monopsonne dont le financement est garanti d'avance, dont le seul client définit clairement ses préférences, et dont le principal critère de production est le rendement à tout prix. Les gestionnaires de l'industrie de défense souffrent donc de ce que Seymour Melman appelle «une incapacité acquise pour la production civile». Ils n'ont ni les compétences en marketing, ni la préoccupation des coûts qui pourraient leur permettre de s'adapter aux nouveaux critères de la production civile qui sont d'offrir des produits utiles à des prix abordables, et de s'habituer à l'incertitude de la demande.

Dans le cas de l'Union soviétique, les obstacles liés à la gestion sont plus résistants qu'ailleurs. Issus d'un système qui récompense traditionnellement le conformisme aux dépens de l'innovation, les gestionnaires du secteur de la défense ont une grande aversion pour le changement, surtout s'il comporte des risques. Ce conservatisme viscéral est préjudiciable au principe même de la conversion, comme en témoigne l'exemple éloquent d'un gestionnaire qui a déclaré avec enthousiasme, lors d'une réunion sur la conversion, que «les tâches définies par le Parti seront accomplies à tout prix».⁶

Il ne fait aucun doute que le conservatisme actuel des gestionnaires de la défense tient en partie à leur désir de préserver leurs privilèges et leur sécurité, qui sont en fait leur raison-d'être. Cependant, il est vrai aussi que leur opposition au changement a été involontairement renforcée par les exigences de la planification centrale.

De tout temps, la première responsabilité des gestionnaires du secteur de la défense a été de remplir les commandes gouvernementales de matériel militaire. Partout où la fabrication de biens civils a coexisté avec une production de défense, la première a été reléguée au second plan. En fait, depuis longtemps, les gestionnaires du secteur de la défense considèrent la production civile comme étant moins prestigieuse et moins rentable, comme une tâche nécessaire et, avec un peu de chance, temporaire, qui leur est imposée par le gouvernement et qu'ils ne sauraient, par conséquent, refuser. Malgré tous les discours officiels sur les avantages de la conversion, cette opinion reste bien ancrée. En effet, les gestionnaires du secteur de la défense continuent de donner la priorité à la production de matériel militaire, et ils le font parce que leurs salaires dépendent de la réalisation du plan de la défense.

On a déployé peu d'efforts dans l'ensemble pour remédier à cette situation; autrement dit, on a peu offert d'encouragements positifs et surtout financiers pour favoriser le passage à la production civile. Certes, on a autorisé les usines militaires à garder les bénéfices découlant de toute production civile excédentaire, mais peu d'entre elles ont pu atteindre les objectifs fixés, à cause de problèmes d'approvisionnement et de financement. En outre, elles sont tenues de verser à l'État une taxe exorbitante de 70 p. 100 sur les recettes provenant de la production civile planifiée. Pire encore, étant donné que les

plans élaborés par le pouvoir central sont légalement exécutoires, les entreprises de défense n'ont pas le droit de rejeter les commandes de produits civils qu'elles ne peuvent pas produire dans leurs installations ou qui ne sont tout simplement pas rentables.

La seule chose qui encourage à la conversion, c'est peut-être d'entrevoir que la production civile peut devenir rentable à plus long terme. Certains des gestionnaires et des spécialistes les plus éclairés du secteur de la défense ont tenté de remédier aux conséquences néfastes de la planification centrale en proposant des solutions novatrices telles que les échanges d'informations au niveau local, les accords de location et la création d'entreprises conjointes. Mais, les ministères de Moscou, où les vieilles méthodes prédominent, et la majorité des gestionnaires de l'industrie de défense, pour qui la conversion n'est pas une mise à l'épreuve de leur zèle d'entrepreneur mais plutôt une proposition compliquée et vouée à l'échec, continuent à résister à une telle spontanéité émanant de la base. En raison des pertes de contrats et de revenus garantis, des perturbations de la productivité et de la fuite constante des spécialistes, il n'est pas étonnant qu'ils condamnent maintenant ouvertement la conversion et demandent à l'État de rétablir la *statu quo ante*.

CONVERTIR LA CONVERSION

En URSS, toutes les tendances politiques conviennent aujourd'hui que pour donner une chance à la conversion de réussir, il faut réviser de fond en comble les politiques actuelles. Toutefois, elles s'entendent beaucoup moins sur les révisions nécessaires. Pour l'essentiel, deux écoles de pensée prédominent : les «libéraux», qui préconisent que les forces du marché interviennent dans l'industrie de défense, et les «conservateurs», pour qui la conversion doit dépendre d'une planification centrale revitalisée.

La démarche libérale a été proposée par la Commission nationale soviétique pour la promotion de la conversion, ainsi que par des économistes réformistes tels que Stanislav Chatalin et Nikolai Petrakov. D'après leur analyse, la conversion de l'économie soviétique nécessite un changement structurel de grande envergure et la fin de la séparation rigide entre le secteur de la défense et le secteur civil. Dans un premier temps, tous les secteurs de l'économie doivent être axés plus résolument sur le marché afin de créer un environnement réceptif et ouvert à la conversion. Deuxièmement, le secteur de la défense doit participer à ce processus. Comme l'a souligné un spécialiste des questions de défense, «il n'est plus possible qu'une partie de l'économie soviétique se convertisse aux lois du marché tandis qu'une autre reste sous le contrôle d'une direction centralisée. C'est cette monopolisation du complexe militaro-industriel qui constitue le principal obstacle à la mise en place d'une économie de marché.»⁷

L'idée maîtresse de la stratégie de marché est de libérer une partie des entreprises de défense du carcan bureaucratique des ministères centraux. Que ce soit en créant