
État et milieux d'affaires en Russie



**Igor Bounine,
Alexey Makarkine**
Novembre 2015

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901).

Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et experts à l'échelle internationale.

Avec son antenne de Bruxelles (Ifri-Bruxelles), l'Ifri s'impose comme un des rares think tanks français à se positionner au cœur même du débat européen.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

ISBN : 978-2-36567-474-4
© Tous droits réservés, Ifri, 2015

Ifri
27, rue de la Procession
75740 Paris Cedex 15 – FRANCE
Tél. : +33 (0)1 40 61 60 00
Fax : +33 (0)1 40 61 60 60
Email : accueil@ifri.org

Ifri-Bruxelles
Rue Marie-Thérèse, 21
1000 – Bruxelles – BELGIQUE
Tél. : +32 (0)2 238 51 10
Fax : +32 (0)2 238 51 15
Email : info.bruxelles@ifri.org

Website : ifri.org

Russie.Nei.Visions

Russie.Nei.Visions est une collection numérique consacrée à la Russie et aux nouveaux États indépendants (Biélorussie, Ukraine, Moldova, Arménie, Géorgie, Azerbaïdjan, Kazakhstan, Ouzbékistan, Turkménistan, Tadjikistan et Kirghizstan). Rédigés par des experts reconnus, ces articles *policy oriented* abordent aussi bien les questions stratégiques que politiques et économiques.

Cette collection respecte les normes de qualité de l'Ifri (évaluation par des pairs et suivi éditorial).

Si vous souhaitez être informé des parutions par courrier électronique, vous pouvez vous abonner gratuitement en écrivant à l'adresse suivante : campagne@ifri.org

Derniers numéros

- M. Korostikov, « Partir pour mieux revenir : les hauts fonctionnaires et les compagnies publiques russes », *Russie.Nei.Visions*, n° 87, août 2015.
- V. Milov, « Les nouvelles alliances énergétiques russes : mythes et réalités », *Russie.Nei.Visions*, n° 86, juillet 2015.
- I. Delanoë, « Les Kurdes : un relais d'influence russe au Moyen-Orient ? », *Russie.Nei.Visions*, n° 85, juin 2015.

Auteurs

Igor Bounine, docteur en sciences politiques, préside le Centre des technologies politiques et est directeur général du site d'analyses politiques <Politcom.ru>. Ses recherches portent sur la politique intérieure de la Russie ainsi que sur les élites et les milieux d'affaires russes. Parmi ses publications récentes, citons : *20 let spustâ : Portret otečestvennogo biznesa* [20 ans après : portrait du business russe], Moscou, Centre des technologies politiques, 2014 (dir.) ; *Biznes nesmotrà ni na čto* [Le business malgré tout], Moscou, Centre des technologies politiques, 2006 (dir.) ; *Biznesmeny Rossii : 40 istorij uspeha* [Les businessmen de Russie : 40 histoires à succès], Moscou, OKO, 1994 (dir. et auteur). *Političeskoe prognozirovanie kak iskusstvo vozmožnogo. Sovremennaâ rossijskaâ politika : Kurs lekcij* [La prospective politique comme art du possible. Politique russe contemporaine : cycle de conférences], Moscou, OLMA-PRESS, 2003.

Alexeï Makarkine est le premier vice-président du Centre des technologies politiques. Ses recherches portent sur la politique intérieure de la Russie ainsi que sur les élites et les partis politiques russes. Parmi ses publications, citons : « Protivorečivye prazdniki novoj Rossii » [Les fêtes contradictoires de la nouvelle Russie], *Neprikosnovennyj zapas*, n°101 (3) ; « Pamât' o zabytoj vojne : političeskie aspekty » [Mémoire d'une guerre oubliée : aspects politiques], *Neprikosnovennyj zapas*, n°96 (4), 2014 ; « "Edinaâ Rossiâ" : partiâ-instrument », [Russie unie : un parti-instrument], *Neprikosnovennyj zapas*, n°87 (1), 2013 ; « Postsovetskoe prostranstvo : avtoritarizm i kompromissy » [Espace post-soviétique : autoritarisme et compromis], *Neprikosnovennyj zapas*, n°80 (6), 2011.

Sommaire

RÉSUMÉ.....	4
INTRODUCTION	5
PREMIÈRE ÉTAPE : LES ENTREPRISES PRENNENT LA PLACE DE L'ÉTAT ..	8
DEUXIÈME ÉTAPE : LE « FESTIN DES VAINQUEURS »	11
TROISIÈME ÉTAPE : LA MISE À DISTANCE	13
QUATRIÈME ÉTAPE : LES SPÉCIFICITÉS DE LA DOMINATION ÉTATIQUE ..	16
CINQUIÈME ÉTAPE : LA VIE SOUS LES SANCTIONS	20
CONCLUSION : ASSURER SA SURVIE	22

Résumé

Dans la Russie contemporaine, les milieux économiques et politiques sont étroitement imbriqués. Leurs relations ont néanmoins revêtu des formes très diverses au cours de l'histoire récente. Dans la période de transition des années 1990, les milieux d'affaires se sont montrés particulièrement actifs et ont même supplanté l'État dans de nombreux domaines. Par la suite, l'État a « pris sa revanche » : il a récupéré et a renforcé ses positions politiques et économiques. Aujourd'hui, malgré l'amplification des problèmes économiques et l'évolution du positionnement international de la Russie, l'État reste l'acteur central de la politique et de l'économie russes, et il est peu probable que la situation s'inverse à court terme.

Dans un contexte également marqué par la dégradation des relations avec l'Occident, les entreprises élaborent des stratégies individuelles visant moins à permettre leur développement qu'à assurer leur survie. Cependant, l'expérience passée montre que, en Russie, l'initiative privée parvient à subsister même dans les situations les plus défavorables. Une nouvelle « percée » comparable à celle des années 1980-1990 est peu probable du fait de l'âge des principaux acteurs, de la rigidité des principales institutions économiques et du manque de stimulation pour l'entrepreneuriat. Cependant, des chances subsistent que le secteur privé se ranime quelque peu dans les prochaines années.

Introduction

Dans la Russie contemporaine, affaires et politique restent étroitement liées. Ces relations ont cependant connu des formes très diverses au cours des deux dernières décennies. Au début de la période postsoviétique, les milieux d'affaires se sont montrés très actifs et leur expansion fulgurante leur a permis de supplanter l'État dans des domaines qui étaient initialement du ressort de celui-ci. Par la suite, l'État a pris sa revanche et s'est renforcé sur le terrain politique comme économique. Aujourd'hui, malgré l'amplification des turbulences économiques et les conséquences du positionnement de la Russie sur la scène internationale, l'État reste l'acteur central de la politique et de l'économie russes. La situation n'évoluera sans doute guère significativement à court terme.

Il est possible de mettre en évidence plusieurs étapes distinctes du développement du secteur privé en Russie depuis l'instauration de l'économie de marché dans le pays¹.

La première étape – 1987-1996 –, celle de la mise en place des entreprises privées, a commencé dès la fin de l'époque soviétique. C'est à cette période que s'est formée une couche d'entrepreneurs issus de milieux professionnels très variés : des chercheurs, d'anciens fonctionnaires du Parti communiste (PCUS) et des cadres du Komsomol, des ingénieurs d'usine et des « hommes de l'ombre » qui avaient commencé à faire illégalement des affaires avant le début de la perestroïka. En règle générale, ces nouveaux hommes d'affaires se sentaient à l'étroit dans un système soviétique hiérarchisé à l'extrême. Il s'agissait de personnalités « liminales » (du latin *limen*, qui signifie seuil), moins liées que leurs collègues aux structures hiérarchiques traditionnelles et prêtes à courir le risque de perdre le statut social qu'elles avaient acquis du temps de l'URSS. Par exemple, un doctorant était alors davantage susceptible de se lancer dans les affaires qu'un professeur. Cela s'est produit dans un contexte macro-économique sinistré (avec notamment des prix du pétrole très bas), ce qui a profondément affecté les secteurs traditionnels de l'économie mais, dans le même temps, a offert des opportunités aux nouveaux domaines d'activité « créés » par l'économie de marché – du secteur bancaire à l'économie des

Traduit du russe par Boris Samkov.

¹ Pour une approche détaillée du milieu des affaires russe contemporain, voir : I. M. Bounine, *20 let spustâ. Portret otečestvennogo biznesa [20 ans après. Un portrait du secteur privé russe]*, Centre des technologies politiques, avril 2015, p. 17-23.

médias. Dans ces domaines, le « dynamisme entrepreneurial » était certain : la perspective de gagner de l'argent allait de pair avec l'épanouissement personnel.

La deuxième étape, celle des années 1996-2000, a été dominée par le phénomène « oligarchique ». Les principales institutions de marché avaient déjà été créées ; une première sélection avait eu lieu au sein de la communauté des affaires avec la mise à l'écart des individus qui s'étaient retrouvés dans les affaires par hasard et des escrocs ayant participé à la création des « pyramides de Ponzi ». Une nouvelle classe de leaders économiques s'est constituée : les « oligarques », qui non seulement aspiraient à la croissance de leur activité économique mais souhaitaient également occuper des postes politiques majeurs. La crise de 1998 a contribué à la recomposition des milieux d'affaires russes : les compagnies ayant survécu sont devenues plus solides et plus stables. Des stratégies plus rationnelles, une spécialisation dans des domaines précis, la volonté de se forger une bonne réputation ont contribué à l'assainissement du secteur des affaires. Les prix du pétrole, toujours aussi bas, ont atteint leur niveau minimum en 1998 ; le défaut de paiement annoncé par l'État a alors permis un rapide rétablissement de l'économie.

La troisième étape – 2000-2003 – peut être considérée comme une période de « transition ». Au cours de cette période, la remontée (relativement modeste) des prix du pétrole s'est répercutée positivement sur la situation économique du pays. L'État a procédé à un démantèlement du système « oligarchique », mais la grande majorité de ces hommes d'affaires ont conservé leurs positions, à l'exception de quelques acteurs trop impliqués dans la politique qui sont entrés en conflit avec le Kremlin.

La quatrième étape – 2003-2014 – se caractérise à première vue par la croissance économique. Durant cette période, les prix du pétrole ont atteint leur apogée, et leur effondrement brutal en 2008 a été suivi par un rebond presque aussi spectaculaire. Les indicateurs économiques du secteur privé sont au plus haut mais, parallèlement, la communauté des affaires perd de son entrain et se montre plus inerte. Cette étape peut être séparée en deux.

La première – jusqu'en 2008 – est marquée par la diffusion sans cesse croissante de l'optimisme dans la société, un phénomène qui a, objectivement, aussi concerné les milieux d'affaires malgré l'« affaire loukos » et l'arrestation de son patron, Mikhaïl Khodorkovski. La période de crise semblait avoir été surmontée, et le pays paraissait entrer dans une phase de croissance durable. La confiance dans le « miracle russe » était reflétée dans les prévisions optimistes concernant la croissance future aussi bien du PIB du pays que de la capitalisation des entreprises. La seconde partie de cette période – 2009-2014 – s'est révélée plus contradictoire. Si les indicateurs macro-économiques se sont rétablis, l'optimisme s'est nettement étiolé. L'illusion d'une croissance constante, sans crises,

s'est dissipée, les problèmes systémiques sont passés au premier plan et, par voie de conséquence, la foi en l'avenir s'est évanouie.

La cinquième étape a commencé en 2014, quand la situation politico-économique russe a été bouleversée par le conflit avec l'Occident, la promulgation de sanctions (d'abord limitées, puis de plus grande ampleur), les restrictions informelles aux contacts avec la Russie introduites dans de nombreux pays et corporations en Occident, les « contre-sanctions » décidées par Moscou, etc. Ces événements ont créé une réalité à laquelle le monde des affaires n'était pas accoutumé. Un nouvel effondrement des prix du pétrole a commencé fin 2014 : selon les experts, il est peu probable que ceux-ci connaissent un rebond rapide. Les entreprises russes doivent donc relever de nouveaux défis, mais elles le font de façon extrêmement précautionneuse pour ne pas accroître les éventuels risques politiques.

Première étape : les entreprises prennent la place de l'État

Cette étape – 1987-1996 – a vu l'État réduire son implication dans l'économie tandis que les entreprises augmentaient la leur. Au cours de cette période, les hommes d'affaires sont de plus en plus présents dans l'économie. S'ils commencent par créer de modestes « coopératives », ils passent rapidement à la formation d'institutions de marché plus « avancées » : banques, sociétés anonymes, compagnies d'assurance, firmes juridiques, etc. Les propriétés publiques passent entre des mains privées, un phénomène légitimé par des transactions de privatisation.

Dans le même temps, on assiste à la croissance des appétits politiques du secteur privé. Les hommes d'affaires jugent indispensable d'accéder à des postes politiques, utiles pour les affaires et pour les activités de lobbying. Dès 1990, lors des premières élections parlementaires libres en Russie, plusieurs entrepreneurs – parmi lesquels l'un des premiers millionnaires soviétiques légaux, Artem Tarassov, et le futur président de la Kalmoukie Kirsan Ilioumjinov – sont élus députés. En 1991, le jeune homme d'affaires Mikhaïl Khodorkovski est l'un des conseillers du Premier ministre russe Ivan Silaev². Aux premières élections à la Douma d'État, en 1993, on retrouve des hommes d'affaires sur les listes de divers partis – des libéraux du « Choix de la Russie » (Piotr Aven, qui venait de se lancer dans les affaires après avoir occupé le poste de ministre des Relations économiques extérieures) aux nationalistes du LDPR de Vladimir Jirinovski (qui avait inclus dans ses listes tout un groupe de représentants de moyennes entreprises). Même la fraction du Parti communiste de la Fédération de Russie (KPRF) comptait un homme d'affaires – Vladimir Semago –, ce qui semblait alors exotique³.

Pendant cette période, les entreprises jouent un rôle considérable dans la corruption des fonctionnaires et des responsables politiques. Aujourd'hui, la communauté des affaires considère la corruption comme l'un des plus grands obstacles au développement d'une économie de marché. Il ne faut cependant pas

² « Glavnyj vrag rossijskoj vlasti : istoriâ Mihaila Hodorkovskogo » [L'ennemi principal du pouvoir russe : l'histoire de Mikhaïl Khodorkovski], RBK, 20 décembre 2013, <<http://top.rbc.ru/politics/20/12/2013/896017.shtml>>.

³ Cependant, dès la fin des années 1990, de nombreux hommes d'affaires se sont présentés aux législatives sur les listes du KPRF.

oublier que dans la Russie contemporaine, c'est précisément lors de l'établissement d'une économie de marché que la corruption est devenue un phénomène systémique, et qu'elle était alors une « voie à double sens ». D'un côté, les fonctionnaires utilisaient leurs prérogatives pour extorquer de l'argent aux hommes d'affaires ; de l'autre côté, ces derniers ont souvent acheté à bas prix des fonctionnaires et des politiciens, profitant de l'effondrement du cours du rouble au début des années 1990⁴.

Notons également que les milieux d'affaires russes étaient à cette époque majoritairement tournés vers l'Occident. Dès les années 1980, on a assisté, dans le cadre de l'essor du « nouvel entrepreneuriat », à l'apparition des *sovmestnye predpriatia* (« SP ») – des joint-ventures auxquelles participaient des partenaires soviétiques et étrangers (y compris occidentaux). Initialement, les SP étaient censées introduire des technologies de pointe dans le pays. Dans les faits, elles se sont rapidement transformées en structures d'import-export : des matières premières étaient exportées de Russie en échange d'équipements technologiques alors très onéreux, notamment des ordinateurs. Par la suite, l'Occident est devenu un facteur multidimensionnel pour les hommes d'affaires russes. Ils s'y rendaient pour acquérir de l'expérience professionnelle, pour obtenir des diplômes prestigieux ou pour effectuer de courts stages afin de s'initier à de nouvelles technologies ensuite utilisées pour le développement de l'économie de marché en Russie (par exemple dans le domaine bancaire, qui était à l'époque soviétique non marchand, à l'exception de quelques « banques soviétiques à l'étranger » actives dans divers pays). C'est aussi en Occident que les hommes d'affaires russes cherchaient des investissements et des partenaires stratégiques. C'est en Occident qu'ils achetaient des biens immobiliers (ce processus s'est amplifié dans la décennie 2000), fondaient des compagnies *offshore* et ouvraient des comptes bancaires. C'est-à-dire qu'ils créaient des « bases de secours » qui pourraient leur être utiles en cas de crise en Russie, qu'il s'agisse de bouleversements politiques de grande ampleur ou de problèmes systémiques auxquels une compagnie donnée était susceptible d'être confrontée, notamment dans ses relations avec l'État. C'est ainsi que le célèbre homme d'affaires Vladimir Goussinski a vécu en 1994-1995 en émigration forcée après un conflit avec le puissant chef de la sécurité de Boris Eltsine, Alexandre Korjakov. Ce n'est qu'après avoir réglé ses problèmes qu'il a pu rentrer en Russie.

⁴ L'homme d'affaires Artem Tarassov a révélé une anecdote édifiante à cet égard. Dans les années 1980, il n'a pas pu, trois mois durant, faire enregistrer les statuts de sa compagnie (une coopérative) parce que le fonctionnaire chargé de l'enregistrement n'avait cessé, tout au long de cette période, de l'utiliser en tant que chauffeur et assistant à titre gracieux. Mais quand les statuts ont enfin été enregistrés, leur contenu, du fait de l'incompétence du fonctionnaire, s'est révélé très favorable à Tarassov : sa compagnie était autorisée à se livrer à « toute activité n'entrant pas en contradiction avec la législation soviétique ». Voir A. M. Tarassov, *Millioner*, Moscou, Vagrius, 2004, p. 138-139.

À l'inverse, des entrepreneurs occidentaux se sont rendus en Russie dans le but de gagner de l'argent sur ce marché en forte croissance. Certains d'entre eux sont en outre restés dans le pays sur une longue période (comme l'investisseur Boris Jordan ou le magnat des médias Derk Sauer). Arrivèrent ensuite des managers invités par les grandes entreprises pour former des équipes mixtes. Cette « occidentalisation » a coïncidé avec une politique étatique tournée vers un rapprochement maximal avec l'Occident. Lorsque les relations avec l'UE et les États-Unis se sont détériorées, la capacité à attirer des investissements occidentaux est restée un facteur central de l'amélioration de la compétitivité de l'économie russe.

À première vue, il peut sembler qu'à ce stade, l'État, affaibli, n'a cessé de reculer, cédant ses positions à un secteur privé en pleine expansion, notamment via le processus de privatisation. La réalité est toutefois plus complexe. Les chercheurs Iakov Pappé et Iana Galoukhina ont mis en évidence trois objectifs interdépendants de la privatisation⁵. Le premier est « le transfert officiel d'entreprises et d'autres actifs à ceux qui les contrôlaient déjà dans les faits, afin d'éviter des dysfonctionnements notables de l'économie ; c'est-à-dire qu'il s'agit de formaliser un droit de propriété effectif établi au cours des dernières années de l'URSS ». Le deuxième objectif, toujours dans la même logique, relève de la « minimisation de l'acuité des conflits sociaux concernant le partage et la redistribution de la propriété ». En revanche, la logique présidant au troisième objectif est complètement différente. Il s'agit de « former une couche de propriétaires qui sera un soutien politique du pouvoir en place ». Ici, c'est l'État (en la personne d'Eltsine, qui prenait toutes les décisions clés en dépit de la dégradation de son état de santé) qui passait à l'action, considérant les hommes d'affaires moins comme les détenteurs d'un « droit sacré » à la propriété que comme des alliés politiques ayant reçu des actifs en possession conditionnelle, à la manière de vassaux moyenâgeux. Il est révélateur que tous les vainqueurs des ventes aux enchères du milieu des années 1990, quand les compagnies publiques les plus « attrayantes » étaient vendues à bas prix, étaient politiquement loyaux au Kremlin, alors qu'un acteur comme Inkombank, dirigé à l'époque par Vladimir Vinogradov, connu pour la diversité de ses préférences politiques (il aurait été l'un des sponsors du KPRF⁶), n'a rien obtenu lors de ses enchères.

⁵ Â. Š. Pappê, Â. S. Galuhina, *Rossijskij krupnyj biznes. Pervye 15 let. Èkonomičeskie hroniki 1993-2008* [Le grand business russe. Les quinze premières années. Chroniques économiques 1993-2008], Moscou, École des Hautes Etudes en Sciences Économiques, Université d'Etat, 2009, p. 87.

⁶ Voir, par exemple : O. Chéïne, « KPRF na zapasnom puti rossijskogo kapitalizma. Analiz i kritika ot Olega Šeina » [Le KPRF sur la voie auxiliaire du capitalisme russe. Analyse et critique par Oleg Chéïne], *Maxpark*, 1998, <maxpark.com/user/4295003556/content/1597630>.

Deuxième étape : le « festin des vainqueurs »

Dans l'histoire soviétique, le XVII^e Congrès du Parti communiste (1934) est surnommé le « Congrès des vainqueurs » : peu après, la majorité des délégués qui y avaient pris part furent victimes des répressions staliniennes. La période « oligarchique » de l'histoire économique russe peut aussi, à certains égards, être qualifiée de « festin des vainqueurs ». Plusieurs hommes d'affaires incontournables ont joué un rôle politique central dans la seconde moitié des années 1990, une situation qui prit rapidement fin.

Pour le pouvoir russe, les oligarques se sont révélés indispensables au financement de la campagne électorale de Boris Eltsine en 1996 – non seulement pour remplir les caisses du candidat mais aussi alimenter le budget de l'État, nécessaire pour fournir aux citoyens les principaux services sociaux en cette période pré-électorale. Un petit groupe d'« oligarques » (surnommé « les sept banquiers » selon le nombre de banques commerciales influentes qu'il rassemblait) s'est rapproché du pouvoir ; il a réussi non seulement à assurer la réélection d'Eltsine au Kremlin mais aussi à l'emporter sur les *siloviki* de l'entourage présidentiel (à savoir Korjakov et ses alliés). En contrepartie de leur aide financière, les oligarques ont demandé et obtenu des actifs publics et des fonctions éminentes au sein du pouvoir : Vladimir Potanine est devenu vice-premier ministre et Boris Berezovski secrétaire adjoint du Conseil de sécurité.

Cependant, même à cette période, le secteur privé ne prenait pas le dessus sur l'État. I. Pappé et I. Galoukhina ont énuméré les principales caractéristiques de la relation entre l'État et le secteur privé à cette époque : une importance vitale pour les deux parties ; la parité ; l'exclusivité ; la négociation.

Parmi les principaux éléments de ce modèle de relation, figurent :

- la participation directe des organes du pouvoir à la création d'entreprises et à leur expansion ;
- des financements des besoins de l'État directement par le secteur privé ;
- des discussions ponctuelles directes, non institutionnalisées, entre les représentants de l'État et des entreprises, consacrées à des

questions concrètes de politique économique et se déroulant en dehors du processus normal de prise de décision ;

- la perméabilité : des passages périodiques de représentants des grandes entreprises dans les organes du pouvoir étatique et, en sens inverse, des passages de responsables politiques de premier plan et de hauts fonctionnaires dans les grandes entreprises ;

- des cas répétés de pressions brutales – allant bien au-delà du lobbying, aussi large que soit l'acception de ce terme – exercées sur l'État par des oligarques ou par leurs coalitions ;

- des cas répétés de pressions directes exercées par les forces de l'ordre et les services spéciaux sur des compagnies privées⁷.

Soulignons également plusieurs facteurs qui rendaient ce modèle extrêmement fragile et insoutenable dans la durée :

- l'État y voyait une relation qu'il avait été forcé d'accepter à cause de son manque de ressources. Dès lors, il était clair que n'importe quel dirigeant capable de stabiliser la situation politique remettrait cette relation en cause. La question était juste de savoir quelle serait la première cible d'une attaque de l'État : la victoire de Poutine a poussé à l'exil Goussinski (et plus tard Berezovski), alors qu'une arrivée au pouvoir de Evgueni Primakov aurait à coup sûr provoqué la dislocation du groupe « familial » de Roman Abramovitch et de ce même Berezovski.

- le modèle était inefficace du point de vue économique : il ne permettait pas d'assurer un développement durable du pays ni d'alimenter suffisamment le budget fédéral.

- les « oligarques » n'ont jamais su établir d'accords stratégiques entre eux : dès 1997, les vainqueurs ont commencé à s'affronter dans des « guerres oligarchiques » pour le contrôle des actifs les plus importants.

- la crise de 1998 a provoqué l'affaiblissement des positions de pratiquement tous les groupes « oligarchiques », qui ont alors dû solliciter l'appui de l'État.

⁷ Â. Š. Pappê, Â. S. Galuhina, *op. cit.* [5], p. 91-92.

Troisième étape : la mise à distance

Vladimir Poutine, à son arrivée au pouvoir en 2000, a mis en œuvre le concept de mise à distance des « oligarques ». Après avoir évincé le magnat des médias Goussinski, Poutine a présenté aux oligarques les nouvelles conditions auxquelles ils devraient se plier : reconnaître la primauté de l'État dans la sphère politique et renoncer à toute activité susceptible d'être jugée « anti-étatique ». Jusqu'en 2003, hormis Goussinski, seul Berezovski a refusé cette logique : à l'origine allié de Poutine, il a eu le tort de surestimer son influence sur la politique de l'État et sur la personne du président. C'est à cette étape que le phénomène d'« oligarchie » a pris fin. De nombreux hommes d'affaires interrogés dans le cadre de l'enquête conduite en 2006 par le Centre des technologies politiques ont affirmé que l'« oligarchie » n'existait plus. Viktor Ioun, directeur général d'une compagnie d'assurances, a expliqué qu'« aujourd'hui, des personnages comparables aux oligarques ne peuvent apparaître qu'avec l'accord de l'État ». Le banquier Sergueï Stoklitski jugeait, lui, que « si par le passé les oligarques formaient le pouvoir, aujourd'hui le pouvoir ne veut plus voir émerger d'oligarques de l'ancien type »⁸.

Dans le cadre des nouvelles règles du jeu, les consultations entre l'État et le monde des affaires ont été institutionnalisées et confiées aux associations patronales et, avant tout, à l'Union russe des industriels et des entrepreneurs (RSPP), à laquelle les « oligarques » étaient fermement priés d'adhérer (la RSPP avait à sa tête Arkadi Volski, homme politique connu et lobbyiste des intérêts du secteur privé, et plusieurs « oligarques » siégeaient au sein de sa direction). Dans le même temps, dès ce stade, l'État a pris des mesures pour continuer à réduire l'influence des grandes entreprises : il a soutenu la création d'organisations patronales alternatives à la RSPP comme « Delovaïa Rossia » (qui regroupe surtout des entreprises moyennes et « moyennement grandes ») et « OPORTA Rossii » (organisation de PME) dont les intérêts économiques étaient souvent contraires à ceux des « oligarques ». Conséquence : les « oligarques » sont devenus moins prépondérants pour l'État.

Cependant, les plus hautes autorités politiques considéraient le concept de « mise à distance » comme temporaire et insuffisant

⁸ « Biznes nesmotrà ni na što » [Le business malgré tout], Moscou, Centre des technologies politiques, 2007, p. 37.

pour atteindre les objectifs fixés. On a alors assisté à un rapprochement des intérêts des *siloviki* dirigistes et des économistes libéraux de l'équipe de Poutine. Si les premiers souhaitaient étendre leur influence au domaine économique, les seconds estimaient que des « concessions » partielles du secteur privé ne suffiraient pas à approvisionner le budget et à réduire l'influence des anciens « oligarques ».

La conséquence fut l'« affaire loukos » qui, outre la destruction de l'empire de Mikhaïl Khodorkovski, se traduisit par un nouveau changement unilatéral des règles du jeu dans les relations entre le secteur privé et l'État. En premier lieu, à la domination de l'État dans le domaine politique s'est ajoutée l'impossibilité pour les hommes d'affaires d'effectuer, sans un accord préalable direct du pouvoir, tout type d'investissement politique, qu'il soit tactique ou stratégique (Khodorkovski avait été officiellement accusé de vouloir faire élire « son » candidat à la présidentielle de 2008). Deuxièmement, la capacité des entreprises à peser sur la législation a été nettement réduite – au moins pour ce qui concerne les anciens groupes « oligarchiques ». Troisièmement, toutes les décisions entrepreneuriales majeures, y compris celles liées à des changements dans la structure de la propriété et l'arrivée d'investisseurs étrangers, devaient non seulement, comme le précise la loi, être formellement entérinées par les organes de l'État (par exemple les organes anti-monopole), mais aussi obtenir l'accord politique informel du Kremlin. La tentative de Khodorkovski de vendre une part d'actions de loukos à la compagnie américaine Exxon sans l'accord officieux de Poutine a été l'une des causes principales de l'ouverture d'une enquête pénale lancée contre lui. Ces règles du jeu sont toujours d'actualité aujourd'hui, même si elles ont légèrement évolué⁹.

L'affaire loukos a montré que le pouvoir étatique contrôlait la situation dans le pays et était capable d'agir sans tenir compte des desideratas des entrepreneurs pris séparément et même de la communauté des affaires dans son ensemble. Ainsi, la tentative de la RSPD de prendre la défense de Khodorkovski s'est soldée par un échec et a conduit au limogeage du fondateur et premier président de cette organisation, Arkadi Volski. Cet état de fait a été reconnu non seulement par les principaux hommes d'affaires russes mais aussi par les investisseurs occidentaux désireux de placer leur argent dans une économie russe dopée par la hausse rapide des prix du pétrole. La plupart des acteurs économiques occidentaux, mais aussi certains responsables politiques comme Gerhard Schroeder, Jacques Chirac ou Silvio Berlusconi s'accommodaient tout à fait du nouveau système politico-économique instauré en Russie, percevant celle-ci comme un pays « non occidental » où les règles du jeu différaient

⁹ Pour plus de détails sur l'affaire loukos, voir : V. Čeliševa, *Zaključennyj n°1. Neslomlennyj Hodorkovskij* [Le détenu n°1. Khodorkovski l'indompté]. Moscou, Eksmo, 2011 ; V. Panuškin. *Mihail Hodorkovskij. Uznik tišiny* [Mikhaïl Khodorkovski. Le prisonnier du silence], Moscou, Sekret firmy, 2006.

fondamentalement de celles en vigueur dans leurs propres pays. Cette approche fut facilitée par leur longue expérience en matière d'échanges avec des régimes autoritaires : à leurs yeux, Poutine ne se distinguait pas particulièrement des monarques arabes, et la comparaison était plutôt à son avantage car la Russie avait malgré tout conservé la Constitution libérale adoptée en 1993, un Parlement élu au suffrage universel et un certain degré de multipartisme.

Cette nouvelle donne a réduit la marge de manœuvre des entreprises, qui sont devenues étroitement dépendantes de l'État. Mais elle leur a aussi permis de conserver leurs positions et même de se développer, à condition qu'elles respectent les règles du jeu. Si la compagnie de Khodorkovski a été démantelée, d'autres grands acteurs ont survécu. Citons l'exemple de Vaguit Alekperov, fondateur et patron de la compagnie pétrolière Lukoil : à la différence de Khodorkovski, celui-ci ne caressait pas d'ambitions politiques indépendantes, ce qui permit à Lukoil d'éviter tout conflit sérieux avec l'État, même si en 2002 elle a versé d'elle-même à l'État 103 millions de dollars qui avaient été économisés par le biais d'un mécanisme *offshore* (et cela, alors que les cours d'arbitrage avaient donné raison à la compagnie). Peu après l'arrestation de Khodorkovski, un représentant officiel de Lukoil déclara que la direction de la compagnie était prête à renoncer à tout mécanisme d'optimisation fiscale, y compris à ceux qui étaient légalement autorisés.

En 2004, Alekperov a connu l'un de ses plus grands succès. En juillet de cette année, lors d'une réunion tripartite tenue dans la ville russe de Guelendjik entre Vladimir Poutine, Alekperov et le chef de ConocoPhillips James Malva, les parties se sont entendues sur les principaux aspects de l'entrée de la compagnie américaine au capital de Lukoil. La partie russe avait donc démontré que les investisseurs étrangers continuaient de s'engager dans l'économie du pays en dépit de l'« affaire Loukos » – et cela à des conditions satisfaisantes pour le Kremlin. Les Américains ont acquis 20 % de Lukoil, une part loin d'être majoritaire qui allait par la suite constituer un repère pour les investisseurs dans d'autres compagnies comme Rosneft et Novatek. Quant à Lukoil, elle avait gagné un partenaire stratégique occidental qui n'aspirait pas à participer directement à sa gestion – et qui n'empiétait donc pas sur les prérogatives d'Alekperov. Cependant, lors de la crise économique mondiale de la fin des années 2000, ConocoPhillips, désireuse de réduire ses dépenses, a vendu ses actions de Loukoïl¹⁰.

¹⁰ *Neft' i kapital* [Pétrole et capital], n°8, 2015.

Quatrième étape : les spécificités de la domination étatique

Après 2003, la politique économique de l'État a pris un tournant dirigiste, tandis que les tendances libérales étaient maintenues en matière macro-économique (par exemple, la vente obligatoire des recettes d'exportation a été supprimée en 2006). Ces méthodes dirigistes se manifestaient dans divers domaines.

En premier lieu, une partie des entreprises ont subi une nationalisation *de facto*. Outre loukos, ce phénomène a concerné de nombreuses compagnies considérées comme stratégiques par l'État. Ainsi, la holding militaro-industrielle publique Rostekhnologii (aujourd'hui Rostec) est devenue propriétaire de la holding spécialisée dans le titane VSMPO-Avisma. L'homme d'affaires Kakha Bendoukidze a vendu à Gazprombank le bloc de contrôle d'Atomstroyexport – une entreprise maître d'œuvre dans la construction de centrales nucléaires à l'étranger (par la suite, la banque a transféré à l'État un bloc d'actions suffisant pour que l'État dispose d'une participation majoritaire dans Atomstroyexport). Gazprom a pour sa part mis la main sur Sibneft, renommée Gazprom Neft. La compagnie Rosneft, désormais dirigée par Igor Setchine, a acheté 100 % des actions de la compagnie pétrolière TNK-BP. Il convient toutefois de souligner que, dans ces cas-là, la nationalisation *de facto* s'est concrétisée sous la forme d'un achat (souvent à des conditions très favorables pour les anciens propriétaires) et non pas sous celle d'une confiscation comme dans le cas de loukos. Il n'en reste pas moins qu'une telle approche provoque une diminution de la concurrence et la diffusion d'une culture d'entreprise étatiste.

Deuxièmement, une nouvelle forme juridique d'expansion de l'État dans l'économie a fait son apparition : la corporation publique disposant d'une marge de manœuvre importante en matière commerciale. Les compagnies les plus diverses ont obtenu le statut de corporation publique – d'Olimpstroi, créée pour préparer les Jeux olympiques de Sotchi, à des compagnies d'une importance stratégique pour l'État comme Rostec et Rosatom. Sous la présidence de Dmitri Medvedev, un moratoire de fait fut introduit sur la création de nouvelles corporations publiques (de nombreux experts les jugeaient insuffisamment efficaces), mais après le retour au Kremlin de Vladimir Poutine, ce tabou a été levé et il a été décidé de fonder une nouvelle corporation publique, Roskosmos.

Troisièmement, est apparue une nouvelle couche d'hommes d'affaires proches de l'État, bénéficiant d'avantages économiques informels mais dont l'influence politique réelle est inférieure à celle des « oligarques » des années 1990. Les experts s'accordent à dire que le premier entrepreneur de ce type a été Sergueï Pougatchev, propriétaire de la Mezhprombank (laquelle est aujourd'hui en faillite). Il a depuis émigré et critique vertement le régime russe depuis Londres¹¹. Pougatchev, comme Berezovski avant lui, avait surestimé son influence sur le président. En revanche, les membres du groupe d'« amis de Pétersbourg » du président – Iouri Kovaltchouk, Guennadi Timtchenko, Arkadi et son frère Boris Rotenberg – se tiennent ostensiblement à l'écart de la politique et ne soulignent jamais dans l'espace public leur proximité avec Poutine. Cette stratégie a favorisé leur succès économique. Deux des trois plus grosses compagnies sur le marché de la fabrication de pipelines – Stroïtransgaz et Stroïgazmontaj – appartiennent respectivement à Timtchenko et à Rotenberg. Quant à Kovaltchouk, son influence s'étend non seulement à la banque Rossia mais aussi à Gazprombank, à la compagnie d'assurances Sogaz et à de substantiels actifs dans les médias¹².

Il est intéressant de noter que les « amis de Pétersbourg » sont tous des hommes d'affaires qui ont démarré dans les années 1990 et dont la carrière a reçu une puissante impulsion au cours de la dernière décennie. À la différence de Setchine, ils ne sont pas partisans de l'expansion de l'État : au contraire, leurs entreprises restent privées. Plus que cela : l'arrivée dans une entreprise d'un homme d'affaires lié au pouvoir peut permettre à celle-ci de franchir un palier dans son développement. C'est ce qui s'est produit avec Novatek, un producteur de gaz indépendant qui a passé la première moitié des années 2000 à se défendre face à l'expansion de Gazprom. La tentative du patron de la compagnie Léonid Mikhelson de vendre une partie des actions de Novatek à Total s'est soldée par un échec : les organes anti-monopole n'ont pas interdit la transaction, mais ne l'ont pas autorisée non plus. Quand Guennadi Timtchenko est devenu actionnaire de la compagnie, la situation a radicalement changé. L'expansion de Gazprom a pris fin au profit de Novatek, qui a obtenu certains actifs ayant appartenu jusqu'alors à Gazprom. Par ailleurs, Novatek a commencé à développer activement le projet gazier Yamal, construisant notamment le port maritime Sabetta au nord-est de la péninsule de Yamal. Novatek s'est aussi rapprochée des Français : dès mars 2011, Mikhelson et Christophe de Margerie, alors patron de Total, ont signé en présence de Vladimir Poutine un mémorandum sur l'entrée de la major française au capital de la compagnie russe. Total a également fait l'acquisition de 20 % du

¹¹ Sur l'histoire de Sergueï Pougatchev, voir : A. Novak, « Pugačev zašišaetsâ mediaatakoj » [Pougatchev se défend en lançant une offensive médiatique], <Polit.ru>, 2 juillet 2015, <polit.ru/article/2015/07/02/pugachev/>.

¹² Pour plus de détails, voir : A. Makarkin, « 2011 god : legitimaciâ sobstvennosti » [2011 : l'année de la légitimation de la propriété], <Politcom.ru>, 30 mars 2011, <<http://politcom.ru/11679.html>>.

projet Yamal SPG. En 2014, Total possédait déjà 18,2 % des actions de Novatek et les « anti-monopolistes » ne remettaient guère cette transaction en cause¹³.

Il apparaît ainsi que l'association de Mikhelson et Timtchenko leur est mutuellement profitable. Mikhelson y a gagné un soutien fort, qui lui a permis de maintenir Novatek à flot et de relancer puissamment le développement de sa compagnie. Quant à Timtchenko, il dispose en la personne de Mikhelson d'un homme d'affaires expérimenté dans le secteur du gaz, capable de gérer avec un grand professionnalisme des volumes d'actifs sans cesse croissants.

L'« affaire loukos » aura donc été le seul cas de conflit irréversible entre l'État et un homme d'affaires de premier plan. Cela ne signifie pas qu'il n'y a plus jamais eu de différends entre l'État et les entrepreneurs. Le propriétaire de la compagnie Russneft Mikhaïl Goutseriev a été, un temps, forcé à émigrer, mais a finalement pu rentrer en Russie et retrouver son rang d'antan au sein de l'élite des milieux d'affaires. Plus tard, après l'introduction des sanctions occidentales contre la Russie, le fondateur et dirigeant d'AFK Sistema, Vladimir Evtouchenkov, s'est retrouvé assigné à résidence : cette affaire était liée à un vieux conflit autour du contrôle de la compagnie pétrolière Bashneft. Au final, Bashneft a été *de facto* nationalisée, mais les autres actifs d'Evtouchenkov ont été épargnés. Mieux, son assignation à résidence a été levée et il a été invité à rencontrer Poutine, ce qui dans la Russie actuelle équivaut à une réhabilitation politique¹⁴.

Dans ce contexte, de nombreux hommes d'affaires ont trouvé leur place dans les organes représentatifs du pouvoir en qualité de députés loyaux envers le Kremlin (tout en conservant le contrôle effectif de leurs entreprises). En revanche, le nombre d'entrepreneurs qui entretiennent des liens avec l'opposition est extrêmement bas, du fait des risques accrus que font peser sur eux de telles sympathies. Le milliardaire Gleb Fetissov, leader du parti Alliance des Verts, était l'une des exceptions. Il a fait l'objet de poursuites pénales et a été incarcéré pendant un an et demi en 2014-2015. Certains observateurs estimaient que ces poursuites s'expliquent par ses activités politiques ; d'autres jugeaient à l'inverse que son statut d'homme politique n'avait pas suffi à le protéger¹⁵. Quoi qu'il en soit, cet exemple est de nature à contrarier d'éventuelles velléités contestataires des autres entrepreneurs.

Les processus de stabilisation des relations entre le milieu des affaires et l'État se sont également déployés au plan régional. Pour reprendre la formule de Rostislav Tourovski, cela a mené à la

¹³ *Neft' i kapital* [Pétrole et capital], n°8, 2015.

¹⁴ Pour plus de détails sur l'« affaire Evtouchenkov », voir : « "Sistema" podavilas' neft'û » [Sistema s'est étranglée avec le pétrole], <Polit.ru>, 22 juin 2015, <polit.ru/article/2015/06/22/evtushenkov>.

¹⁵ Pour plus de détails sur l'« affaire Fetissov », voir : *Forbes*, 23 septembre 2014, <<http://m.forbes.ru/article.php?id=268435>>.

formation d'un « système de relations fonctionnel », reposant sur la mise au point de relations définies et limitées par le niveau des prérogatives des gouverneurs : « Un conflit politique peut éclater dans deux cas de figure. Premièrement, si le gouverneur parvient, en usant de son influence, à réduire sérieusement la marge de manœuvre économique d'une entreprise. Deuxièmement, si un représentant de la communauté des affaires, pour telle ou telle raison (...), décide de se consacrer entièrement ou partiellement à la politique »¹⁶.

Ainsi, la domination qu'exerce l'État sur l'économie constitue une structure complexe fondamentalement différente de l'économie de marché européenne de libre-échange. En lieu et place de procédures juridiques claires, la Russie a un système d'accords informels. Si la plupart des hommes d'affaires préféreraient que l'État se mêle peu de la vie économique, ils n'ont pas les moyens de changer la donne. Cependant, les entrepreneurs se distinguent des hommes politiques idéologiquement « connotés » par leur capacité à s'adapter pragmatiquement à diverses situations. C'est pourquoi les hommes d'affaires ne protestent pas : ils peuvent s'arranger pour cohabiter avec l'État et trouvent même un *modus operandi* pour continuer à développer leurs entreprises dans de nouvelles conditions, y compris lorsque celles-ci deviennent plus inconfortables. Dans un tel contexte, il est fréquent que l'« entrain » des hommes d'affaires s'étiolle – même si cette perte d'enthousiasme a aussi d'autres racines.

Une explication possible vient de la baisse du prestige conféré par le métier d'entrepreneur : après la « grande explosion » de la fin des années 1980 et du début des années 1990, la quantité de membres actifs de la communauté des affaires a chuté. Dans le même temps, la première génération des hommes d'affaires de la Russie postsoviétique s'interroge sur ce qu'il adviendra de leurs actifs, et certains d'entre eux se montrent de plus en plus désabusés. « Il existe (...) un piège dangereux : le confort, la stabilité », explique le président du directoire de la compagnie Satori, Andreï Goussarov¹⁷. La directrice générale de l'entreprise MM-Klass, Marina Melia, témoigne elle aussi de la « crise de l'objectif » et du « vide existentiel » qui s'emparent de certains entrepreneurs¹⁸. Cependant, l'opinion exprimée par l'investisseur en capital-risque Iouri Milner, qui estime que l'enthousiasme entrepreneurial en Russie est « en moyenne, plus élevé qu'en Europe »¹⁹, est de nature à nourrir un certain optimisme.

¹⁶ R. F. Turovskij, « Vlast' i biznes v regionah Rossii : sovremennye processy obnovleniâ regional'nyh êlit » [Les autorités et les milieux d'affaires dans les régions de Russie : processus contemporains de renouvellement des élites régionales], p. 24, <bastion.ru/files/eb/regelite-business.doc>.

¹⁷ I. M. Bunin, *op. cit.* [1], p. 169.

¹⁸ *Ibid.*, p. 306.

¹⁹ *Forbes*, 3 novembre 2013.

Cinquième étape : la vie sous les sanctions

La brusque dégradation des relations entre la Russie et l'Occident a créé une nouvelle réalité à laquelle la communauté des affaires a dû s'adapter. Un certain nombre d'entreprises russes font désormais l'objet de sanctions « sectorielles » : par exemple, la proximité de Timtchenko avec le pouvoir a valu à Novatek d'être incluse dans la liste des compagnies visées par les sanctions (cet avantage concurrentiel est donc devenu synonyme d'ennuis). Le problème est cependant plus vaste. Auparavant, les autorités russes étaient globalement favorables à la coopération avec l'Occident (même si leur enthousiasme en la matière a varié selon les époques) et demandaient seulement – et sans trop insister – aux hommes d'affaires de réduire leur participation à des montages *offshore*. L'ancien directeur adjoint de l'administration présidentielle (devenu depuis l'un des conseillers de Poutine) Vladislav Sourkov a introduit dans le discours public le concept d'« aristocratie offshore »²⁰, mais les « aristocrates » en question n'ont pas été inquiétés pour autant.

Aujourd'hui, en revanche, la Russie cherche à s'isoler autant que possible d'un Occident qu'elle perçoit comme une menace dans les domaines les plus divers – politique, économique, culturel, idéologique, etc. Par nature cosmopolite, la communauté des affaires est traversée par des tendances isolationnistes qui provoquent, parmi ses membres, une forte inquiétude, voire un profond rejet. Cela se produit alors que l'État se perçoit comme une « forteresse assiégée », ce qui se répercute sur les rares entrepreneurs considérés « peu dignes de confiance ». Par exemple, le fonds caritatif « Dynastie », créé par l'un des vétérans de la communauté des affaires russe, Dmitri Zimine, aujourd'hui âgé de 82 ans, a été qualifié par l'État d'« agent étranger » ; à la suite de cela, le fonds a mis fin à ses activités.

Soulignons qu'une partie des hommes d'affaires russes soutiennent l'idée de la « nationalisation du secteur privé » et défendent avec vigueur des positions étatistes. À cet égard, l'exemple le plus frappant – voire extrême – est celui de l'« oligarque orthodoxe » Konstantin Malofeev, dont l'implication supposée dans les événements en cours dans l'est de l'Ukraine lui a valu d'être visé

²⁰ L. Radzihovskij, « Evropejcy sverhu » [Les Européens ont le dessus], *Nezavissimaïa Gazeta*, 7 mars 2006, <http://www.ng.ru/ideas/2006-03-07/11_elita.html>.

par les sanctions occidentales. Cependant, cet étatisme claironné reste souvent à l'état de déclaration d'intention. Oleg Deripaska avait ainsi déclaré en 2007 : « Si l'État dit que nous devons renoncer à nos entreprises, nous le ferons. Je ne me dissocie pas de l'État. Je n'ai pas d'autres intérêts que ceux de l'État. » Cela ne l'a pas empêché de conserver la propriété de ses compagnies²¹.

Dans le même temps, Evguéni Démine, fondateur et directeur général du fabricant de produits d'hygiène buccale Splat, a eu cet avertissement alors qu'il était interrogé sur le conflit russo-ukrainien : « Avant de s'enfermer à l'intérieur d'une forteresse assiégée, il est important de se munir de la nourriture et des produits nécessaires au confort quotidien »²². Il estime que l'isolement dans lequel le pays se retrouve actuellement mettra prochainement à nu des problèmes de longue date sur lesquels on avait longtemps fermé les yeux, comme l'état de la production russe : « C'est étonnant, mais force est de constater que nous avons désappris à faire les choses les plus élémentaires, nous avons perdu la maîtrise de nombreuses techniques, nous avons laissé s'effondrer des secteurs économiques entiers »²³. Il n'en demeure pas moins que dans la Russie d'aujourd'hui, de telles déclarations publiques sont rares : alors que la population se soude autour de l'exécutif, le secteur privé ne peut pas se permettre de « sortir du rang », d'autant plus que l'État reste la principale puissance distributrice, même si les ressources de celui-ci ne cessent de s'amenuiser.

²¹ « Deripaska : Â gotov otdat' svoû kompaniû gosudarstvu » [Deripaska : « Je suis prêt à donner ma compagnie à l'État »], <<http://grani.ru/Economy/m.124731.html>>.

²² A. Levinskaâ, « Sozdatel' zubnoj pasty Splat napisal pis'mo ob izolácii Rossii » [Le créateur du dentifrice Splat a écrit une lettre sur l'isolement de la Russie], RBK, 15 octobre 2014, <<http://top.rbc.ru/business/15/10/2014/543e355bcbb20ffa39153d57>>.

²³ Ibidem.

Conclusion : assurer sa survie

Dans le contexte actuel, les entreprises russes cherchent avant tout à assurer leur propre survie. Ces stratégies peuvent être internes (supprimer les dépenses non vitales, essayer de s'adosser à l'État en obtenant de sa part un soutien préférentiel) comme internationales (développement des actifs étrangers vus comme une « assurance » face à une possible montée des périls en Russie ; ou émigration personnelle, d'autant que les familles de nombreux hommes d'affaires russes résident déjà en Europe). Certaines compagnies cherchent à « hisser le pavillon » de tel ou tel pays occidental afin d'apparaître aussi « européennes » que possible et de dissimuler leurs racines russes.

Ce qui est aujourd'hui à l'œuvre, c'est non seulement une prudente diversification, mais aussi des processus bien plus profonds qui ont un impact significatif sur le climat des affaires en Russie. On commence déjà à voir certaines compagnies, qui ne subissent pourtant pas de pressions directes d'ordre politique, choisir de transférer totalement – ou presque totalement – leur activité à l'étranger. Ainsi, Gloria Jeans, l'un des plus gros fabricants russes de vêtements, a fermé la quasi-totalité de ses sites de production en Russie et en Ukraine, et son propriétaire Vladimir Melnikov a annoncé son intention de transférer son siège social à Hongkong en 2015, expliquant : « Le pays a choisi la voie d'un développement étatique mobilisateur ; ce n'est pas ma voie »²⁴. Une bonne partie des hommes d'affaires passent moins de 183 jours par an en Russie, afin de ne pas être considérés comme résidents fiscaux russes : dans les faits, la législation de « dé-offshorisation » en vigueur contribue à faire partir les entrepreneurs du pays. Il apparaît que si le conflit avec l'Occident continue de s'approfondir, les départs vont se multiplier : le secteur privé va de plus en plus activement « voter avec ses pieds ».

L'expert russe Vladislav Inozemtsev estime que la Russie contemporaine rappelle de plus en plus la Biélorussie d'Alexandre Loukachenko, aussi bien dans le domaine politique qu'économique, notamment au vu de la domination que l'État exerce sur l'économie²⁵. Il n'est plus à prouver que le modèle biélorusse est incompatible avec

²⁴ A. Levinskaâ, « "Goskapitalizm vynudil "Gloriû Džins" perevesti ofis v Gonkong » [Le « capitalisme d'État » a forcé Gloria Jeans à transférer son siège social à Hong Kong], RBK, 15 octobre 2014, <www.rbc.ru/business/15/10/2014/543e5910cbb20f2a4b4c1733>.

²⁵ V. Inozemcev, « Strategiâ : Vsled za Lukašenko » [Stratégie : suivre l'exemple de Loukachenko], *Vedomosti*, 19 août 2015.

un marché libre ; si la Russie persiste dans cette voie, son secteur privé se retrouvera dans l'impasse. Pourtant, l'expérience russe montre que l'initiative privée parvient à subsister même dans les circonstances les plus défavorables. Une nouvelle percée semblable à celle qui s'est produite dans les années 1980-1990 est peu probable à cause de l'âge des principaux acteurs, de la rigidité des principales institutions économiques et de la baisse de l'entrain entrepreneurial (qui n'a toutefois pas entièrement disparu), mais une dynamisation du secteur privé demeure toujours possible. Quand le modèle étatiste, qui repose sur des prix du pétrole élevés, démontrera qu'il ne mène qu'à l'impasse, naîtra forcément une demande de voies alternatives. Il est peu probable que la société russe, habituée à une amélioration du niveau de vie pendant plusieurs années, accepte un scénario mobilisateur à la soviétique. L'initiative privée devra être revalorisée à moyen terme. Il reste à savoir quand et sous quelle forme.