Hiérarchie et patronage

Les relations de travail dans l'administration russe au XVIII^e siècle

Anna Joukovskaïa-Lecerf

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/monderusse/8840>

DOI : 10.4000/monderusse.8840

ISSN : 1777-5388

Éditeur

Éditions de l'EHESS

Édition imprimée

Date de publication : 23 septembre 2006

Pagination : 551-580

ISBN : 978-2-7132-2097-5

ISSN : 1252-6576

Référence électronique

Anna Joukovskaïa-Lecerf, « Hiérarchie et patronage », *Cahiers du monde russe* [En ligne], 47/3 | 2006, mis en ligne le 01 janvier 2007, consulté le 03 septembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/monderusse/8840> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/monderusse.8840>

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=CMR&ID_NUMPUBLIE=CMR_473&ID_ARTICLE=CMR_473_0551

Hiérarchie et patronage. Les relations de travail dans l'administration russe au XVIIIe siècle

par Anna JOUKOVSKAÏA-LECERF

| Editions de l'EHESS | *Cahiers du monde russe*

2006/3 - Vol 47

ISSN 1252-6576 | ISBN 9782713220975 | pages 551 à 580

Pour citer cet article :

—Joukovskaïa-Lecerf A., Hiérarchie et patronage. Les relations de travail dans l'administration russe au XVIIIe siècle, *Cahiers du monde russe* 2006/ 3, Vol 47, p. 551-580.

Distribution électronique Cairn pour les Editions de l'EHESS.

© Editions de l'EHESS. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

ANNA JOUKOVSKAĬA-LECERF

HIÉRARCHIE ET PATRONAGE

Les relations de travail dans l'administration russe au XVIII^e siècle

Monarque — sujet, maître — serviteur, propriétaire — esclave, supérieur — subordonné, patron — protégé... Autant de statuts relatifs, dans le sens où leurs définitions savantes ou descriptions spontanées se construisent nécessairement autour des rapports qu'entretiennent leurs détenteurs respectifs. Le droit fut souvent chargé de fixer les modalités des relations verticales de différents types. En pratique cependant, non seulement ces modalités paraissent avoir été constamment renégociées, mais les situations vécues par les acteurs sociaux présentent de nombreuses configurations particulières, où il n'est pas si aisé d'élucider la nature exacte des forces qui mettaient et maintenaient en marche le mécanisme de commandement et d'obéissance.

Toute agence ou institution administrative apparaît comme un phénomène relationnel de nature complexe. D'un côté, les membres d'un collectif sont liés par un rapport de fonction dont les termes, largement indépendants de leur volonté individuelle, sont définis par la raison d'être apparente de l'institution. Ils répondent à un objectif imposé de l'extérieur qui exige une action commune. La répartition des tâches entre les serviteurs et la relation de direction et d'exécution constituent les deux plans, horizontal et vertical, du rapport de fonction. D'un autre côté, la collaboration directe entre deux ou plusieurs individus suppose des relations personnelles, capables de modifier le rapport de fonction dans la mesure où elles ne se résument pas à un dérivé de rapports sociaux ou hiérarchiques, mais qui dépendent également de facteurs tels que l'âge, la compétence, le charisme ou encore les habitudes et les usages.

Ainsi une histoire administrative complète ne peut se passer d'analyser les *relations de travail* entre agents individuels et, de même, ces relations doivent être approchées comme un objet situé au croisement de l'histoire des institutions, des pratiques et des personnels administratifs. Or, si l'historiographie de l'administration russe possède une longue tradition de l'étude des institutions, si elle a accepté depuis longtemps

l'étude des personnels comme partie intégrante, il n'en va pas de même pour l'analyse des relations entre les individus qui les composèrent, individus au sens de cellules sociales plutôt que de personnages. Les agents administratifs ont été comptés, bertillonnés suivant les méthodes prosopographiques et classés à l'intérieur du groupe social des « bureaucrates », mais on ne s'est pas interrogé sur la nature de leurs rapports mutuels¹, si ce n'est dans le cadre des études consacrées au phénomène de patronage et de clientèle². Malheureusement, l'utilité de ces travaux pour l'histoire de l'administration est limitée, dans la mesure où l'analyse de la mentalité des agents administratifs qu'ils proposent ne s'appuie pas sur l'étude des pratiques et des personnels.

Ainsi on a pu affirmer que les relations de patronage et de clientèle suscitérent un sentiment de profond inconfort moral au sein de l'élite intellectuelle des serviteurs russes du XVIII^e siècle : après avoir adhéré à la nouvelle idéologie de légalité introduite par Pierre I^{er}, ceux-ci auraient considéré les pratiques traditionnelles comme corrompues tout en se voyant obligés d'y recourir dans leur commerce quotidien. La pureté des lignes de cette démonstration est pourtant en partie brouillée par le caractère équivoque des exemples qui sont censés l'étayer. Certes les noms des critiques les plus virulents du patronage ont été cités, mais il a été oublié que certains d'entre eux vécurent les rapports avec leurs supérieurs hiérarchiques comme une relation de clientèle, sans donner pour autant des signes de gêne ou de remords ni que l'historien puisse les soupçonner d'hypocrisie. Ce fut notamment le cas de Denis Fonvizin, analysé plus loin. Le paradoxe disparaît une fois que l'on s'attache à replacer ces exemples dans leur contexte, mais se dissipe alors la certitude de la justesse historique d'une opposition entre l'idéal de légalité rationnelle et les relations personnelles, entre l'impersonnalité formaliste fonctionnelle et l'intérêt des individus, entre la bureaucratie et le patronage. Il paraît nécessaire de réexaminer ce problème sous une optique différente. Au lieu de considérer le patronage et le clientélisme comme un objet spécifique, extérieur aux relations hiérarchiques de travail même quand il touchait le milieu des agents administratifs³, nous allons le considérer en tant que l'une des composantes de ces relations.

S'agissant de l'administration russe du XVIII^e siècle, la capacité des agents individuels à analyser leurs relations de travail, et à opérer éventuellement une distinc-

1. S. M. Troickij, *Russkij absoljutizm i dvorjanstvo v XVIII veke: Formirovanie bjurokratii* [L'absolutisme russe et la noblesse au XVIII^e siècle : l'émergence d'une bureaucratie], M. : Nauka, 1974 ; N. F. Demidova, *Služilaja bjurokratija v Rossii XVII veka i ee rol' v formirovanii absoljutizma* [Bureaucratie de service en Russie du XVII^e siècle et son rôle dans l'émergence de l'absolutisme], M. : Nauka, 1987 ; Walter Pintner, « The Evolution of Civil Officialdom, 1755-1855 », in Walter Pintner et Don Karl Rowney, eds., *Russian Officialdom: The Bureaucratization of Russian Society from the Seventeenth to the Twentieth Century*, Chapel Hill : The University of North Carolina Press, 1980, p. 190-226.

2. David Ransel, « Bureaucracy and Patronage: The View from an Eighteenth-century Russian Letter-writer », in Frederic Jaher, ed., *The Rich, the Well-born, and the Powerful: Studies of Elites and Upper Classes in History*, Urbana: University of Illinois Press, 1973, p. 154-178 ; *idem*, « Character and Style of Patron-client Relations in Russia », in Antoni Mączak, ed., *Klientelsysteme im Europa der Frühen Neuzeit*, München: R. Oldenbourg Verlag, 1988, p. 211-231.

3. E. N. Marasynova, *Psichologija elity rossijskogo dvorjanstva poslednej treti XVIII veka (po materialam perepiski)* [La psychologie de l'élite de la noblesse russe du dernier tiers du XVIII^e siècle (d'après les matériaux épistolaires)], M. : ROSSPEN, 1999, p. 43.

tion entre le rapport de fonction et la relation personnelle, ne relève pas d'une spéculation anachronique mais, comme nous le verrons par la suite, correspond à une réalité attestée par les sources. Distinguer pouvait être synonyme d'opposer, mais pas systématiquement. L'interaction des différents éléments constituant les relations de travail apparaît comme plus complexe, contextuelle et conjoncturelle. Les formes qu'elle put prendre dans des conditions historiques concrètes, les facteurs qui l'influencèrent, la mentalité qui la soutint sont au centre du présent travail. L'examen de ce phénomène général est mené ici à travers l'étude d'un objet particulier : les relations entre les supérieurs et les employés de bureau du collège des Affaires étrangères à Saint-Petersbourg (*Kollegija inostrannyh del*). L'article est fondé sur des sources variées d'origine institutionnelle, complétées de quelques correspondances privées, recueillies en vue d'une histoire du service diplomatique russe au XVIII^e siècle⁴.

L'article comprend trois sections. L'objectif de la première est triple : illustrer, avec des exemples concrets, le type des relations de travail caractéristiques des secrétariats (*prikazy*) à la fin de l'époque moscovite ; rappeler les principales mesures de la réforme des agences administratives centrales menée par Pierre I^{er}, tout en soulignant quelle aurait dû être, du point de vue du réformateur, leur incidence sur les relations hiérarchiques de travail ; analyser les causes et les effets de l'opposition de certains dirigeants administratifs à ces mêmes mesures. La deuxième section, qui couvre la période de 1725 aux années 1780, révèle, dissimulées derrière la façade des institutions pétroviennes, les relations de travail du type ancien. Enfin, la troisième section, consacrée au règne de Catherine II, examine les changements importants dans les jugements portés par les supérieurs et les subordonnés sur ce type de relations hiérarchiques, et analyse les causes de ces changements.

I. Rapport fonctionnel et relation personnelle : symbiose ou conflit ?

Deux épisodes relativement bien connus que nous nous proposons d'analyser dans cette section méritent d'être reconsidérés, parce qu'ils illustrent de façon exemplaire toute l'ambiguïté du rapport hiérarchique dans l'administration pétroviennne. De telles situations, qui n'avaient alors rien d'exceptionnel, permettent de voir que le rapport fonctionnel de commandement et de subordination, théoriquement indépendant de la personnalité des agents administratifs, se doublait de relations profondément individuelles et que les deux se trouvaient en perpétuelle interaction.

Rappelons brièvement les circonstances du premier épisode. L'été 1711, le camp de l'armée russe sur le Prut ayant été encerclé par les forces ottomanes, Pierre I^{er}, qui se voyait déjà captif de l'Infidèle, était prêt à sacrifier la majorité de ses conquêtes territoriales au sud comme au nord. Toutefois, le sous-chancelier Petr

4. Anna Joukovskaïa, *Le service diplomatique russe au XVIII^e siècle : Genèse et fonctionnement du collège des Affaires étrangères*, thèse de 3^e cycle sous la direction de Wladimir Berelowitch, Paris, EHESS, 2002. Ci-après : Thèse.

Šafirov réussit à signer un armistice aux conditions raisonnables, mais au prix de sa propre liberté, puisque les Turcs avaient exigé qu'il restât entre leurs mains en tant que garant du traité. Deux fois de suite, en 1712 et 1713, la Porte ottomane se prépara de nouveau à entrer en guerre contre le tsar, à cause du non-respect de ces conditions. Otage autant que négociateur, il était vital pour Šafirov de recevoir toutes les nouvelles politiques et diplomatiques de la Russie et le chancelier Gavriil Golovkin fut chargé d'entretenir une correspondance régulière avec son collègue. Or, que ce fût par manque de temps ou par paresse, voire, comme le croyait Šafirov, par inimitié personnelle (*partikuljarnoe ozloblenie*), Golovkin lui imposa un régime de sous-information qui compromettait ses chances dans les pourparlers avec les Turcs⁵. Pour obvier à tout risque, Šafirov entra alors en correspondance parallèle avec quelques-uns des secrétaires de la chancellerie des Ambassades (*Posol'skaja kanceljarija*) et la poursuivit jusqu'à son retour en Russie en 1714⁶. Au fait de la rivalité invétérée entre Golovkin et Šafirov, les secrétaires avaient prié celui-ci de tenir secrète l'existence de leur correspondance, ce qu'il promit⁷. Pour la même raison, Šafirov ne choisit apparemment pas ses correspondants au hasard, mais s'adressa à ceux des employés de la chancellerie à qui il avait pu être utile d'une façon ou d'une autre dans le passé : « Vous devriez me révéler comme votre père », rappelait-il à l'un d'entre eux⁸.

Au premier regard, cette situation ne sortait pas du cadre d'un rapport de fonction, un supérieur demandait à ses subalternes de le tenir informé des affaires inhérentes à sa tâche et ceux-ci lui obéissaient. Cependant, les participants la percevaient en termes de patronage. En elle-même, la clandestinité de cet échange épistolaire n'impliquait pas une mise en cause de la loyauté des correspondants envers le tsar, son contenu n'allait aucunement à l'encontre de ses intérêts, mais elle traduisait un engagement particulier, pris par les secrétaires envers l'un des chefs, qui les opposa automatiquement à l'autre. Transformant le rapport hiérarchique en un échange de services entre patrons et protégés, la rivalité entre Golovkin et Šafirov poussait les subalternes à choisir entre les deux supérieurs et déclenchait une réaction en chaîne. Ainsi les relations personnelles jouèrent le double rôle de facteur de stabilité et d'instabilité dans le fonctionnement de la chancellerie. Cause de conflit entre les supérieurs, elles portaient préjudice aux intérêts du service, mais dans le même temps permettaient de redresser le mal en offrant des conditions de collaboration efficace entre les chefs et les subordonnés.

5. S. M. Solov'ev, *Istorija Rossii s drevnejših vremen* [Histoire de la Russie depuis l'Antiquité], M. : Nauka, 1993, vol. 8, p. 370-396.

6. D. O. Serov, « G. I. Golovkin i P. P. Šafirov v ih vzaimootnošenijah (1706-1723 gody) » [Les relations entre G. I. Golovkin et P. P. Šafirov en 1706-1723], in *Trudy vsrossijskoj naučnoj konferencii « Kogda Rossija molodaja mužala s geniem Petra », posvjaščennoj 300-letnemu jubileju otečestvennogo flota. Perejaslavl'-Zalesskij, 30 ijunja-2 ijulja 1992 goda* [Actes de conférence [...]], Perejaslavl'-Zalesskij, 1992, p. 122-131.

7. *Ibid.*, p. 125.

8. Lettre de Petr Šafirov à Vasilij Stepanov, du 12 décembre 1707 (citée par Serov, « G. I. Golovkin i P. P. Šafirov... », p. 128) ; en russe dans l'original.

Un second épisode relatif à l'histoire de la chancellerie des Ambassades nous apprend que, à plus long terme, l'association du rapport fonctionnel et des relations personnelles pouvait perdre toute sa dimension symbiotique. Si, pour une raison quelconque, le supérieur ne se montrait pas bon patron envers le subordonné, si une relation personnelle ne s'établissait pas entre eux ou se délitait, le rapport de fonction s'en ressentait et cela risquait de provoquer des conséquences fâcheuses pour le service, d'autant plus que les individus concernés n'étaient pas toujours libres de rompre ce rapport. En effet, ils pouvaient dépendre en cela d'une tierce autorité, ce qui n'est pas caractéristique d'une relation patron-client classique.

Quelques années après l'épisode précédent, les relations personnelles entre le sous-chancelier et ses anciens correspondants s'étaient étioilées. Pour sa part, Šafirov continuait à regarder les secrétaires comme des obligés. Il disait ainsi à propos de Vasilij Stepanov, que même s'il lui avait fallu le frapper, celui-ci aurait dû supporter sans broncher, à cause des bienfaits (*blagodejanija*) dont il l'avait gratifié⁹. Cependant, les prétentions de Šafirov à un rôle de protecteur n'étaient plus acceptées par les subordonnés¹⁰, ce qui finit par les amener à désobéir ouvertement aux ordres du sous-chancelier¹¹. Selon la logique institutionnelle qui nous est habituelle, la cause du conflit se situait dans le registre personnel et l'effet dans celui de la fonction. Nos personnages n'hésitaient pas à mélanger ces registres. Il serait cependant erroné de penser qu'ils ne faisaient pas la distinction entre les deux, ils savaient aussi bien les séparer quand ils le jugeaient nécessaire. Ainsi, dans une conversation ou une lettre privée¹², Šafirov pouvait traiter ses subordonnés de « maudites créatures du chancelier », mais dans une plainte en justice il se borna à indiquer des faits d'insubordination¹³. De même Stepanov, obligé de se défendre devant les juges, opposa explicitement son « caractère de conseiller de chancellerie qui ne permet de tolérer ni des coups, ni même des injures » et sa « personne », c'est-à-dire sa dignité individuelle, dont il reconnaissait qu'elle ne pouvait pas intéresser les juges dans un procès pour faute de fonction¹⁴.

Ainsi, un supérieur qui voulait pouvoir compter sur les bons offices de ses subalternes devait penser à se montrer obligeant envers eux et la qualité des liens person-

9. Paroles de Šafirov transmises par Stepanov dans une déposition devant le Sénat, en 1719 (citées par Solov'ev, *Istorija Rossii...*, vol. 8, p. 438).

10. Serov, « G. I. Golovkin i P. P. Šafirov... », p. 127-128.

11. Solov'ev, *Istorija Rossii...*

12. Lettre de Petr Šafirov à Andrej Osterman, du 21 mai 1791. Citée par S. A. Fejgina, *Ålandskij kongress. Vnešnjaja politika Rossii v konce Severnoj vojny* [Le congrès d'Åland. La politique extérieure russe à la fin de la Guerre du Nord], M. : 1959, p. 413-414. En allemand dans l'original.

13. D. O. Serov, *Stroiteli Imperii: Očerki gosudarstvennoj i kriminal'noj dejatel'nosti spodvižnikov Petra I* [Les bâtisseurs de l'empire : Études sur les carrières et les activités criminelles des collaborateurs de Pierre I^{er}], Novosibirsk, 1996, Annexe 7.

14. « Ja o moej persone ne govorju, tol'ko harakter kanceljarii sovetnika ne dopuskaet, što ne tokmo poboi, no i brani terpet' », Solov'ev, *Istorija Rossii...* Voir une remarque dans le même sens de O. E. Košeleva, *Ljudi Sankt-Peterburgskogo ostrova petrovskogo vremeni* [Les gens de l'île de Saint-Petersbourg à l'époque de Pierre le Grand], M. : OGI, 2004, p. 408.

nels conditionnait en grande partie le déroulement des relations hiérarchiques de travail. De ce point de vue, l'administration moscovite ne faisait pas figure d'exception à son époque¹⁵. Il ne faudrait pourtant pas se hâter de conclure que le rapport hiérarchique s'identifiait complètement à une relation de patronage et de clientèle. Faits de la même matière, à savoir un échange de services, les deux ne furent pas pour autant perçus pareillement par les contemporains.

Des bureaux idéal-typiques

L'emprise des relations personnelles sur l'activité de ses administrateurs excédait Pierre I^{er}. Sa vive imagination était marquée par les scènes de conflits ou d'ententes, au point que ses impressions filtraient parfois jusque dans le texte des actes législatifs. Peu de satires valent ce passage dans son oukase sur la distinction entre les délits commis par des particuliers et les délits de fonction (*partikuljarnye i gosudarstvennye prestuplenija*), où il décrivait comment les subordonnés s'y prenaient pour faire chanter leur chef¹⁶ :

Il n'est point rare qu'un juge, qui se trouverait sous l'emprise d'une passion, ou, surtout, par complaisance (*pohlebstvo*) et par appât du gain, pêche [...] Ce que voyant, ses subordonnés (*podčinnnye*) oublient toute vergogne, jusqu'à en perdre toute crainte devant lui, à savoir qu'un supérieur [*načal'nik*] malhonnête n'a pas pouvoir à châtier ses subordonnés, car il suffit qu'il s'en prenne à un fautif, pour que celui-ci se défende hardiment avec des raisonnements malhonnêtes, et il s'en trouvera même d'assez éhontés pour le lui faire entendre, le lui dire ou faire dire à l'oreille, que si ce supérieur ne le protège point (*ne pomanit emu*), il ne se fera pas faute de le dénoncer. Le juge devient alors semblable à un serf, tenu de couvrir, de se taire, de laisser faire. Que résultera-t-il de tout cela ?

Cet oukase n'est qu'une page parmi d'autres de la propagande pétroviennne de l'époque de la réforme administrative qui se déroula entre 1718 et 1724 et dont le

15. La littérature relative à cette question concernant les pays d'Europe est trop vaste pour en faire état ici. De nombreux historiens constatent l'influence, aussi souvent positive que négative, des relations de patronage sur le processus administratif. En revanche, relevons une observation moins fréquente (parce que plus difficile à documenter) d'un rapport inverse, quand l'évolution des exigences imposées à l'administration par le monde changeant qu'elle cherche à contrôler influence à son tour la nature des relations entre supérieurs et subordonnés. On souligne souvent la progressive déshumanisation des relations de patronage, comme le fait Sharon Kettering (*Patrons, Brokers, and Clients in Seventeenth-Century France*, New York: Oxford University Press, 1986, p. 209-210). On s'aventure toutefois rarement dans l'étude des conditions concrètes et terre-à-terre qui dirigent ce processus — voir par exemple un article de Daniel Dessert, « La marine navale, une filiale Colbert », in Charles Giry-Deloison et Roger Mettam, éd., *Patronages et clientélismes, 1550-1750 : France, Angleterre, Espagne, Italie* (Actes du colloque, Institut français du Royaume-Uni, Londres, 3-5 mai 1990), Centre d'histoire de la région du Nord et de l'Europe du Nord-Ouest de l'Université de Charles-de-Gaulle Lille III & Institut français du Royaume-Uni, Villeneuve d'Ascq, 1995, p. 69-83, ici p. 70.

16. Oukase du 25 octobre 1723. Voir N. A. Voskresenskij, éd., *Zakonodatel'nye akty Petra I* [Actes législatifs de Pierre I^{er}], (ci-après : ZA), M.-L., 1945, n°176, p. 131-132. En russe dans l'original. Je remercie Nicolas Balzamo d'avoir rendu en français le coloris du style pétrovien.

volet principal fut le remplacement des secrétariats et des chancelleries (*prikazy* et *kanceljarii*) par des collèges de type suédois (*kollegii*)¹⁷. Les historiens se sont souvent penchés sur le choix de ce modèle¹⁸. Pour notre part, nous souhaiterions souligner l'importance de l'aspect relationnel. En un siècle où la réglementation fut pensée comme une technique de gestion de la société, Pierre I^{er} devait considérer les formalités caractéristiques des collèges suédois¹⁹, dont il ne soupçonnait probablement pas le lien avec la théorie caméraliste, comme particulièrement bien adaptées à desserrer l'étau des relations personnelles dans lequel son administration était prise.

Le 1^{er} janvier 1719, lors de la célébration solennelle du Nouvel An, Pierre I^{er} porta devant les sénateurs un toast hautement symbolique à la réussite de la réforme, qui marqua les observateurs étrangers²⁰ :

Unter andern nachdenctlichen Reden Sr. Majest. ist diese merctwürdig: da sie sich mit dem Noa verglichen, der die alte Rußische Welt mit Verdruß bißhero angesehen, und an ietzt die Hoffnung hätte, durch Vermittelung derer neu aufgerichteten Collegiorum alles in neuen verbeßerten Zustand in Dero Reiche zu setzen.

Permettons-nous un très bref rappel des mesures grâce auxquelles le second Noé avait espéré éradiquer le péché incarné par les fameux « anciens juges (*starye sud'í*) qui faisaient ce qu'ils voulaient » et instituer (*aufrichten*) un ordre nouveau²¹.

1. L'élaboration d'une réglementation écrite détaillant les tâches de chaque serviteur collégial, du président à la sentinelle et les procédures à respecter dans la prise de décision et dans le travail de bureau.

2. La concentration au Sénat de la gestion des ressources humaines. Les promotions devaient se faire par le Sénat selon la Table des rangs et en conformité avec les tableaux des emplois que le Sénat était obligé d'élaborer pour chaque collège, en fonction de ses besoins en main-d'œuvre. Les appointements devaient correspondre aux grilles salariales, également établies par le Sénat.

3. La centralisation de la gestion des fonds destinés à l'entretien des collèges.

4. L'instauration d'un contrôle continu du fonctionnement des collèges par des agents indépendants (*fiskaly*).

17. Claes Peterson, *Peter the Great's Administrative and Judicial Reforms: Swedish Antecedents and the Process of Reception*, Stockholm : Nordiska bokhandeln in distribution, 1979.

18. E. V. Anisimov, « Švedskaja model' s russkoj "osobost'ju" » [Un modèle suédois à la russe], *Zvezda*, n°1, 1995, p. 133-150.

19. Pas tout à fait exempts des relations de patronage par ailleurs : Claude Nordmann, « Fidélités et clientèles dans la Suède caroline », dans *Hommage à Roland Mousnier : Clientèles et fidélités en Europe à l'Époque moderne*, P. : PUF, p. 369-388.

20. Friedrich Christian Weber, *Das veränderte Rußland [...]*, F. : Nicolaus Förster, 1721, p. 332.

21. Pour plus de détails sur la réforme, voir E. V. Anisimov, *Gosudarstvennye preobrazovanija i samoderžavie Petra Velikogo v pervoj četverti XVIII veka* [Réformes gouvernementales et autocratie de Pierre le Grand au premier quart du XVIII^e siècle], Spb. : Dmitrij Bulanin, 1997 ; John LeDonne, *Absolutism and Ruling Class: The Formation of the Russian Political Order, 1700-1825*, New York, Londres : Oxford University Press, 1991.

Les historiens des collèges soulignent avec raison la complexité des innovations, surtout dans les domaines de la procédure et de la gestion des finances, qui expliquerait la difficile mise en place de la réforme et son triste sort après la mort de Pierre I^{er} en 1725. Il faut noter cependant que les responsables de la réforme n'y voyaient pas un problème inéluctable. Ils ne doutaient pas de la capacité des secrétaires moscovites d'apprendre les nouvelles procédures avec l'aide des spécialistes étrangers invités. Tout au contraire, la réaction de certains d'entre eux montre bien que, à leurs yeux, la réforme avait toutes les chances de réussir, voire d'aller trop loin — notamment en ce qui concernait le changement des relations hiérarchiques de travail.

Ainsi, la direction du collège des Affaires étrangères protesta à plusieurs reprises contre certains changements. Ce fut le cas en 1719, quand elle s'opposa avec succès au transfert de sa comptabilité au collège des Paiements (*Štats-kontor-kollegija*), ou encore en 1722, quand elle s'éleva contre un projet budgétaire élaboré au Sénat et visant le collège, ce jusqu'en 1725, date à laquelle elle obtint gain de cause sur la plupart des points²². La technicité de ces débats — qui portaient sur les mérites des assignations annuelles collectives par rapport aux assignations quadriennales nominatives, sur la forme des tableaux des emplois ou encore sur le niveau de détail des grilles salariales, etc. — soustrait à la vue de l'historien leur enjeu fondamental, qui pourtant devait être constamment présent à l'esprit des participants. Rares sont les documents où les chefs du collège des Affaires étrangères osèrent expliciter leurs idées sur le sujet et on peut supposer qu'ils dépassèrent les limites usuelles de la sincérité quand ils expliquèrent au Sénat qu'en leur enlevant le contrôle de la rémunération et de la promotion des employés de bureau, on les privait de tout levier permettant de maintenir la discipline parmi les subordonnés et de stimuler leur zèle²³. Convaincu par ce raisonnement, le Sénat rendit à la direction collégiale le droit de décider « combien d'employés entretenir [...] et combien d'appointements donner à chacun », dans les limites d'un budget prédéfini²⁴.

Le rapport impersonnel entre le supérieur et le subordonné, qui constitue un principe fondamental de la bureaucratie weberienne, est tributaire des règles formalisées de recrutement, de promotion et de rémunération, indépendantes de la volonté individuelle. Cela signifie en particulier que, dans une agence administrative donnée, le supérieur n'exerce pas de contrôle immédiat des avantages de service qui intéressent les subordonnés. Or, dans les administrations moscovite et pétroviennne, la gestion directe de ces avantages faisait normalement partie des obligations des chefs et s'effectuait non pas d'après des lois ou des règles écrites, mais selon les précédents, selon les usages développés dans les principaux secrétariats (*prikazy*) depuis le xvi^e siècle.

Il faut rappeler en outre que, dans ce système, l'argent et les avantages en nature que l'on gagnait au service avaient traditionnellement été représentés non pas

22. Thèse, p. 216-237.

23. Mémoire de la direction du collège des Affaires étrangères au Sénat, s.d. (fin mars-début avril 1725), AVPRI (Arhiv vnešnej politiki Rossijskoj Imperii — Archives des Affaires étrangères de l'Empire russe), f. 2, op. 6, d. 7, l. 1-6.

24. Décision du Sénat du 5 juillet 1725, RGADA (Rossijskij gosudarstvennyj arhiv drevnih aktov — Archives des actes anciens d'État de Russie), f. 1263, op. 1, d. 240, l. 14-24.

comme une rémunération au sens actuel, mais comme un don libre du tsar gratifiant un serviteur qui, du reste, était censé vivre dans l'indépendance matérielle²⁵. Pour cette raison, la rémunération n'était pas versée automatiquement, mais devait être régulièrement quémandée par l'intéressé. Or, dans le cas des agents administratifs, ces rappels de routine — dûment rédigés en termes d'un cri de détresse lancé au souverain par ses serviteurs bénévoles — ne remontaient normalement pas au-delà du supérieur hiérarchique des demandeurs. Voici un exemple expressif et à la fois typique de supplique collective, rédigée au nom d'un groupe de sous-secrétaires (*pod'jačie*) des bureaux du Sénat, datant de 1715²⁶ :

Deržavnejšij car' gosudar' milostivejšij. Rabotaem my rabi tvoi [...] bezlenostno i beskorysno [...] a na nynešnj 715 god togo tvoego gosudareva žalovan'ja po okladom našim nam rabom ne vydano. I buduči u tvoego gosudareva dela bez tvoego gosudareva žalovan'ja nam rabom tvoim prokormit'sja nečem²⁷.

Un examen visuel des encre et des écritures de ce dossier suggère que les renseignements relatifs au service des suppliants et, de façon encore plus significative, la décision finale (favorable) avaient été rédigés d'un trait et par une personne unique, seule la date de la décision fut insérée plus tard dans un blanc laissé à cet effet. Ce même procédé fut suivi dans un autre dossier constitué par le même suppliant, un sous-secrétaire de 1^{re} classe (*staryj pod'jačij*) Boris Lyskovcov²⁸. En revanche, quand les demandes émanaient de sous-secrétaires hors-rangs (*neverstanye pod'jačie*), de sentinelles ou de soldats (toujours dans cette collection des bureaux du Sénat de 1715), les décisions n'étaient jamais rédigées de la même main que le reste du dossier et, en outre, elles étaient rarement entièrement favorables²⁹. Il paraît plausible de supposer que ces légères variations dans le traitement des suppliques, par ailleurs très stable, reflètent l'intervention de considérations personnelles dans une procédure bureaucratique. Si une décision favorable tombait quasi automatiquement quand il s'agissait d'un personnage proche des supérieurs, sa teneur était moins prévisible dans le cas des subalternes obscurs.

Cette brève digression à propos des bureaux sénatoriaux d'avant la réforme montre clairement que ceux des dirigeants des collèges qui, dans nos termes, voulaient jouer par rapport aux employés le rôle de *brokers* redistribuant les avantages offerts par la monarchie, ne faisaient que s'accrocher à un usage établi. En revanche, à la différence des anciens chefs des *prikazy*, ils se trouvèrent face à la

25. André Berelowitch, *La hiérarchie des égaux : La noblesse russe d'Ancien Régime, XVI^e-XVII^e s.*, P. : Seuil, 2001, p. 202-204.

26. RGADA, f. 248, op. 121, d. 41, l. 1-2.

27. Littéralement : « Tsar souverain, seigneur très gracieux ! Nous, tes esclaves, travaillons [...] sans paresse et de façon désintéressée [...] mais pour cet an 1715 on ne nous a pas remis ta gratification selon nos appointements théoriques. Et comme nous sommes préposés, tes esclaves, à expédier tes affaires, nous ne pouvons pourvoir à notre subsistance sans ta gratification. »

28. *Ibid.*, l. 9-10.

29. *Ibid.*, l. 3-4, 5-6, 7-8, 11-12, 13-14.

nécessité de défendre ce rôle non plus, ou non seulement, contre les prétentions d'un concurrent mais contre le système alternatif de rapports entre supérieurs et subordonnés que Pierre I^{er} cherchait à leur imposer. L'histoire du collège des Affaires étrangères témoigne que les dirigeants collégiaux furent ainsi amenés à réfléchir aux relations de travail en des termes suffisamment généraux pour permettre le développement d'un argumentaire convaincant aux yeux d'un souverain plus respectueux des idées que des personnes. Ce début d'un travail intellectuel d'abstraction constitue un trait véritablement nouveau de l'administration pétroviennne, tandis que les pratiques résistèrent très largement aux tentatives réformatrices.

La seconde innovation contre laquelle s'insurgea la direction du collège des Affaires étrangères, avec Andrej Osterman en tête, fut la réglementation minutieuse du travail routinier des bureaux. La raison avancée était la spécificité des affaires diplomatiques qui exigeaient une rapidité de réaction et un secret absolu, impossibles à garantir si l'on respectait les procédures prévues par le Règlement général des collèges, gourmandes en temps et en main-d'œuvre³⁰. Cette explication était certainement valable. Toutefois, analysée dans le contexte plus général de la législation pétroviennne, l'attitude réservée des supérieurs envers la procédure laisse transparaître le même souci de préserver intacte leur autorité sur les subordonnés.

Pierre I^{er} avait mis le respect des lois au-dessus de l'obéissance hiérarchique. Ainsi dans le domaine administratif, un serviteur qui considérait que son supérieur lui donnait un ordre contraire aux règlements ne devait pas obéir mais rapporter aux autorités compétentes sous peine de punition³¹. Loin de nous l'idée que Pierre I^{er} cherchait par là à protéger les subalternes de l'arbitraire des supérieurs. L'oukase en question, qui aurait pu paraître digne d'une bureaucratie aux ambitions weberiennes, ne faisait qu'étendre sur les collèges le principe de caution solidaire (*krugovaja poruka*)³² si répandue dans les autres sphères des relations sociales et politiques en Russie depuis la nuit des temps³³. En d'autres termes, les subalternes des collèges étaient censés garantir au tsar le respect de la loi par les supérieurs. Cependant, si cet oukase avait été observé à la lettre, le maillot d'articles de règlements qui garrottait les subalternes aurait pu leur donner en même temps un peu d'indépendance par rapport à leurs supérieurs hiérarchiques. Une telle perspective n'enthousiasmait que médiocrement les dirigeants des collèges, si l'on en juge par leur opposition à l'accroissement de la réglementation écrite.

30. Mémoire du vice-président du collège, Andrej Osterman, adressé à Pierre I^{er} en 1724 et intitulé *K sočineniju i opredeleniju kanceljarii Kollegii inostrannyh del predloženiia* [Propositions sur la composition et l'organisation des bureaux du collège des Affaires étrangères], AVPRI, f. 2, op. 6, d. 1, l. 158-164 ob. (brouillon).

31. Voir un oukase du 20 janvier 1724 au Sénat et aux collèges, ou encore un oukase au procureur, du 30 janvier 1723 (ZA, n°320 et 338).

32. Traduction empruntée à André Berelowitch.

33. Horace Dewey, Ann Kleimola, « From the kinship group to every man his brother's keeper: collective responsibility in pre-Petrine Russia », *Jahrbücher für Geschichte Osteuropas*, 30, 1982, p. 321-335.

Ainsi la réforme pétroviennienne contenait un nombre de mesures susceptibles d'influencer, plus ou moins directement, les relations hiérarchiques de travail traditionnelles, en mettant en route un processus de dissociation progressive du rapport de travail et de la relation personnelle. Nous avons essayé de montrer que la critique des innovations de la part des dirigeants du collège des Affaires étrangères fut une conséquence, en partie au moins, de la prise de conscience de cette éventualité. L'étude de la gestion de ce collège durant la période postérieure au règne de Pierre I^{er} va nous permettre de voir comment certains parmi les ministres les plus influents du XVIII^e siècle russe préféraient organiser leur travail quand aucun souverain réformateur ne leur forçait la main.

II. La revanche des pratiques

Après la mort du chancelier Golovkin en 1734, le vice-chancelier Andrej Osterman devint le chef incontesté du service diplomatique. Membre principal du Cabinet des ministres d'Anna Ioannovna, il approcha en même temps le sommet du pouvoir politique, ce qui lui permit de mettre en pratique le *modus operandi* qu'il avait imaginé pour le collège des Affaires étrangères dix ans auparavant. Au modèle de bureau rêvé par Pierre I^{er}, dont les maîtres-mots furent hiérarchisation, réglementation écrite et spécialisation, Osterman avait opposé un modèle de secrétariat personnel simple, sans organigramme particulier, composé d'un nombre minimum de serviteurs aux ordres directs du ministre. « L'ordre immuable et fondamental » que l'on se devait d'y respecter n'était cependant pas censé être fixé par un règlement écrit³⁴.

Entre 1735 et 1741, Osterman disposa effectivement d'un secrétariat de ce genre. Tous les ans, il sélectionnait un petit nombre d'employés dans les bureaux du collège des Affaires étrangères, qu'il soustrayait au contrôle du conseil collégial pour gérer personnellement leur travail et leur carrière. Le groupe était désigné dans les papiers du collège comme une « expédition des Affaires étrangères près le Cabinet ». Pour autant que les archives conservées permettent d'en juger, les employés de l'expédition traitaient les affaires dont Osterman s'occupait lui-même, autrement dit la quasi-totalité de la correspondance diplomatique, tandis que leurs homologues dans les bureaux du collège supportaient en conséquence une charge de travail relativement beaucoup plus légère. En revanche, les premiers bénéficiaient de meilleurs salaires et de promotions plus avantageuses que les seconds³⁵. Osterman semble avoir tiré une leçon des conflits qui avaient opposé Golovkin et Šafirov et l'avaient profondément marqué³⁶. Le personnel de l'expédition n'était

34. Andrej Osterman, *K sočineniju* ...

35. Thèse, p. 297-303.

36. « Notre chancellerie tourne mal », remarquait-il gravement dans une lettre à Šafirov, en apprenant l'insubordination des secrétaires. Lettre de 1719 citée par Fejgina, *Alandskij kongress*..., p. 413. En allemand dans l'original.

tenu d'obéir qu'à lui seul, et non au conseil collégial en totalité, et obéissait d'autant mieux que son bien-être dépendait entièrement de lui.

Dans ces conditions, les relations hiérarchiques de travail prenaient la tournure d'une relation de patronage et de clientèle, si l'on adopte la définition usuelle de « relation d'échange entre deux individus, personnelle, verticale, inégale et réciproque, avec un certain degré de loyauté »³⁷. Cependant, les contemporains ne percevaient apparemment pas le personnel de l'expédition comme une clientèle d'Osterman. En 1741, quand, suite aux intrigues de ses adversaires politiques, le ministre fut accusé de haute trahison, un seul parmi les vingt-quatre employés fut considéré comme sa créature et jugé pour « avoir toujours été auprès du comte Osterman, à son service particulier »³⁸. Nous verrons plus loin que les contemporains utilisaient systématiquement ce même critère de proximité, de contact permanent, individualisé et relativement étroit, pour reconnaître une relation de patronage entre un supérieur et son subordonné. Le client travaillait chez son patron, était invité à sa table et logeait éventuellement dans son hôtel, voire était censé partager ses idées ; dans ce dernier cas, on s'approche d'un phénomène relationnel que les historiens désignent par le terme de fidélité³⁹. Seule une intimité de ce genre était perçue comme la marque d'un engagement de loyauté ; elle seule pouvait attirer la foudre sur la tête du subordonné si le supérieur essayait un revers dans sa carrière.

L'histoire de l'expédition des Affaires étrangères met en relief l'approche nuancée envers l'outil réglementaire qui caractérisait les praticiens de commandement de l'époque pétroviennne. Le cas d'Osterman est particulièrement significatif de ce point de vue. Soucieux de formaliser la prise de décision quand il s'agissait d'une haute institution politique comme le Conseil suprême secret⁴⁰, il considérait cependant que l'administration du service diplomatique pouvait se passer de raffinements procéduraux. La même idée ressort dans un projet d'instruction pour le collège des Affaires étrangères rédigé en 1763 par Petr Bakunin. Si Pierre I^{er} avait ordonné à « chaque serviteur [...] d'obéir à ses supérieurs, sauf en ce qui est contraire aux oukases »⁴¹, le projet de Bakunin stipulait la primauté absolue des ordres du supérieur : « bien qu'on ait défini ici [dans le règlement du collège] les devoirs de chaque grade, aucun serviteur ne doit protester si l'expéditeur [le chef de section] le charge d'un travail supplémentaire »⁴². Cette formule traduisait tout au

37. Kettering, *Patrons, Brokers, and Clients...*, p. 20.

38. « *Obretavšijsja vseгда pri grafe Ostermane v partikuljarnoj ego usluge* » (extrait du Journal du Sénat, cité par Solov'ev, *Istorija Rossii...*, vol. 11, p. 138).

39. Roland Mousnier, « Le problème des fidélités aux XVI^e, XVII^e et XVIII^e siècles », dans *Enquêtes et documents, Centre de recherches sur l'histoire de la France atlantique*, vol. 3, Université de Nantes, 1975, p. 39-45.

40. Anna Joukovskaïa-Lecarf, « Le conseil du tsar dans la culture politique de l'époque pétroviennne. La genèse du Conseil suprême secret, fin XVII^e s. – 1726 », *Cahiers du Monde russe*, 44 (4), Octobre-décembre 2003, p. 577-604.

41. ZA, n°320, en russe dans l'original.

42. Petr Bakunin, *Mysli ob učreždenii Kollegii inostrannyh del na raznye departamenty* [À propos de la création de départements au collège des Affaires étrangères], AVPRI, f. 2, op. 6, d. 76, l. 273-278 ob., ici l. 276 ob.

moins une conscience claire des limites de la réglementation dans la gestion des problèmes banals de discipline et d'organisation du travail, voire mettait en cause son efficacité en général. Le pessimisme ou, si l'on préfère, la lucidité des praticiens finit par être conceptualisé par Nikolaj Karamzin, le théoricien attitré de l'art de gouverner de la monarchie russe. « Les législateurs modernes de la Russie se sont plus illustrés par la science des écritures (*pis'movodstvo*) que par celle de gouverner [...] Un ministère utile ne se crée pas par la rédaction d'une Instruction, il se crée grâce à la préparation de bons ministres », prêchait-il devant le jeune Aleksandr I^{er}, avant d'ajouter une ultime recommandation d'un esprit plutôt machiavélique que weberien : « Sachez manier les gens ! »⁴³.

« *Brevis vita magnanimatorum* », ou « *Kratka žizn' družej i blagodetelej* », prévenait le célèbre recueil *Emblemata et symbola* ses lecteurs russes⁴⁴. Les employés du secrétariat d'Osterman eurent la malchance de vérifier la justesse de cette expression à leurs frais : après la chute du ministre, ils retournèrent aux bureaux du collège et ne bénéficièrent plus d'avantages particuliers. Notons au passage qu'en soixante ans les serviteurs du collège furent témoins de la disgrâce de cinq des six principaux dirigeants du service diplomatique⁴⁵.

Toutefois, la pratique de séparer le personnel de bureau en deux parties inégales prit racine au collège des Affaires étrangères. La plus petite travaillait d'arrachepied au contact direct avec le chef du service diplomatique, alors que l'autre demeurait dans un certain éloignement, agrémenté d'une forme de désœuvrement. L'un après l'autre, les successeurs d'Osterman adoptèrent sa méthode de gestion des ressources humaines, à cette différence près que leurs secrétariats personnels ne furent pas évoqués dans les documents comme des unités particulières. Leur composition se reconstitue à partir de listes de personnel du collège, grâce à la mention « près le [titre du ministre] » accolée à certains noms⁴⁶. Seul le chancelier Mihail Voroncov avait solennellement promis, au moment de sa nomination en 1758, d'en finir avec cette tradition pour revenir à l'ordre voulu par Pierre I^{er} mais, outre le fait qu'un employé collégial au moins se tenait généralement à sa disposition dans son hôtel particulier, son initiative ne donna pas de résultats pérennes.

La taille des secrétariats rapprochés variait en fonction de l'activité personnelle du ministre, et il en va de même quant à leur visibilité pour l'historien. L'époque de Nikita Panin est relativement bien documentée et présente de ce fait un intérêt particulier pour notre sujet. *De facto* responsable de la diplomatie russe depuis l'avène-

43. « *Umejte obhodit'sja s ljud'mi !* ». N. M. Karamzin, *Zapiska o drevnej i novoj Rossii v ee političeskom i graždanskom otnošenijah* [Mémoire sur la Russie ancienne et moderne], M. : Nauka, 1991, p. 61, 99, 100.

44. Le recueil fut originellement publié en 1705, à Amsterdam, sur l'ordre de Pierre I^{er}. Cité d'après une réédition moderne : A. E. Mahov, éd., *Emblemy i simvolj* [Emblèmes et symboles], M. : Intrada, 1995, p. 106, n° 138.

45. Šafirov, Osterman, Bestužev-Rjumin, Voroncov et Panin subirent une disgrâce plus ou moins rude. Golovkin fut le seul à éviter ce destin.

46. Voir, à titre d'exemple, une liste de 1781 : AVPRI, f. 2, op. 6, d. 79, l. 25-31 ob.

ment de Catherine II, Panin dirigea officiellement le collège des Affaires étrangères entre 1763 et 1781, quand il fut mis à la retraite par suite d'un échec politique⁴⁷.

Le début des contacts de Panin avec les bureaux du collège des Affaires étrangères (1762-1765) montre avec clarté combien le principe de subordination bureaucratique, à savoir l'obéissance à la fonction et non à l'individu qui la détient, pouvait être fragile à cette époque et à quel point la hiérarchie administrative restait empreinte de relations personnelles et sensible à leur changement.

Dans le tumulte des premiers mois du règne de Catherine II, le service diplomatique demeura sans véritable chef. L'impératrice, qui n'avait pas confiance dans le chancelier Voroncov, sondait son entourage pour lui trouver un successeur, Panin et l'ex-chancelier Bestužev-Rjumin étant les principaux candidats. Sollicités pour conseiller l'impératrice en matière de diplomatie, leur premier besoin était évidemment un accès à l'information. En mars 1763, l'ambassadeur britannique Buckingham écrivait que toute la correspondance diplomatique passait d'abord entre les mains de Panin, puis entre celles de Bestužev⁴⁸. Mais il ne savait sans doute pas que, courant 1762, alors qu'aucun des deux n'était membre du collège des Affaires étrangères, ils s'étaient battus pour obtenir le droit à l'information et avaient dû veiller à ce qu'il fût respecté.

Ainsi, Bestužev envoyait souvent chercher telle ou telle pièce diplomatique qui ne lui avait pas été communiquée par les bureaux du collège⁴⁹. Ses demandes n'étaient apparemment pas toujours satisfaites parce que, à la fin de 1762, il obtint de Catherine II un ordre exprès de le tenir constamment au courant de toute la correspondance diplomatique⁵⁰. En janvier 1763, Bestužev fit un pas supplémentaire en exigeant la communication régulière de tous les oukases de l'impératrice au collège⁵¹. En outre, l'ex-chancelier voulait recevoir la liste complète du personnel des bureaux avec des indications concernant leur maîtrise des langues étrangères⁵². Panin semble avoir été moins agressif, mais lui aussi devait souvent rappeler aux bureaux qu'il attendait la communication de quelque document⁵³.

La situation changea en octobre 1763. Le chancelier Voroncov avait demandé un congé pour cause de maladie, Bestužev venait de perdre ses entrées à la cour et Panin fut officiellement chargé de remplacer le chancelier durant son absence. À partir de ce moment, le ton des notes de service de Panin aux bureaux devint nettement plus exigeant et catégorique⁵⁴. D'autre part, sa position hiérarchique restait

47. David Ransel, *The Politics of Catherinian Russia: The Panin Party*, New Haven, Londres : Yale University Press, 1975.

48. Adelaide d'Arcy Collyer, ed., *The Despatches and Correspondence of John, Second Earl of Buckinghamshire, Ambassador to the Court of Catherine II of Russia 1762-1765*, Londres, 1900-1902, vol. 2, p. 16.

49. AVPRI, f. 2, op. 6, d. 5576, *passim*.

50. *Ibid.*, l. 221-222.

51. *Ibid.*, l. 227-227 ob.

52. *Ibid.*, l. 80 (note du 5 novembre 1762).

53. *Ibid.*, *passim*.

54. *Ibid.*, l. 434, 442 et *infra*.

ambiguë et cette circonstance conditionnait, semble-t-il, sa manière de gérer le personnel collégial.

Le conseil collégial comptait alors six membres, dont trois seulement étaient réellement actifs : Panin lui-même, le vice-chancelier Aleksandr Golicyn et le conseiller d'État actuel Ivan Pugovišnikov⁵⁵. Pugovišnikov avait fait une carrière spectaculaire pour un fils de *pod'jačij*, mais il n'avait pas de poids politique propre ; son grade indiquait en outre clairement la distance hiérarchique qui le séparait de ses collègues⁵⁶. En revanche, les rapports hiérarchiques entre Panin et Golicyn furent très ambigus. Tous deux avaient le grade de conseiller secret actuel, avec pratiquement la même ancienneté⁵⁷. Selon les lois en vigueur à l'époque, l'intérim créé par le départ temporaire de Voroncov aurait dû être assuré par le vice-chancelier (Règlement général, art. VII). Catherine II, qui mesurait apparemment la gravité du passe-droit, avait prit soin de le camoufler autant qu'il était possible. Elle avait improvisé pour Panin un titre inexistant de doyen (*staršij člen*) du collège des Affaires étrangères⁵⁸, se gardant bien d'expliquer s'il était d'un rang supérieur ou inférieur à celui de vice-chancelier.

Les formalités de ce genre semblent avoir été moins anodines que ne pourrait le croire un spécialiste du XVIII^e siècle russe, habitué à mesurer l'influence des dignitaires par le degré de leur faveur auprès du souverain. Même si, du point de vue politique, la prépondérance de Panin sur Golicyn avait toujours été indiscutable, Panin usa avec discrétion du personnel collégial tant que sa position au collège pouvait être considérée comme temporaire. Ainsi, entre 1763 et 1765, il n'eut en permanence auprès de lui qu'un seul employé collégial, Petr Bakunin, déjà mentionné. Panin se rendait rarement au collège et tout le travail de secrétariat plus ou moins mécanique était effectué dans les bureaux sur ses ordres, que Bakunin transmettait par écrit⁵⁹.

En revanche, à partir de 1765, les listes du personnel collégial portent un nombre croissant de mentions indiquant que tel employé se trouvait « auprès de son excellence Nikita Ivanovič », ce qui correspond au moment de la mise en retraite définitive du chancelier Voroncov et du transfert officiel de son portefeuille à Panin. Détail symptomatique, le 28 février 1765, alors que Voroncov était encore à son poste, Panin crut nécessaire d'adresser aux employés de bureau une note de service unique en son genre, les enjoignant d'obéir prestement aux ordres de son propre

55. Les trois autres étaient le chancelier Voroncov, le chambellan en poste Aleksandr Stroganov et le conseiller secret Adam Olsuf'ev.

56. Né en 1712, Pugovišnikov avait commencé le service en 1722 comme copiste à la chancellerie du Bâtiment. Plus tard, il avait servi à la chancellerie itinérante du prince Menšikov et l'expédition d'Osterman, il avait été le secrétaire préféré de Bestužev, il devint membre du collège des Affaires étrangères sous Voroncov et resta à ce poste jusqu'à sa retraite en 1779 (promu conseiller privé en 1765).

57. Panin fut promu le 6 avril 1762, Golicyn le 9 juin 1762.

58. AVPRI, f. 2, op. 6, d. 241. On utilisait aussi un néologisme difficilement prononçable *pervoprisutstvjuščij* (premier siègeant).

59. Voir, par exemple, les notes de service de Bakunin pour 1765 : AVPRI, f. 2, op. 6, d. 5578, l. 2, 4, 11, 13, 18, 19, 20, 68, 73, 81, 88, 89, 92, 148, 168, 299 et *passim*.

supérieur hiérarchique⁶⁰ ! En d'autres termes, durant les quinze mois d'intérim, Panin avait acquis en sourdine autant d'autorité sur les employés collégiaux que le chancelier en titre en avait perdue. Notons au passage que la nomination de Panin du vivant de Voroncov ternit sa réputation. Voroncov avait jadis été son bienfaiteur reconnu et des membres de sa famille particulièrement respectueux du code d'honneur tacite qui régissait les relations de patronage et de clientèle vouèrent à Panin une haine implacable, qu'ils n'hésitaient pas à afficher⁶¹.

Il reste que, dès 1765, le secrétariat personnel de Panin augmenta de cinq employés collégiaux (le vice-chancelier avait auprès de lui un traducteur)⁶². L'effectif maximum fut enregistré en 1775, année où Panin disposa de dix-sept personnes (le vice-chancelier, non plus Golicyn mais Ivan Osterman, n'en avait que deux)⁶³.

Panin qui, dans son célèbre projet de Conseil impérial, entreprit une critique virulente du favoritisme des monarques, ne mettait apparemment pas ce phénomène en parallèle avec ses propres pratiques de gestion des ressources humaines. À l'instar de l'expédition d'Osterman, le secrétariat de Panin bénéficiait de promotions et d'augmentations de salaire généreuses. Les membres des familles n'étaient pas non plus oubliés. Les deux fils de Jakov Ubrij avaient été admis au collège et accumulaient de l'ancienneté alors qu'ils faisaient encore leurs études. Un fils de Petr Bakunin fut inscrit au collège à l'âge d'un an et à sept ans il était déjà conseiller honoraire avec un salaire de quatre cents roubles. Les nombreux neveux de Bakunin servaient également au collège⁶⁴. Un frère de Denis Fonvizin fit un voyage en Europe aux frais du collège⁶⁵. En échange, les employés du secrétariat personnel de Panin se devaient de se dépenser sans compter en travaillant sans congés ni fêtes⁶⁶ et de rester incorruptibles, comme l'attestait avec résignation un diplomate étranger⁶⁷.

60. « *Ego vysokoprevoshoditel'stvo Nikita Ivanovič izvolit prikazat', čto est li kogda ego sijatel'stvo kancler kogo ni bud' iz kolležskih gospod sekretarej ili drugih služitelej k sebe za čem ni est' trebovat' izvolit, to b po tomu nepremenno skoroe ispolnenie čineno bylo* » (son honneur Nikita Ivanovič daigne ordonner : si jamais son excellence le chancelier envoyait chercher l'un des Messieurs les secrétaires du collège ou l'un des serviteurs pour quoi que ce soit, que l'on s'exécute prestement). Note de service originale d'un secrétaire de Panin à l'expédition secrète du collège ; datée, sans signature et portant une mention, en russe, « copie communiquée à l'expédition publique le 1 mars 1765 », AVPRI, f. 2, op. 6, d. 5578, l. 56.

61. Voir les lettres du diplomate Semen Voroncov, neveu du chancelier, à différentes personnes : P. I. Bartenev, éd., *Arhiv knjazja Voroncova* [Archives du prince Voroncov], M., 1870-1895, (ci-après AKV) vol. 9, p. 13-14, 20-22, 235, 360.

62. RGADA, f. 1263, op. 1, d. 247, l. 1-3 ob.

63. AVPRI, f. 2, op. 6, d. 784, l. 96-96 ob.

64. Thèse, Annexe K : Personnel du service diplomatique, base de données, p. 445-562.

65. *D. I. Fonvizin, Sobranie sočinenij v dvuh tomah* [D.I. Fonvizin : Œuvres choisies en deux volumes], G. P. Makogonenko, éd., M.-L. : Gos. Izd-vo hudožestvennoj lit-ry, 1959, vol. 2, p. 410. Les originaux de toutes les lettres de Fonvizin citées ici sont en russe.

66. Voir les lettres de Denis Fonvizin à sa famille, par ex. celles du 8 août 1763 et du 18 février 1772 (*D.I. Fonvizin, Sobranie...*, p. 323 et 396).

67. Viktor Friedrich von Solms, *Maximes pour le Ministre du Roi en Russie, 1779*, Geheimes Staatsarchiv Preussischer Kulturbesitz (Archives d'État secrètes de l'héritage culturel de la Prusse), fonds HA I, Rep. 92 Solms, n°5, f° 284.

Mais, contrairement à Osterman, Panin ne se contenta pas de jouer sur son pouvoir de *broker* et agit en outre comme un patron classique, dispensant ses propres biens matériels et ses capitaux relationnels. Exemple éblouissant, il partagea entre Fonvizin, Bakunin et Ubrij la moitié des neuf mille paysans qui lui avaient été octroyés par Catherine II en 1774⁶⁸. Par ailleurs, il ne refusait pas d'épauler ses secrétaires, ainsi que leurs proches et amis, auprès des personnages importants et sa maison servait de lieu où ceux-là pouvaient rencontrer les gens influents dont ils avaient besoin⁶⁹. Par ailleurs, certains secrétaires, comme Ivan Strahov ou Ivan Gren, logeaient chez lui. Tous étaient parfois invités à sa table et partageaient ses loisirs, faits qui attiraient l'attention des diplomates étrangers. « Ils ont une coterie à eux », écrivait Solms au roi de Prusse et il expliquait que les secrétaires de Panin passaient souvent la soirée chez lui à jouer aux cartes « pour une mise entre trois cents et quatre cents roubles », tandis que Maksim Alopeus et Ivan Val'c étaient « sur le même pied auprès du vice-chancelier ». Il en déduisait que Bakunin, Ubrij et Ivan Krok devaient être informés de tous les secrets de Panin⁷⁰.

« Protection et gains sont des évidences, mais les services rendus ne sont pas appréciables »⁷¹. Il paraît important de souligner en tout cas que les secrétaires proches de Panin endossaient parfois des tâches qui sortaient totalement des limites de leur fonction. Fonvizin, par exemple, menait la correspondance privée de son chef avec son frère Petr Panin⁷².

Plusieurs employés collégiaux qui travaillaient dans le secrétariat rapproché de Panin — mais pas tous — étaient tenus pour clients du ministre ou se regardaient comme tels. Après la chute de Panin, Gøertz (un autre envoyé du roi de Prusse) eut ainsi recours à une rhétorique clientélaire assez typique pour caractériser Bakunin comme protégé félon⁷³ :

Il a un caractère reconnu pour être noir, dont il a donné la preuve par la plus grande *ingratitude*, avec laquelle il a agi envers le comte de Panin, *son bienfaiteur de tout temps*, c'est un homme sur lequel on ne peut aucunement *compter*, qui au reste le besoin, la honte et l'intérêt tiennent attaché à la clique, dont au fond il est sûrement mécontent, n'étant entré dans leur complot qu'avec l'espérance de monter lui-même [...] à la place du comte de Panin, tandis qu'à présent par le sieur Bezborodko il se voit fermé le chemin.

68. A. I. Braudo, « Nikita Ivanovič Panin », dans *Russkij biografičeskij slovar'* [Dictionnaire biographique russe], M. et SPb., 1896-1918 (ci-après RBS), vol. 3, p. 204.

69. Lettres s.d. [1773] de Fonvizin à sa sœur. D. I. Fonvizin, *Dramaturgija, poëzija, proza* [Dramaturgie, poésie, prose], M. : Pravda, 1989, p. 340-343.

70. Solms, *Maximes...*, f°s 284-284 v°. Même information à propos de Strahov, voir M. I. Semevskij, éd., *Arhiv knjazja Kurakina* [Archives du prince Kurakin], SPb. et Saratov, 1890-1902, vol. 9, n°s 1767 et 1777.

71. Denis Richet, « Les liens de clientèle : l'exemple de la « robe » en France aux XVI^e et XVII^e siècles », in *Klientelsysteme* ..., p. 151.

72. Une partie des lettres sont publiées dans les *Œuvres* de Fonvizin, *op. cit.*, *passim*.

73. Johann Eustach von Gøertz, *Mémoire sur la Russie (1786)*, Wolfgang Stribnny, éd., Wiesbaden : Otto Harrassowitz, 1969, p. 46. En français dans l'original. Souligné par nous.

Quant à Fonvizin, à en juger par sa correspondance, il s'était imbibé de la culture des relations de patronage et de clientèle dès sa prime jeunesse. Ses rapports fonctionnels avec les supérieurs étaient toujours décrits en termes de relation personnelle, voire de lien sentimental. « Jamais je ne cesserai d'aimer et de respecter Ivan Perfil'evič », s'exclamait-il en 1766 dans une lettre à ses parents à propos de Elagin, son premier chef, « homme éclairé », « cœur d'or », « homme de principes »⁷⁴. « Il m'aime bien — se lamentait-il deux ans plus tard —, mais tout son amour consiste à m'inviter à déjeuner et à passer du temps ensemble. En revanche, il ne fait rien pour mon bonheur » (c'est-à-dire pour la promotion du jeune traducteur sans fortune)⁷⁵. « Personne ne veut m'embaucher directement de chez lui (*prjamo ot nego*) », constatait Fonvizin avec amertume la même année, après avoir essayé de changer de bureau⁷⁶. Cette remarque passagère découvre une autre facette de la mentalité clientélaire de Fonvizin. D'après lui, les gens capables de l'embaucher partageaient sa persuasion intime que le rapport entre un chef et son secrétaire était forcément un lien personnel plutôt qu'une relation formelle. À son sens, ils hésitaient à le recruter par peur d'offenser la sensibilité de Elagin. Dans cette optique, le changement de bureau équivalait à un transfert de loyauté. En fin de compte, Fonvizin décida d'interrompre sa carrière pendant un an ou deux ; « ensuite j'entrerai de nouveau au service, mais pas chez un imbécile comme celui-là (*no ne k takomu urodu*) »⁷⁷. En la personne de Panin, qu'il évoquait habituellement comme « mon comte », Fonvizin trouva enfin ce qu'il cherchait : non seulement un supérieur hiérarchique mais aussi un protecteur et un bienfaiteur, en un mot un patron.

En 1781, lorsque Panin, en plein conflit avec Catherine II autour des questions politiques, obtint un congé temporaire et se retira à la campagne, son secrétariat fut démantelé⁷⁸, mais tous les employés continuèrent leur service au collège des Affaires étrangères ; aucun ne fut persécuté comme l'avait été le secrétaire d'Osterman. Toutefois, en comparant leurs destins ultérieurs, on constate des correspondances entre le déroulement des carrières et le degré de proximité de chacun par rapport à Panin. Bakunin, qui n'avait pas affiché d'avis politiques ou diplomatiques bien arrêtés et qui avait laissé entendre que son intimité avec Panin était de circonstance⁷⁹, bénéficia d'un avancement spectaculaire : il fut nommé troisième membre du conseil collégial. Par contre, Fonvizin, qui s'était attaché à Panin au point de partager ses sympathies politiques pour le fils et l'héritier mal-aimé de Catherine II, fut écarté du travail diplomatique et muté de l'expédition secrète à la direction générale des Postes, département du collège des Affaires étrangères.

74. D.I. Fonvizin, *Sobranie...*, p. 342-344.

75. Lettre aux parents, du 22 juillet 1768, D. I. Fonvizin, *Sobranie...*, p. 347.

76. Lettre aux parents, du 11 septembre 1768, D. I. Fonvizin, *Sobranie...*, p. 349.

77. *Ibid.*

78. Instructions de Catherine II sur la réorganisation des bureaux du collège, du 12 mai 1781, Archives de l'Institut d'histoire russe de l'Académie des sciences de Russie à Saint-Petersbourg, f. 36, op. 1, d. 111, l. 14-21.

79. Ransel, *The Politics of Catherinian Russia...*, p. 254.

Après la mort de Panin en 1783, il fut immédiatement congédié avec, toutefois, une confortable pension à vie de trois mille roubles par an⁸⁰. Entre ces deux pôles, les carrières des personnages plus neutres, tels que Krok, Strahov ou Gren, se déroulèrent de façon ordinaire⁸¹.

Après le départ de Panin, Catherine II veilla à ce que le collège des Affaires étrangères fût enfin dirigé collégialement, sans qu'aucun membre du conseil ne prît le dessus sur les autres. Cependant, le phénomène des secrétariats rapprochés ne semble pas avoir disparu jusqu'à la fin de la période étudiée : « [je n'ai] personne auprès de moi qu'un pauvre diable qui sait à peine copier, — se plaignait en 1793 l'un des membres du conseil collégial —, [alors que] le vice-chancelier a une chancellerie composée de plus de vingt personnes »⁸².

Des historiens férus de méthode institutionnelle ne se lassent pas de décrire le collège des Affaires étrangères en termes de départements divisés en expéditions, elles-mêmes subdivisées en sous-expéditions et ainsi de suite, dont ils suivent avec docilité les fusions et les séparations successives⁸³, à peu près comme on le faisait — avec plus de système — cent ans auparavant⁸⁴. Ils reproduisent ainsi, sans expliquer leurs changements, les organigrammes du collège qui furent abondamment produits en son sein et qui étaient en fait l'image que le personnel collégial voulait donner de lui-même. Or, cet exercice ne devient réellement instructif qu'à partir du moment où l'on tente de comprendre la construction de ces images, qui sont loin d'être spéculaires, et de lire les pratiques au-delà de leur surface.

Ainsi nous venons de montrer que les secrétariats rapprochés, jamais évoqués en tant que tels par les organigrammes et qui sont donc restés inaperçus par les historiens-institutionnalistes, représentèrent cependant le cœur des bureaux collégiaux. Ils furent le résultat de l'adaptation du modèle idéal typique de bureau élaboré par Pierre I^{er} à la réalité des exigences fonctionnelles et des contraintes relationnelles. Nous allons maintenant changer l'angle d'analyse et essayer de voir si les conditions matérielles, dans lesquelles fonctionnait le collège, produisaient à leur tour un effet sur les relations entre les supérieurs et les subordonnés.

80. Thèse, p. 504, 545, 490. « Les patrons passent, les employés demeurent », remarque à propos d'une situation similaire un historien de l'Espagne de la même époque, qui y voit un trait de modernité du monde des bureaux. Fabrice Abbad, « Clientèles et fidélités dans le monde de l'intendance espagnole au XVIII^e siècle », in *Fidélités, solidarités et clientèles* (actes de colloque, novembre 1983), Université de Nantes, 1985, p. 113-130, ici p. 121.

81. Ivan Ždanov, « Denis Ivanovič Fonvizin », RBS, vol. 31, p. 186.

82. Lettre de Arkadij Morkov à Semen Voroncov, du 26 novembre 1793, en français dans l'original, AKV, vol. 20, p. 56.

83. S. L. Turilova, « Rukovodstvo vnešnej politikoj Rossii » [La direction des Affaires étrangères en Russie], in G. A. Sanin et al., éd., *Istorija vnešnej politiki Rossii, XVIII vek* [Histoire de la politique extérieure de la Russie, XVIII^e siècle], M.: Meždunarodnye otnošenija, 2000, p. 242-271. Le même auteur a publié de nombreux travaux similaires sur le sujet.

84. V. N. Aleksandrorenko, *Russkie diplomatičeskie agenty v Londone v XVIII veke* [Les agents diplomatiques russes à Londres au XVIII^e siècle], Varsovie, 1897, vol. 1, chap. XIX.

III. Patronage révisé ?

Tout au long du XVIII^e siècle, l'histoire du collège des Affaires étrangères nous offre des exemples de symbiose entre le rapport fonctionnel et la relation personnelle, semblables à ceux décrits plus haut. Cela ne signifie pas que le monde administratif russe fut immobile, ni que les réformes pétroviennes ne laissèrent pas de traces sur le *modus convivendi* des supérieurs et des subordonnés dans les collèges. L'épisode analysé ci-dessous permet de saisir des changements importants et offre une occasion de s'interroger sur leur nature et leurs causes.

En 1762, Catherine II, soucieuse de mettre de l'ordre dans son administration longtemps négligée, ordonna au Sénat de réviser les états des collèges. Tous les chefs du service diplomatique, depuis Golovkin et Osterman, avaient refusé l'immixtion extérieure dans la gestion de leur collège, ayant joui du privilège de traiter les problèmes éventuels directement avec le monarque. Mais cette fois, alors même que le chancelier et le vice-chancelier répondaient par un traditionnel refus à la demande du Sénat de dévoiler l'état du personnel et des finances du collège des Affaires étrangères⁸⁵, leurs subordonnés rédigeaient un projet de nouvel état qu'ils accompagnèrent d'une série de demandes concernant les retraites, les pensions de retraite, l'éducation et le recrutement des enfants, ainsi que l'aide aux veuves et aux orphelins des employés⁸⁶.

Si les employés avaient simplement sollicité une grâce du monarque en lui demandant de leur accorder quelque pension, leur démarche n'aurait rien eu d'extraordinaire. Mais l'objet et la forme du projet d'état de 1763 sortent tout à fait de la rhétorique traditionnelle de supplication. Les auteurs ne demandaient pas une pension mais un droit à la pension, pas une aide mais l'établissement d'un régime des aides. Quant à la forme, elle se rapprochait d'une réclamation. Écoutons-les⁸⁷.

La formation payée et l'accès au service pour les enfants étaient évoqués en premier :

[...] il paraît utile d'entretenir au collège six jeunes gens pour leur apprendre à bien écrire, avec des appointements de trente-six roubles par personne [par an]. Cette mesure est jugée nécessaire parce que, pour servir au collège des Affaires étrangères, il faut plusieurs années d'apprentissage et une longue expérience [...] Parmi les jeunes hommes susmentionnés, ceux qui se formeraient avec succès grâce à leur assiduité rempliraient les places vacantes dans les deux expéditions [du collège] ; ceux qui seraient jugés incapables après deux ou trois ans, pourraient être dirigés au Sénat afin qu'on leur trouve un autre emploi, sinon on les laissera partir où ils souhaitent. En choisissant ces jeunes gens, il faudra privilégier les enfants des employés du collège des Affaires étrangères qui auront

85. Copie du rapport du collège au Sénat du 19 décembre 1762, AVPRI, f. 2, op. 6, d. 11, l. 15-23 ob. D'après une note sur l. 23 ob., l'original du rapport fut signé par Voroncov et Golitsyn.

86. Projet d'état du collège des Affaires étrangères, rédigé par l'Expédition publique, en septembre 1763 (les différentes parties sont conservées séparément : AVPRI, f. 2, op. 6, d. 12, l. 76-101 ob. ; AVPRI, f. 2, op. 6, d. 14, l. 1-31 ; RGADA, f. 1263, op. 1, d. 240, l. 14-37 ob.).

87. Les citations ci-dessous sont traduites d'après l'original russe conservé au RGADA, f. 1263, op. 1, d. 240, l. 29-37 ob.

appris à bien écrire dans leur maison paternelle. Car une fois placés au collège sous la surveillance de leurs pères, ils pourraient se former non seulement à l'écriture mais aussi aux affaires, de sorte que plus tard leurs appointements leur permettraient d'aider leurs pères durant la vieillesse de ces derniers.

Deux paragraphes étaient consacrés à la proposition d'instaurer un droit légal à la retraite avec pension pour les membres du conseil collégial et la strate supérieure des employés de bureau, énoncée en termes révérencieux mais non dépourvus de fermeté :

[...] les membres du collège des Affaires étrangères participent aux campagnes militaires et sont envoyés avec des commissions particulières ; et même quand ils demeurent à leurs postes [à Saint-Petersbourg], ils accomplissent tout le travail de rédaction des pièces diplomatiques. Ils se consacrent ainsi à leur tâche et vieillissent avant l'âge, de sorte qu'ils finissent par ne plus pouvoir supporter leur charge de travail [...] ils n'ont alors qu'à s'en remettre à la générosité et à la grâce tant glorifiées de S.M.I., dans l'espoir qu'au moment de leur congé ils ne seront pas privés de la charité de S.M.I. et recevront en récompense quelque bien ou leurs appointements à vie, ayant consacré toute leur existence au service de la patrie [*trudy otečestvu*]. Si seulement cet espoir était encouragé à l'avance par une *loi promulguée par S.M.I. (vysočajšee zakonopoloženie)*, ce serait sans aucun doute une grande motivation⁸⁸.

[...] à l'instar des membres de ce collège, [les secrétaires et les traducteurs], qui vieillissent, s'épuisent à leur tâche et ne peuvent ni remplir leurs anciennes fonctions laborieuses ni être employés ailleurs, mériteraient de ne pas être congédiés sans récompense (au cas où ils ne disposent pas de ressources personnelles).

Quant aux employés de bureau les plus humbles, ceux qui avaient des grades ne conférant pas la noblesse, il est vrai que la question de leur retraite ne fut pas soulevée. Toutefois, les auteurs du projet soulignèrent avec insistance la nécessité de réglementer l'aide aux veuves et aux orphelins de ces employés :

[...] on ne saurait éviter de rappeler que les employés de bureau du collège des Affaires étrangères subsistent, leur vie durant, grâce à leurs seuls appointements et qu'ils sont si peu fortunés qu'après leur mort, leurs femmes et leurs enfants n'ont pas de quoi se nourrir ni même de quoi payer leurs obsèques. L'unique raison de cet état de choses est que la majorité d'entre eux, y compris les secrétaires, commencent au plus bas et gravissent les échelons grâce à leur labeur. Ils reçoivent de temps à autre des primes ; mais plus leur grade et leurs appointements sont élevés et plus ils sont censés dépenser pour leur garde-robe et le reste, en raison du statut important de ce collège et parce qu'ils sont envoyés avec des commissions chez les ministres étrangers résidant ici. Ainsi ils n'ont pas le moyen de faire des économies pour leurs femmes et enfants [...]

Le chapitre IV, alinéa 8, des Statuts de la marine ordonne de donner aux veuves et aux enfants de ceux qui sont morts en service, un huitième du salaire à la veuve et un douzième à chacun des enfants. Les femmes de plus de quarante ans perçoivent cette pension à vie ou jusqu'à leur remariage. Les femmes plus jeunes touchent l'équivalent du salaire annuel du mari, sauf si elles sont si invalides qu'elles ne peuvent se

88. Souligné par nous.

remarier, auquel cas elles sont payées comme les vieilles, à vie. Aux enfants on verse la pension jusqu'à l'âge de dix ans aux garçons et jusqu'à quinze ans aux filles, et seulement à ceux qui n'ont pas de ressources personnelles. On propose donc d'accorder le même traitement, versé par le collège des Paiements, aux femmes veuves et aux enfants des employés du collège des Affaires étrangères.

Quand ce remarquable projet arriva sur le bureau du vice-chancelier, Golitsyn le fit disparaître sous le boisseau⁸⁹. Mais cet accident regrettable n'invalide pas l'importance du projet comme témoignage historique : les idées avaient suffisamment mûri pour être couchées sur le papier et le texte fut conservé en plusieurs exemplaires, probablement pour être ressorti à un moment plus propice.

Pour comprendre les enjeux et les défis de ce projet, il ne suffit pas de renvoyer à l'un des lieux communs de l'histoire politique selon lequel les différents groupes sociaux, profitant de l'instabilité du trône, se mirent à avancer toute sorte de prétentions après l'avènement de Catherine II. Il faut situer avec précision cet épisode dans l'histoire des institutions et des pratiques administratives.

Rappelons que, dès l'origine, les collèges n'étaient pas seulement des lieux où l'on s'adonnait aux activités du service. Selon l'usage ancien développé au temps des *prikazy*, et en partie confirmé par la législation pétroviennne, les dirigeants des collèges exerçaient toute une gamme de pouvoirs concernant les subordonnés, une sorte d'encadrement social. Pour prendre un exemple, la direction du collège des Affaires étrangères embauchait les serviteurs, contrôlait leur travail et les rétribuait, mais elle leur faisait aussi prêter un serment de fidélité au tsar et jouait le rôle d'intermédiaire quasi obligatoire entre les subalternes et les autorités suprêmes, le Sénat et le monarque. Elle exerçait sur les serviteurs un pouvoir judiciaire, aussi bien dans le domaine professionnel que dans le domaine civil (malgré le fait que le collège ne tenait pas toujours à son rôle de tribunal⁹⁰). Les locaux du collège servaient de prison pour les accusés⁹¹. Les punitions corporelles (la mise aux fers ou les verges), sans parler des pénalités fiscales, étaient infligées par les moyens propres du collège sans recours à la police⁹². En outre, le collège fonctionnait comme une école élémentaire pour les enfants des employés et assurait l'apprentis-

89. L'exemplaire cité provient des archives personnelles de Golitsyn, mais le projet n'est pas mentionné dans les procès-verbaux des rapports du collège à Catherine II pour les années 1762-1764, AVPRI, f. 2, op. 6, d. 820. En 1764, une version révisée et beaucoup moins ambitieuse du même projet subit le même sort, RGADA, f. 1263, op. 1, d. 240, l. 48-57 ob. exemplaire de Golitsyn ; AVPRI, f. 2, op. 6, d. 76, l. 301-302, fragments de l'exemplaire collégial.

90. La direction préférait parfois congédier un employé apparemment coupable, le livrant ainsi à la justice générale. Ce fut le cas d'un conseiller d'ambassade Merk, RGADA, f. 15, op. 1, d. 2, čast' 4, l. 75-80 et d'un actuaire Andrej Šmit, AVPRI, f. 2, op. 6, d. 19, l. 62, 1781.

91. AVPRI, f. 2, op. 6, d. 224, l. 13, correspondance entre le chancelier et les bureaux du collège au sujet des locaux, 1760 ; RGADA, f. 15, op. 1, d. 2, čast' 4, l. 80-83, le cas du prince Anton Mouravov, conseiller de cour arrêté en 1770, libéré en 1779.

92. Ex. des punitions corporelles, AVPRI, f. 2, op. 6, d. 19, l. 51-52 ob. ; L. I. Danilova *et al.*, éd., *U Pokrovskih vorot* [Aux portes Pokrovskie], M.: Moskovskij rabočij, 1997, p. 167. Quant aux amendes, citons le cas du secrétaire Fridrih Fišer, qui avait détourné environ trois mille roubles. Ses biens mobiliers furent vendus aux enchères et une partie de son salaire retenue, RGADA, f. 15, op. 1, d. 2, čast' 4, l. 85-86.

sage professionnel des jeunes qu'il embauchait⁹³. À l'instar du collège de l'Amirauté, le collège des Affaires étrangères intervenait comme exécuteur testamentaire en l'absence d'héritiers majeurs⁹⁴ et assumait, autant que sa situation financière le lui permettait, l'entretien des veuves et des orphelins mineurs démunis⁹⁵. Quant aux pensions de retraite, cette question exige une considération particulière.

Pour les serviteurs administratifs russes, le congé définitif était un événement plutôt extraordinaire. En laissant de côté les méandres de la législation sur le sujet⁹⁶, il convient de rappeler qu'entre 1753 et 1771 les départs en retraite constituèrent sans doute moins d'un demi pour cent de l'effectif total de l'administration par an⁹⁷. Ces personnes pouvaient se permettre de partir en retraite, parce qu'elles possédaient des terres et des paysans. Mais l'immense majorité des employés vivaient uniquement du service et la retraite n'avait pour eux aucun sens si elle n'était pas accompagnée d'une pension⁹⁸. Or, les chances de l'obtenir étaient minces. L'octroi d'une pension de retraite était une grâce exceptionnelle du tsar. Notons pour comparaison que l'absence des institutions concernant les pensions de retraite n'était point une anomalie pour l'Europe occidentale contemporaine. Cependant, aux bureaux du secrétariat d'État des Affaires étrangères de Louis XV, par exemple, « le premier commis, comme le commis, travaille en sachant qu'il aura la perspective d'une retraite décente qui le mettra à l'abri du besoin. [...] Malgré l'absence de textes réglementaires, on doit constater une grande perfection dans l'institution des retraites et pensions ainsi qu'une certaine libéralité du Roi. Jamais en effet, un homme n'a exercé dans les départements ministériels qu'un membre de sa famille n'ait eu en récompense des grâces royales »⁹⁹.

Il serait logique de supposer que les agences administratives russes du XVIII^e siècle assumaient, bon gré mal gré, et surtout quand leur situation financière le permettait, le soutien matériel des employés invalides. Cette question n'a pas été spécialement étudiée, mais les archives du collège des Affaires étrangères confirment cette hypothèse. La direction du collège pratiquait ce qui pourrait être qualifié

93. Thèse, p. 195-209.

94. Voir les dispositions du collège concernant l'inventaire et la vente après le décès du secrétaire Ivan Jur'ev dit Men'soj, AVPRI, f. 2, op. 6, d. 229. Voir aussi un projet des *Statuts* du collège de 1722, RGADA, f. 370, op. 1, d. 12, l. 125.

95. Tel fut le cas d'Ivan Kellerman et de sa mère qui reçurent respectivement, quarante-deux et soixante-deux roubles de pensions annuelles après la mort de Kellerman père, la veuve jusqu'à sa mort, le fils jusqu'à son entrée au service.

96. I. V. Faizova, « *Manifest o vol'nosti » i služba dvorjanstva v XVIII stoletii* [Le Manifeste sur la liberté et le service de la noblesse au XVIII^e siècle], M.: Nauka, 1999, p. 35-44.

97. Soixante-deux personnes furent mises en retraite en 1753, soixante et onze en 1755, soixante-trois par an en moyenne entre 1762 et 1771 (Faizova, « *Manifest...* », p. 90 et 145) ; le total des serviteurs administratifs est estimé à douze mille environ dans les années 1750 et à seize mille cinq cents en 1763 (Troickij, *Russkij absoljutizm...*, p. 176-177).

98. Jean-Pierre Samoyault, *Les bureaux du secrétariat d'État des Affaires étrangères sous Louis XV. Administration, personnel*, P. : A. Pedone, 1971, p. 195 et 198-199.

99. Faizova, « *Manifest...* », p. 92-93 et 207-208.

de mise en retraite tacite, quand elle continuait à verser les appointements à des employés invalides ou simplement âgés sans exiger d'eux aucun travail. Ainsi Vasilij Stepanov, en service depuis 1740, caractérisé comme un homme de mérite et un serviteur appliqué, ne pouvait plus travailler en 1780 du fait de sa myopie. Il fut d'abord muté de l'expédition publique aux archives, avec une réduction de salaire qui passa de 230 à 220 roubles par an et, seulement cinq ans plus tard, suite à sa requête, il fut officiellement mis en retraite avec une pension de 220 roubles par an¹⁰⁰.

Lors d'une révision générale des états du collège des Affaires étrangères entreprise en 1779, deux personnes seulement percevaient officiellement des pensions de retraite¹⁰¹. Cependant, la direction du collège témoignait dans son rapport à l'impératrice que quatorze employés « vieux et infirmes » continuaient à toucher leurs appointements sans accomplir aucun travail et demandait la permission de les mettre à la retraite avec une pension d'un montant égal à celui de leur salaire. Les principales motivations étaient l'« absence de ressources personnelles » et surtout la « famille nombreuse ». Encore croyait-on nécessaire de préciser que la famille était composée de jeunes garçons, de filles célibataires ou de sœurs vieilles filles. Ces arguments étaient souvent renforcés par des remarques sur l'ancienneté, (quarante, cinquante-deux, cinquante-sept ans de service¹⁰²), sur le « service méritoire » ou « des services pas totalement inconnus à Sa Majesté »¹⁰³. Remarquons qu'il s'agissait ici uniquement des employés qui avaient des grades conférant la noblesse héréditaire (du huitième au troisième). Il est probable que le nombre des employés de moindre grade vivant en retraite tacite était également important.

Des témoignages directs sur le phénomène de la retraite tacite, comme celui qui vient d'être présenté, sont rares et ce n'est pas surprenant. Il s'agissait d'arrangements internes au collège, qui n'avaient été explicitement autorisés par aucun

100. Thèse, p. 545. Voici d'autres exemples : Petr Kurbatov, né en 1711, en service depuis 1727, membre de l'expédition publique depuis 1768, fut reconnu invalide par la direction du collège en 1775 ; cette même année, il fut cependant promu d'un grade avec augmentation de salaire, lequel passa de 1500 à 2500 roubles par an ; il le perçut jusqu'en 1779 quand il fut mis à la retraite avec une pension du même montant ; il mourut en 1786. Un Grec, Anton Fotin, interprète, amené de Constantinople par le vice-chancelier Šafirov en 1714, continua de recevoir son salaire de trente roubles par an jusqu'à la fin des années 1770 « en raison de son long service et pour pouvoir se nourrir », thèse, p. 505, 485.

101. Le premier fut Fedor Senjukov, né en 1696 dans la famille d'un cadet de province (*syn bojarskij*), au service depuis 1714, à la fin des années 1750 il avait le grade de conseiller de cour et un salaire de 350 roubles par an ; dans les années 1760 il fut mis en retraite avec une pension de 300 roubles par an qu'il recevait encore en 1779. Le second, un ex-conseiller d'ambassade à Constantinople Aleksandr Pinij, né en 1718 à Florence, au service russe depuis 1739, reçut une pension annuelle de 2 200 roubles dans les années 1770 ; sa veuve vivant à Pise aurait continué à percevoir cette somme encore en 1800, thèse, p. 537, 526.

102. Pour comparaison, aux bureaux du secrétariat d'État des Affaires étrangères de Louis XV, les carrières entre trente-cinq et quarante ans étaient considérées comme longues et il était rare que les commis meurent en fonction. Samoyault, *Les bureaux du secrétariat d'État*..., p. 174.

103. *Rospisanie činov Kollegii inostrannyh del* [Tableau des grades du collège des Affaires étrangères] s.d. [fin 1778-début 1779], signé par N. I. Panin et I. A. Osterman, RGADA, f. 15, op. 1, d. 2, čast' 4, l. 70-83.

monarque. La direction collégiale avait donc longtemps préféré ne pas attirer l'attention du gouvernement sur le sujet, d'autant plus que le nombre de personnes et les sommes concernées étaient relativement très importants. En 1779, par exemple, le collège entretenait au moins quatorze retraités tacites, pour un total de 17 550 roubles par an. Pour estimer ces chiffres à leur juste valeur, rappelons-nous que le fonds de pension créé en 1764 pour l'ensemble des retraités administratifs de l'Empire était doté annuellement de 25 000 roubles et qu'il avait servi à créer soixante pensions¹⁰⁴. Les employés du collège des Affaires étrangères se trouvaient dans une situation privilégiée du fait même du statut prestigieux du service diplomatique. Soustraits au contrôle du Sénat, bénéficiant d'un accès direct au monarque, les chefs du collège étaient très bien placés pour extorquer au souverain des financements extraordinaires sous différents prétextes, voire pour se servir dans les caisses des autres institutions.

Cette rapide incursion dans les pratiques du collège des Affaires étrangères montre que l'objectif des auteurs du projet d'état de 1763 cité plus haut n'était pas d'obtenir des privilèges nouveaux, mais d'assurer les privilèges *de facto* existants. Dans les années 1720, les dirigeants du collège des Affaires étrangères s'étaient battus contre le développement d'une législation sur les ressources humaines de l'administration et pour le droit de mener une politique indépendante de gestion du personnel et des fonds. Les exemples cités confirment que, si cette liberté leur avait donné un pouvoir important sur les subordonnés, ils l'utilisaient souvent dans les intérêts de ces derniers. Néanmoins, après quarante ans d'un tel fonctionnement, les mêmes questions firent à nouveau surface, cette fois à l'initiative des subordonnés, qui ne semblaient plus être satisfaits de dépendre de la bonne volonté et de l'initiative personnelle des dirigeants du collège pour garantir du besoin leur famille ou leur propre vieillesse. En termes abstraits, c'est le caractère traditionnel des relations hiérarchiques de travail qui paraît avoir été mis en cause.

Parmi les différentes interprétations de cette situation, qui correspondent aux différents niveaux de l'analyse historique, nous nous intéressons ici à l'explication la plus terre-à-terre, celle qui devait être immédiatement présente à l'esprit des auteurs du projet de 1763 ; celle-là même qui nous est le moins accessible, parce qu'elle se cache dans les sinuosités de l'histoire financière du collège des Affaires étrangères.

Sans entrer dans les détails de cette histoire, qui transparaît difficilement à travers une réglementation embryonnaire et une montagne de documentation comptable à la fois obscure et éloquente¹⁰⁵, il suffit de dire qu'en 1763 le collège se trouvait depuis six ans dans une situation financière très délicate. Il ne parvenait plus à verser à temps et en totalité le traitement des employés de bureau ni même celui des représentants diplomatiques russes à l'étranger. Or, si les retards dans les paiements ou même l'absence des appointements avaient été de règle dans certaines branches de l'administration russe, ils ne l'avaient jamais été au collège des Affaires étrangères. Les auteurs du projet d'état de 1763 — dont la principale tâche fut de

104. Faizova, « *Manifest...* », p. 156.

105. Thèse, p. 211-294.

contrôler la comptabilité et de dresser les bilans financiers du collège — étaient les mieux placés pour prévoir le chaos financier total, dans lequel le collège ne tarda pas à sombrer. Ils connaissaient également les différentes causes de cette situation, dont certaines (comme l'inflation du rouble) ne dépendaient pas du collège, mais d'autres étaient une conséquence directe de sa politique de gestion des fonds et notamment du financement des retraites tacites. Catherine II, constamment sollicitée par le collège en quête de moyens, devinait la réalité et accumulait une irritation qui allait éclater un peu plus tard¹⁰⁶ :

Je ne comprends pas pourquoi tous les ministres se plaignent de ne pas être payés, alors que le traitement de chacun, signé par moi, est versé si régulièrement par le collège des Paiements. La confusion vient certainement de votre collège, où l'on mélange les différentes sommes et où l'on entretient quelquefois beaucoup d'employés surnuméraires, et comme ils ne sont pas inscrits dans les états vous prenez aux uns pour donner aux autres, c'est pourquoi, vous êtes endettés jusqu'au cou.

Le recours aux relations de patronage s'avéra subitement nécessaire même pour toucher ses appointements, sans parler des rémunérations accessoires telles que les aides ou les pensions, comme l'atteste entre autres une lettre de Fonvizin¹⁰⁷ :

La pénurie au collège est si sévère qu'aucun ministre ne reçut ses appointements pour l'année passée. À grand-peine je pus arranger qu'on transfère chez vous [vos appointements] jusqu'au premier janvier de cette année.

Or, on savait que Panin n'entrait pas dans les détails de gestion financière autrement que sur une demande pressante de ses poulains (comme Fonvizin). Naturellement, une telle attitude révoltait ceux qui n'avaient pas accès aux canaux privilégiés de communication avec la direction¹⁰⁸ :

Je m'attends d'être au premier jour dans la gazette [à cause des dettes], et m'étonne même de ne m'y être pas vu déjà. Le collège ne peut pas manquer d'argent. Notre appointement lui est exactement remis par le comptoir d'État [le collège des Paiements] ; pourquoi l'employer donc à d'autres usages ? [...] Notre respectable chef ne s'en mêle pas directement, je le sais ; mais je sais aussi qu'il pourrait, d'un seul mot, couper ce mal dans ses racines.

Au demeurant, la situation financière du collège ne permettait plus aux dirigeants d'assumer la protection sociale de l'ensemble de leurs subordonnés. Le lien clientélaire individuel, dont la matérialité ressortit avec brutalité, n'étant pas à la portée de

106. Note de Catherine II au vice-chancelier, du 17 janvier 1773, AVPRI, f. 2, op. 6, d. 12, l. 70 ; en russe dans l'original.

107. Lettre de Denis Fonvizin à Stepan Zinov'ev, ambassadeur à Madrid, du 22 février 1773 ; en russe dans l'original, *D.I. Fonvizin, Sobranie* ..., p. 411.

108. Lettre d'un envoyé russe à Londres, Aleksej Musin-Puškin, à Aleksandr Kurakin, du 7 décembre 1778, *Arhiv knjazja Kurakina*, vol. 10, n° 2087. En français dans l'original.

tous, certains en vinrent à associer les relations traditionnelles entre supérieurs et subordonnés avec une idée d'instabilité. Ainsi les auteurs des revendications de 1763 déclarèrent à haute voix que des dispositions légales de caractère général leur auraient offert une garantie plus fiable de bien-être que la bonne disposition de leur supérieur hiérarchique. Catherine II encourageait cette tendance par des mesures concrètes¹⁰⁹. À long terme, les changements effectués par Pierre I^{er} dans le système de financement de l'administration centrale finirent par se faire sentir sur les relations hiérarchiques de travail au collège des Affaires étrangères, malgré une opposition chronique de ses supérieurs.

Conclusion

Les relations de travail que nous venons de décrire ne correspondaient donc pas exactement à une « bureaucratie composée de clients dévoués à des patrons, de créatures données à des protecteurs »¹¹⁰. Si l'on emprunte les termes de Norbert Elias, tout au long du XVIII^e siècle les supérieurs et les subordonnés du collège des Affaires étrangères furent réunis en un seul collectif par une « formule des besoins » de base relativement stable dont on peut d'ailleurs supposer qu'elle fut caractéristique de toute agence administrative russe du XVIII^e siècle. Les chefs recherchaient d'abord l'obéissance, la compétence et l'efficacité, et les employés, la subsistance et la protection sociale. Vu la relative simplicité des tâches techniques dont les bureaux du collège avaient à s'acquitter, les dirigeants successifs choisissaient systématiquement un mode d'organisation également simple, en réduisant au minimum la division du travail et la réglementation écrite. L'obéissance était acquise grâce à l'encadrement social généralisé, le supérieur dispensant un minimum vital de justice et de protection à l'ensemble de ses subordonnés. Une compétence ou une efficacité particulières étaient souvent encouragées par une forme de patronage que l'on pourrait appeler fonctionnelle ou pragmatique. L'essentiel des moyens dont les dirigeants se servaient non seulement pour l'encadrement général du personnel mais aussi pour le patronage venaient du collège, même si dans certains cas les supérieurs mettaient à disposition de leurs clients des capitaux matériels et relationnels propres qui n'avaient pas de rapport direct avec leur fonction au sein du collège.

Dans ce système, le patronage et le clientélisme apparaissaient comme des notions relatives et non pas absolues. Ce n'est pas un hasard dû à la conservation des archives, si les relations de ce type sont bien visibles au collège des Affaires étrangères au début du XVIII^e siècle et pendant le règne de Catherine II — périodes d'instabilité financière au collège — et sont plus difficiles à documenter pour

109. I. V. Kurukin, *Èpoha « dvorskih bur' » : Očerki političeskoj istorii poslepetrovskoj Rossii, 1725-1762 gg.* [L'époque des « tempêtes de palais » : Études de l'histoire politique de la Russie post-pétroviennne, 1725-1762], Riazan : P. A. Tribunskij, 2003, p. 440.

110. Roland Mousnier, *Les institutions de la France sous la monarchie absolue, 1598-1789*. t. II : *Les organes de l'État et la société*, P. : PUF, 1980, p. 211.

l'époque intermédiaire, relativement calme de ce point de vue. Tant que les dirigeants du collège s'attachaient, plus ou moins sciemment, à la logique englobante d'encadrement social du personnel, la distinction entre le rapport de fonction et la relation de patronage restait mince. Puisque tous les serviteurs étaient protégés par leur supérieur, chacun d'entre eux était son protégé. Les clients se distinguaient d'abord en ce qu'ils bénéficiaient d'une plus grande attention que la masse de leurs collègues. Naturellement, cette distinction ressortait aux moments où les moyens de protection se raréfiaient.

Or, cette pénurie ne résultait pas uniquement des causes externes, telles que l'inflation du rouble, mais aussi du fait que l'efficacité de l'institution dans l'accomplissement de sa fonction apparente, dans notre cas, la gestion des personnels diplomatiques, représentait une partie seulement de la formule des besoins des supérieurs. La majorité d'entre eux puisaient dans les ressources institutionnelles pour assouvir, grâce au patronage, leur soif de prestige et d'influence sociale, pour promouvoir les intérêts de leur famille ou de leur parti à la cour, etc. Parfois, les intérêts du service n'entraient pas en collision trop brutale avec ces « besoins » annexes : un Fonvizin coûta au trésor collégial plus cher que s'il n'avait pas été client de Panin, mais il fut un employé compétent et laborieux. Très souvent cependant, le collège salariait des personnes qui n'y avaient aucun travail (comme le jeune prince Petr Golicyn, qui se vantait en disant que « servant au ministère des Affaires étrangères, il était très étranger aux affaires »¹¹¹) ou bien étaient incapables d'y faire quoi que ce fût, fait notable reconnu par les dirigeants eux-mêmes¹¹² :

Si vous saviez le désordre qui règne dans le Département, si vous aviez une idée du tas de misérables et de sujets ineptes qui s'y trouvent, vous seriez comme moi persuadé de la nécessité de les renvoyer et fâché de l'impossibilité de ne pouvoir le faire.

Chaque nouveau chef faisait des libéralités, mais aucun ne voulait s'attirer la grogne en supprimant celles de ses prédécesseurs.

Sous Panin, les surnuméraires, les sinécuristes et les retraités tacites constituaient déjà une proportion saisissable du personnel collégial¹¹³. Dans un nombre croissant de cas, le patronage dispensé par les supérieurs n'était donc plus fonctionnel, puisqu'il sortait du cadre des relations de travail et que l'échange de services entre le patron et le client n'avait plus aucun rapport avec l'efficacité de l'institution.

Pendant longtemps, cette évolution ne sembla pas modifier la perception des relations de travail. Le patronage en tant que tel restait une notion neutre et les jugements de valeur ne s'y associaient qu'en fonction du contexte. Une relation

111. Cité d'après « Zapiski grafa M. D. Buturlina » [Journal du comte M. D. Buturlin], dans *Russkij arhiv*, 1897, n° 7, p. 354, en français dans l'original.

112. Le vice-chancelier V. P. Kočubej à A. R. Voroncov, 1799, en français dans l'original, AKV, vol. 14, p. 105.

113. Thèse, p. 323-325.

d'échange pouvait être évaluée positivement ou négativement selon que, dans une situation concrète, elle faisait ou non du tort à un tiers. Nikolaj Novikov, cité par les historiens à côté de Fonvizin en tant que l'un des principaux critiques du patronage, fustigeait la protection accordée par les grands à leurs parents et amis ou s'extasiait devant ce comportement, selon qu'il causait une « injustice » ou permettait de la redresser¹¹⁴. En 1763, au collège des Affaires étrangères, il s'agissait probablement d'une variation conjoncturelle plutôt que d'un changement profond de mentalité mais, dans tous les cas, cet épisode servit d'alerte aux supérieurs. Désireux de maintenir les relations hiérarchiques de travail habituelles, les successeurs de Panin, en particulier Aleksandr Bezborodko, s'efforcèrent de soigner leur « puissance d'intercession »¹¹⁵.

Il paraît logique de supposer que, là où les supérieurs n'arrivaient pas à pallier le manque de moyens et où les clients-surnuméraires empiétaient sensiblement sur les ressources normalement destinées aux employés actifs, le patronage courait le risque de former une association stable avec le désordre et la corruption. Toutefois, une telle perception ne se généralisa pas aussitôt et il faudrait aller bien au-delà du XVIII^e siècle pour voir « les revendications des normes et des procédures impersonnelles, des critères universels de promotion [...] former un programme politique dont il ne faut pas sous-estimer l'importance »¹¹⁶.

L'existence des programmes de ce genre, qui par ailleurs ne fait pas de doute, est l'une des pièces maîtresses d'une théorie largement répandue, colportée entre autres par l'historiographie russe actuelle, selon laquelle l'administration serait soumise à une évolution linéaire et irréversible allant du modèle « patriarcal », dominé par les relations de patronage et de clientèle, au modèle weberien¹¹⁷. En ce qui concerne les rapports entre l'administration et les administrés (la population en général), ce schéma a suffisamment été critiqué par les historiens qui ont démontré la possibilité d'une continuité inverse quand la densité des relations de patronage et de clientèle dans le tissu social augmente suite à la bureaucratisation du gouvernement, au lieu de diminuer¹¹⁸. Quant au fonctionnement interne des institutions administratives, il apparaît que les relations de travail pouvaient dépendre d'une

114. Voir P. N. Berkov, éd., *Satiričeskie žurnaly N. I. Novikova* [Les journaux satiriques de N. I. Novikov], M.-L., Académie des sciences de l'URSS, 1951, p. 50 (exemple de jugement négatif) et p. 66 (exemple de jugement positif).

115. Une expression d'Arlette Jouanna, « Des réseaux d'amitié aux clientèles centralisées : les provinces et la cour (France, XVI^e- XVIII^e siècle) », in *Patronages et clientélismes...*, p. 21-38, ici p. 29.

116. John LeDonne, *Ruling Russia: Politics and Administration in the Age of Absolutism, 1762-1796*, Princeton : Princeton University Press, 1984, p. 15.

117. B. N. Mironov, *Social'naja istorija Rossii* [Histoire sociale de la Russie], SPb.: Dmitrij Bulanin, 1999, vol. 2, p. 162-175.

118. Valerie Kivelson, *Autocracy in the Provinces: The Muscovite Gentry and Political Culture in the Seventeenth Century*, Stanford : Stanford University Press, 1996, p. 19-20 et *passim*. À titre de comparaison, voir Simona Cerutti, « Clientèle et confiance. Les conflits entre le gouvernement central et les élites urbaines à Turin au XVII^e et XVIII^e siècles », in *Patronages et clientélismes...*, p. 149-163.

multitude de facteurs de différents ordres et qu'il serait nécessaire d'entreprendre des recherches profondément contextualisées avant de conclure sur la tendance générale de leur évolution, si évolution il y avait.

De telles études ne sont pas seulement souhaitables, elles sont possibles. Si l'historien a peu de chances de rassembler une documentation suffisante pour porter un jugement statistique argumenté sur le développement quantitatif du patronage, la qualité des relations de travail reste accessible. Les fluctuations et les changements de mentalité se laissent percevoir non seulement à travers les sources d'origine privée, journaux et correspondances, mais aussi, comme nous venons de le montrer, par le biais de documents institutionnels qui, *a priori* n'avaient pas été prévus pour refléter des réalités psychologiques. Sur d'autres terrains, les contraintes fonctionnelles des institutions ne seront pas les mêmes que dans le service diplomatique, comme ne seront pas les mêmes les conditions matérielles et les contextes humains. Étudiées dans différents cadres historiques aussi concrets que possible, notre connaissance des relations de travail en serait enrichie et plus juste, tout comme l'histoire de la « bureaucratie » russe — obstinément réelle et résolument atypique.

École des hautes études en sciences sociales

Centre d'études des mondes russe, caucasien et centre-européen

anna.joukovskaia@ivry.cnrs.fr