

L'ENSEIGNEMENT, FACTEUR DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE EN RUSSIE

par Alexander Kim

La croissance économique et l'importance du capital humain

Jusqu'à récemment, le modèle devenu proverbial de l'homme d'affaires russe à succès était celui de «l'oligarque»: un homme d'affaires habile et dur, dont les talents se sont affirmés dans les conditions difficiles de l'époque soviétique ou des premières années de la perestroïka, doté d'accointances étroites au sein du gouvernement qui lui permettent de réaliser des affaires en liaison avec l'Etat et de privatiser les actifs de valeur qui ont subsisté de l'époque soviétique.

Cependant, la période de distribution des actifs arrivant à son terme, la nouvelle ère qui s'ouvre amène de nouvelles règles du jeu et, avec elles, un nouveau modèle d'homme d'affaires émerge. Au cours de la période récente, la Russie a trouvé une certaine stabilité et les propriétaires des actifs privatisés semblent rassurés, convaincus que l'Etat ne procédera pas à une redistribution forcée et massive de leurs biens.

Dans ce contexte, transférer ses liquidités vers des paradis fiscaux ou tout simplement à l'étranger commence à imposer des coûts d'opportunité de plus en plus élevés, alors que, dans le même temps, les risques politiques et macroéconomiques diminuent en Russie et que les opportunités d'affaires et d'investissements internes se multiplient. La croissance économique et l'émergence d'une classe moyenne entraînent une augmentation de la demande pour les biens et services, dont un grand nombre n'était pas fourni auparavant par le marché et qui requièrent généralement une bonne connaissance des méthodes et pratiques économiques et commerciales modernes.

Dans cet environnement en évolution, les recettes du succès subissent un changement radical. Au lieu de la capacité à user de ses contacts au sein du gouvernement et à utiliser les ressources publiques pour son profit personnel, la nouvelle règle du jeu repose désormais sur la création de valeur et sur la concurrence marchande. Pour un nombre croissant d'entreprises, la nécessité de s'ouvrir un accès aux marchés internationaux

de capitaux impose des exigences élevées et on insiste de plus en plus fréquemment sur des principes très rarement entendus jusqu'alors, comme la gouvernance d'entreprise, la transparence financière et l'importance de la valorisation de l'actionnariat.

Dans ce contexte nouveau, les exemples de réussite parmi les entreprises commencent à être de plus en plus déterminés non par la dimension « oligarchique » des dirigeants décrite précédemment, mais par la capacité des entreprises à créer ou à intégrer des équipes de managers efficaces et professionnels. Ceux-ci peuvent ne pas exceller dans la capacité à faire pression pour obtenir des ressources publiques. En revanche, ils doivent savoir comment créer de la valeur par le biais de la restructuration d'une entreprise, des techniques modernes de vente et de marketing, d'une gestion avisée, d'une analyse fine du retour sur investissement et d'un management moderne des ressources humaines.

Il est particulièrement encourageant de constater que ce changement de mentalité dans les affaires s'opère à un rythme rapide. Toutefois, la rapidité de ce changement est venu soudainement mettre à jour une autre faiblesse structurelle de la Russie. Quand les économistes insistent sur l'importance du prix du pétrole ou de la réforme bancaire pour la croissance économique en Russie au cours des années à venir, il semble bien qu'ils oublient le facteur « capital humain » de l'équation. A long terme, la mise à disposition de professionnels possédant une formation du type et de la qualité de celles dispensées dans les sociétés occidentales dans le domaine économique et financier se révélera plus importante que le prix du pétrole pour la croissance économique et pour l'intégration de la Russie au sein de l'économie mondiale. Les opportunités d'affaires et d'investissements qu'offre ce pays n'exigent pas seulement du capital financier, mais aussi des hommes et des femmes capables de les saisir et de les exploiter pleinement.

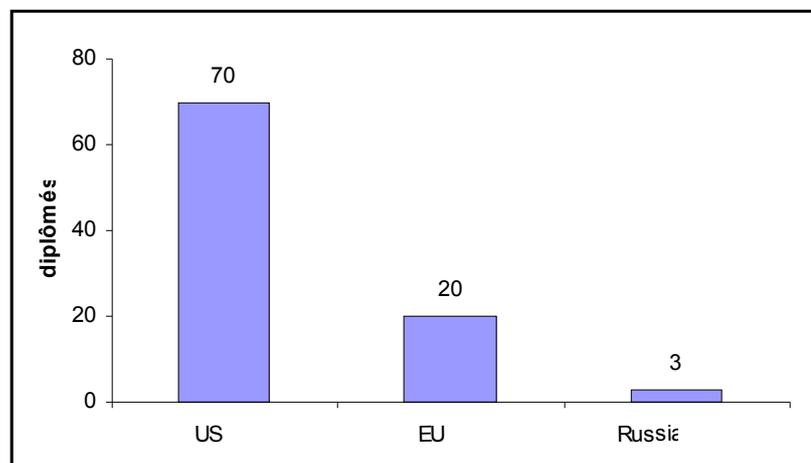
Or, l'offre actuelle de professionnels qualifiés peut tout simplement se révéler insuffisante pour satisfaire la demande issue d'une économie en croissance. En réalité, plusieurs signes montrent d'ores et déjà que les agences de recrutement et les employeurs commencent à ressentir la pénurie de spécialistes bien formés sur le marché, à commencer par la forte augmentation récente des salaires moyens dans les segments les plus qualifiés du marché du travail.

L'héritage de soixante-dix années d'économie dirigée et la présence d'une mentalité rétive aux principes du marché sont toujours énormes, et la Russie a désespérément besoin d'un pôle large de professionnels de l'économie et de la finance. Ces professionnels doivent remplir les vides que crée le processus de développement d'une économie en transition, notamment dans les domaines du management, de la finance d'entreprise, du conseil, du marketing, de l'audit et de la comptabilité, des techniques bancaires commerciales et d'investissement, etc. Ils doivent, en dernier ressort, remplacer la génération des « directeurs rouges » issus de la

période soviétique. Ces personnes interpréteront les carences en matière d'offres de produits ou d'infrastructures de services, non comme une raison d'émigrer mais comme des opportunités de développer des affaires.

Toutefois, pour que ceci se vérifie à suffisamment grande échelle, la Russie a un retard important à rattraper. Des estimations montrent que, par rapport à la main-d'œuvre totale, la Russie forme vingt fois moins de spécialistes de l'économie et de la finance que les Etats-Unis et six fois moins que les pays de l'Union européenne. En termes qualitatifs, le fossé est encore plus conséquent, en raison de la différence de qualité entre les formations dispensées et l'environnement de travail.

Graphique 1 – Nombre de diplômés d'écoles de management en 2000 (pour 100.000 actifs)



Source : Eurostat, GMAC (Graduate Management Admission Council), US FedStat, Financial Times, Goskomstat, Russian Association of Business Education.

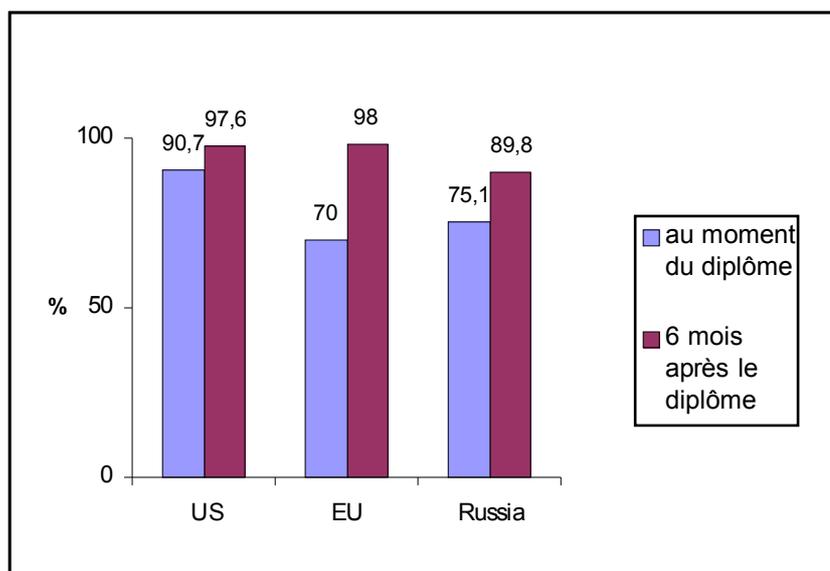
Les prêts pour les étudiants : pourquoi ils sont importants

Comment la Russie peut-elle accélérer le développement de sa classe émergente de professionnels de l'économie et de la finance ? A l'évidence, former des gens à l'étranger ne pourra se révéler une solution efficace pour plusieurs raisons. La différence la plus importante porte ici sur les coûts. Un programme de formation de deux ans coûte en moyenne 10 000 dollars en Russie, alors que le même type de programme aboutissant à un diplôme similaire coûtera entre 30 000 et 60 000 dollars à l'étranger. Les frais courants liés à des études à l'étranger sont également largement supérieurs. Qui plus est, la plupart des diplômés russes des écoles de management occidentales préfèrent rester travailler à l'étranger. Selon l'Association des Diplômés Russes des Grandes Écoles de Management, depuis 1991, 550 anciens citoyens de l'Union soviétique

seulement ont obtenu un diplôme de l'une des vingt écoles de management les plus prestigieuses, et soixante d'entre eux seulement occupent actuellement un emploi en Russie.

Il ne fait guère de doute que l'économie russe engendrera une demande croissante pour des professionnels bien rémunérés, c'est-à-dire implicitement pour les diplômés des écoles de management. Cependant, ce sont les écoles de management russes qui doivent devenir le réservoir principal de la nouvelle classe élargie de professionnels de l'économie et de la finance. Selon les statistiques, leurs diplômés demeurent particulièrement intéressants pour les employeurs (*graphique 2*), en partie en raison de leurs faibles exigences salariales, en partie à cause de l'amélioration permanente de la qualité de l'enseignement qu'elles dispensent.

Graphique 2 – Diplômés des écoles de management nationales trouvant un emploi (en %)



Sources :GMAC, Russian Association of Business Education

Un éventail assez large de programme de formation en économie et en finance sont apparus en Russie ces dernières années. La plupart d'entre eux sont dispensés à Moscou et les institutions qui les ont mis en place ont souvent développé des programmes de coopération avec de prestigieuses écoles de management occidentales.

Cependant, le seul développement du nombre de ces formations ne sera pas suffisant pour permettre l'émergence d'une classe de managers professionnels. Il est fondamental qu'une infrastructure de financement se mette en place, le coût d'un MBA, même dispensé à Moscou, demeurant considérable pour un Russe. L'un des facteurs fondamentaux ayant permis de faire de l'enseignement économique et financier un phénomène de

masse aux Etats-Unis et dans l'Union européenne a été le développement des prêts aux étudiants. Selon le *GMAC (Graduate Management Admission Council)*, environ 75 % des étudiants en écoles de management aux Etats-Unis et 65 % dans les pays de l'Union européenne contractent des prêts pour financer leurs études. Pour cela, un collatéral ou une garantie ne sont généralement pas exigibles et un simple entretien avec l'employé responsable des prêts aux étudiants dans la banque est suffisant. La période de remboursement varie entre six et quinze ans après l'obtention du diplôme ; le taux d'intérêt est généralement compris entre 7,5 et 13 %.

En Russie, seule la Sberbank, principale banque commerciale du pays née sur la base de l'ancienne banque d'épargne soviétique, offre des prêts aux étudiants. Cependant, les termes en sont extrêmement limitatifs et rendent ces crédits inaccessibles à la majorité de leurs bénéficiaires potentiels. Le taux d'intérêt est de 22 % par an en roubles ; la banque exige un gage ou une garantie de trois parrains disposant d'un niveau de revenus officiel suffisant ; le montant du crédit ne peut pas dépasser 70 % du coût total du programme de formation. Dans la majorité des cas, cela conduit à des situations dans lesquelles les prêts ne sont accessibles qu'à ceux qui n'en ont pas réellement besoin ; très peu d'étudiants finissent par en contracter, selon une source à la Sberbank.

Les conditions liées aux prêts de la Sberbank reflètent pleinement la situation sur le marché du crédit aux particuliers. Celui-ci commence seulement à apparaître et à se développer et les banques ne possèdent pas une expérience suffisante dans ce domaine. Bien entendu, il n'existe pas de *rating* ou d'historique de crédit des emprunteurs individuels et, qui plus est, l'amélioration du cadre légal et de la protection du droit des créanciers ne sont effectifs que depuis peu de temps.

De ce fait, l'environnement actuel rend difficilement envisageable un assouplissement des conditions liées aux prêts aux étudiants. D'un autre côté, il paraît évident que des prêts justifiables en termes commerciaux ne pourront avoir qu'un impact très marginal sur la croissance de la classe des professionnels de l'économie et de la finance et, par incidence, sur la croissance économique de la Russie.

Quelles perspectives ?

Quelles sont les perspectives pour qu'un programme de prêts apparaisse à une échelle suffisamment large pour avoir un impact significatif ? L'Etat n'apparaît pas pour le moment en mesure de fournir des ressources, pour deux raisons au moins. La première est que les marges de manœuvre du budget fédéral seront fortement limitées au cours des années à venir par le niveau de remboursement de la dette extérieure. La seconde est que, en marge du service de la dette extérieure, l'Etat s'est assigné un certain nombre d'objectifs ambitieux dans le domaine politique et des infrastructures, pour lesquels des fonds substantiels doivent être

alloués, comme par exemple la réforme du service public ou la réforme militaire.

La société civile peut, en revanche, constituer le terreau sur lequel un tel programme peut se développer. L'auteur de ces lignes dirige les efforts d'un groupe d'individus cherchant à mettre en place un schéma à but non lucratif pour les étudiants désireux d'obtenir une formation complémentaire dans le domaine économique et financier. Le projet est encore à un stade d'élaboration, une association à but non lucratif venant d'être enregistrée et les premiers fonds commençant à être levés, mais nous commençons d'ores et déjà à percevoir des signes encourageants de soutien en provenance de la communauté des affaires.

Le programme offrira aux candidats sélectionnés des prêts couvrant l'intégralité du coût d'une formation complémentaire en économie-finances dans l'une des institutions russes qui auront été sélectionnées au préalable pour la qualité de leur enseignement. Toutefois, même si nous sommes relativement optimistes sur les perspectives de succès de ce projet, il sera difficile d'accumuler suffisamment de ressources pour offrir des crédits à plus de cent à deux cents personnes chaque année, même avec le soutien le plus actif de la communauté des affaires.

Pour un projet de ce type, le soutien - ou son absence - de la part des démocraties occidentales serait significatif, le raisonnement sous-tendant un tel soutien étant relativement simple : le développement d'une classe de professionnels des affaires bien formés ne sera pas seulement un facteur de soutien à la croissance économique de la Russie ; il aura aussi un impact profond sur son intégration dans l'économie mondiale et sur le renforcement de la classe moyenne, clé de voûte de toute démocratie forte.

Les décideurs étrangers désireux de voir la Russie devenir une démocratie stable dotée d'une économie de marché dynamique sont en mesure d'y apporter une contribution substantielle en favorisant l'adoption d'un jeu de mesures qui aidera ce pays à soutenir le développement d'une classe de jeunes professionnels de l'économie et de la finance. Rappelons-le : celle-ci est beaucoup trop limitée pour le moment.

Alexander Kim est co-président et fondateur d'un fonds de capital-risque dans le domaine des hautes technologies, conseiller auprès de l'administration présidentielle et co-fondateur de l'association « Nachi talenti » (« Nos talents »).