

Comment travaillait Lénine

Dans un bref article il n'est guère possible de mettre pleinement en lumière le style de travail de Lénine : une étude spéciale serait nécessaire. Ces pages ont pour but de faire connaître certains aspects et méthodes du travail quotidien de Lénine en tant que Président du Conseil des Commissaires du Peuple, ses exigences vis-à-vis des collaborateurs de l'appareil de l'État soviétique, très actuelles encore de nos jours, et de montrer quelques traits du caractère si humain de Lénine.

Aux dures années de la guerre civile et de l'intervention étrangère, le Parti communiste et le gouvernement soviétique, dirigés par Lénine, mobilisèrent le peuple pour la guerre nationale et organisèrent la défense de l'État soviétique.

À cette époque, on voyait souvent Vladimir Ilitch, plongé dans de profondes méditations, contempler une carte étalée sur une table de son cabinet de travail. Il marquait la position de nos troupes, la progression de l'ennemi. Avec les autres dirigeants du parti et du gouvernement, il étudiait et discutait les plans stratégiques devant permettre d'écraser l'ennemi.

Lénine suivait avec une attention constante la marche des événements sur les fronts. On était frappé de voir à quel point il était au courant de ce qui se passait sur le théâtre des opérations et à l'arrière, des besoins et de l'état d'esprit de toutes les couches de la population. Il puisait ses informations dans les rapports et les comptes rendus des dirigeants du centre et des provinces, dans les nombreuses lettres et télégrammes que lui adressaient les travailleurs, dans ses entretiens personnels avec les délégués ouvriers et paysans, et d'autres sources.

Lénine s'initiait à tous les détails de l'organisation de la défense, soumettant à une analyse marxiste et confrontant les renseignements dont il disposait. Rien n'échappait à son examen. Il exigeait des rapports brefs et précis, des données exactes, contrôlait constamment l'exécution de ses ordres. Le 29 août 1918, Lénine écrivait à [M. Kédirov](#), à Vologda :

« Vous nous communiquez trop peu de faits. Envoyez-nous des rapports à toute occasion. Quels travaux de fortification ont été effectués ? Sur quelle ligne ? Quels sont les secteurs ferroviaires où l'on pourra, au cas où les Anglo-Français transporterait d'importants effectifs, avoir suffisamment de sapeurs-mineurs pour faire sauter et détruire à fond TEL OU TEL pont (indiquer exactement leur nombre et l'endroit), tant de kilomètres de voie ferrée, de passages à travers les marécages, etc., etc.

Avez-vous suffisamment assuré la défense de Vologda contre les gardes blancs ? Il serait impardonnable de manifester dans cette affaire de la faiblesse ou de la négligence. »¹⁴

Il étudiait avec soin les nombreuses cartes des fronts qui remplissaient un des tiroirs inférieurs de la bibliothèque, dans son bureau.

La correspondance de Lénine consacrée aux affaires militaires est très vaste. De son bureau du Kremlin, par télégraphe, par téléphone, par lettre il envoyait sur tous les points du pays ses ordres, ses

14 V. Lénine, *Œuvres*, t. 35, p. 295 (éd. russe).

indications, ses conseils amicaux, signalait les tâches urgentes, mettait en garde contre les erreurs possibles, contre un trop grand optimisme et la sous-estimation des forces de l'adversaire, félicitait à l'occasion des victoires, rendait hommage à l'héroïsme de l'Armée Rouge, exigeait, persuadait. Ses indications et ses ordres étaient toujours clairs, concrets et concis.

Aux années de la guerre civile et de l'intervention (1918-1920), Lénine expédia (d'après des données incomplètes et compte tenu seulement des documents publiés) sur les divers secteurs du front, et dans plus de 97 localités du pays, environ 500 lettres et télégrammes traitant des questions de la défense de l'État. En outre, de nombreuses directives de Lénine ont été adressées « *À tous les Soviëts de députés* » ou « *À tous les comités du parti de région* ».

Ces documents montrent avec éclat le rôle de Lénine en tant qu'organisateur et chef de la défense du pays des Soviëts contre l'intervention étrangère et la contre-révolution intérieure. Ses sages directives au commandement des fronts assuraient une minutieuse mise au point des plus importantes opérations. En octobre 1920, lorsque l'Armée Rouge combattait [Wrangel](#) aux abords de la Crimée, Lénine télégraphia à [Frounzé](#) :

*« Reçu télégrammes enthousiastes de vous et de Goussev, crains trop grand optimisme. N'oubliez pas qu'il faut, coûte que coûte, pénétrer en Crimée sur les talons de l'ennemi. Préparez-vous à fond, vérifiez si tous les passages à gué pour la prise de la Crimée ont été étudiés. »*¹⁵

Le commandement du front Sud se basa sur cette indication de Lénine pour établir le plan qui devait écraser Wrangel en lui portant un coup double : en traversant le Sivach à gué et en attaquant de front les fortifications de Pérékop. Plan brillamment mis en œuvre par l'Armée Rouge.

C'est de Lénine qu'émanaient les directives essentielles relatives aux questions de l'organisation d'une Armée et d'une Marine Rouges régulières, de la consolidation des arrières et de la défense de l'État soviétique. En sa qualité de dirigeant du Comité central du Parti communiste, du Conseil des Commissaires du Peuple et du Conseil de la défense ouvrière et paysanne¹⁶, Lénine fut l'initiateur et l'auteur de maintes décisions concernant la défense de l'État soviétique. Aucune décision majeure touchant aux questions militaires ne fut adoptée par le parti et le gouvernement sans la participation active de Lénine.

Lénine exigeait que chaque combattant obéisse strictement aux ordres militaires ; il considérait qu'une discipline de fer était la base de la capacité de combat de l'Armée Rouge.

En automne 1918, par suite de nos insuccès militaires sur le front Est et une série de revers sur le front Sud, le C.C. du P.C.(b) de Russie adressa une circulaire à tous les commissaires, chefs militaires et soldats rouges, membres du parti. Cette circulaire, rédigée avec le concours immédiat de Lénine, portait :

*« On doit d'une main de fer, par n'importe quel moyen, obliger le commandement militaire supérieur et inférieur, à obéir aux ordres de combat. Il ne faut reculer devant aucun sacrifice pour réaliser les nobles tâches qui incombent actuellement à l'Armée Rouge... Aucune infraction à la discipline et à l'esprit combatif révolutionnaire ne doit demeurer impunie. »*¹⁷

15 V. Lénine, *Œuvres*, t. 35, p. 392 (éd. russe).

16 Le Conseil de la défense ouvrière et paysanne avait été créé en novembre 1918 pour diriger la défense de la République. Lénine était à sa tête. En avril 1920, le Conseil de la défense ouvrière et paysanne fut réorganisé et devint le Conseil du travail et de la défense (C.T.D.).

17 *Recueil Lénine XXXIV*, p. 45.

Lénine enseignait le courage, le stoïcisme, le mépris de la mort, exigeait qu'on sévisse sans pitié contre les geignards et les paniqueurs, les déserteurs et les lâches. Il indiqua à maintes reprises qu'aux moments critiques la faiblesse, l'indécision, la couardise pouvaient aboutir à la trahison, même sans qu'on le veuille. Il faut inculquer à chaque ouvrier, à chaque soldat et chef militaire l'idée que la fin de la guerre dépend en définitive de son courage, de son énergie et de son dévouement personnels.

En même temps Lénine appelait à aider par tous les moyens l'Armée Rouge et les soldats rouges blessés :

« *Toutes nos difficultés et souffrances ne sont rien comparées au sort du soldat rouge blessé, qui a versé son sang pour la défense du pouvoir des ouvriers et des paysans...* »¹⁸, écrivait Lénine dans la revue *le Soldat rouge blessé*.

L'étude attentive de l'abondante documentation concernant la défense de l'État soviétique pendant la guerre civile et l'intervention étrangère, laissée par Lénine, montre qu'il fut le fondateur de la science militaire soviétique.

* * *

Pour assurer la victoire sur les fronts de guerre et poursuivre avec succès l'édification du socialisme, il était de toute importance que la machine de l'État fonctionnât avec précision.

Aussi Lénine luttait-il constamment pour l'amélioration de l'appareil administratif, cherchait à le simplifier et à le réduire, à introduire le sens pratique, l'ordre et la discipline dans le travail des organismes soviétiques, à inculquer aux hommes une attitude nouvelle, socialiste au travail.

Pour le fonctionnement régulier des organes du pouvoir soviétique, l'exécution prompte et précise des lois et des ordonnances du gouvernement avait une grande importance. Lénine luttait opiniâtrement pour que l'ordre et la légalité révolutionnaires fussent strictement observés. Il faisait respecter les lois et les ordonnances du pouvoir soviétique, la Constitution de la République en usant de persuasion et au besoin de contrainte.

À cet égard, la déclaration faite par Lénine aux représentants de la manufacture de Danilovo, venus lui demander qu'on leur délivre du tissu, est caractéristique. Vladimir Ilitch écrivait :

« *Étant donné que cette question a été tranchée par le Présidium du Comité exécutif central qui, en vertu de la Constitution, est supérieur au Conseil des Commissaires du Peuple, ni moi, en tant que président du C.C.P., ni le Conseil des Commissaires du Peuple n'ont le droit de modifier cette décision.* »¹⁹

En 1919, sur la demande de Lénine, le Département des projets d'actes législatifs du Commissariat du peuple de la Justice publia la brochure *Observez les lois de la République soviétique*. Lénine lui-même en révisa le texte. Elle invitait les travailleurs à observer strictement les lois édictées par le pouvoir soviétique. Par ordre de Lénine, la brochure fut distribuée à tous les membres du Conseil des Commissaires du Peuple. Aux séances du Conseil, il l'avait toujours sous la main, s'y référait, la rappelait aux commissaires du peuple.

Défendant la légalité révolutionnaire, Lénine combattait avec rigueur la concussion qu'il qualifiait d'héritage maudit du tsarisme. En mai 1918, dans une note à [Kourski](#), commissaire du peuple à la

18 V. Lénine, *Œuvres*, t. 31, p. 159 (éd. russe).

19 *Recueil Lénine XXXV*, p. 58.

Justice, Vladimir Ilitch l'engageait : « ... à déposer immédiatement, sans tarder, un projet de loi stipulant que la peine prévue pour concussion (corruption, incitation aux pots-de-vin, etc.) ne doit pas être inférieure à dix ans d'emprisonnement et entraînerait en outre dix ans de travaux forcés. »²⁰

Dans le travail courant, Lénine revenait souvent à la question de la lutte contre la concussion. Dans ce domaine, comme dans tout ce qui avait trait à l'édification du socialisme et à l'amélioration de l'appareil administratif, c'est aux membres du parti que Lénine assignait le rôle essentiel. Dans son discours au IIe Congrès des Politprosvets²¹ de Russie, qui eut lieu en octobre 1921, il expliquait leur rôle dans la lutte contre la concussion. Il disait :

« ... si les services du Politprosvet répondent : « Ce n'est pas de notre ressort », « des brochures et des proclamations ont été publiées chez nous à ce sujet », le peuple vous dira : « Vous êtes de mauvais membres du parti : il est vrai que ce n'est pas de votre ressort, il existe pour cela l'Inspection ouvrière et paysanne²², mais vous êtes vous aussi des membres du parti. »²³

Lorsque Lénine découvrait qu'un arrêté ou une ordonnance du pouvoir soviétique n'avait pas été exécuté, il exigeait invariablement que le coupable fût puni. La peine peut ne pas être sévère, disait-il, parfois un blâme suffit, mais il est nécessaire de détruire la conviction générale que les coupables restent impunis. Vladimir Ilitch considérait comme coupable non seulement celui qui n'avait pas exécuté la tâche qui lui incombait directement, mais aussi le dirigeant indifférent dont l'entreprise avait souffert de l'inexécution de telle ou telle décision du gouvernement. Lénine lui reprochait de n'avoir pas donné l'alarme, de n'avoir pas porté plainte, informé les organismes compétents. Si, par exemple, le Conseil des Commissaires du Peuple avait ordonné au Commissariat du Ravitaillement d'assurer une ration supplémentaire aux ouvriers d'une entreprise quelconque, et si le directeur de l'entreprise ne signalait pas à temps que l'ordre n'avait pas été exécuté, Lénine le considérait coupable au même titre que le Commissariat du Ravitaillement.

Lénine n'admettait pas non plus que l'on néglige et dédaigne les ordonnances administratives courantes. Lorsque, remis de sa blessure, il reprit ses occupations, les médecins lui interdirent de travailler dans une pièce enfumée. Il fut catégoriquement défendu de fumer dans la salle des séances ; dans le bureau de Vladimir Ilitch, un écriteau « *Défense de fumer* » imprimé en gros caractères fut accroché au poêle, sur sa demande. Cependant, les camarades ne se conformaient pas toujours à cette prescription. Un jour, après une conférence, la pièce étant particulièrement enfumée, Vladimir Ilitch m'appela et m'ordonna d'enlever l'écriteau. Puis il ajouta : « *Si nous sommes incapables de faire exécuter cet ordre, il faut le supprimer pour ne pas le compromettre.* »

Aux séances du Conseil des Commissaires du Peuple ou du Conseil du travail et de la défense, il s'avérait parfois que tel ou tel responsable n'avait pas exécuté une décision gouvernementale ; Lénine donnait immédiatement l'ordre de mettre le coupable aux arrêts pour deux ou trois jours, en ajoutant : « *Ne tenir aux arrêts que pendant les jours fériés, relâcher les jours ouvrables pour que le travail n'en souffre pas.* »

Jouissant d'une autorité absolue et de l'affection des travailleurs, Vladimir Ilitch n'abusait pourtant jamais de sa situation et n'admettait aucune exception à son égard en ce qui concerne les règlements, lois, ordonnances. On connaît sa lettre du 23 mai 1918 au chef du Service administratif du C.C.P. Bontch-Brouévitch, infligeant à ce dernier un blâme sévère pour lui avoir à lui, Lénine, arbitrairement

20 V. Lénine, *Œuvres*, t. 35, p. 271 (éd. russe).

21 *Politprosvets*, organismes éducatifs et politiques relevant de l'Instruction publique (à l'usage des adultes) : liquidation de l'analphabétisme, écoles et cours d'études de tout genre, clubs, bibliothèques.

22 L'Inspection ouvrière et paysanne, organisme du contrôle d'État, créé en 1920, contribuait à faire participer les larges masses des travailleurs à la gestion de l'État.

23 V. Lénine, *Œuvres*, t. 33, p. 53 (éd. russe).

et contrairement aux lois, relevé le traitement de Président du C.C.P. de 500 à 800 roubles par mois. Lénine désapprouvait également les présents qu'on lui faisait, surtout s'ils provenaient d'institutions ou de fonctionnaires. Ainsi, par exemple, le 22 août 1919, le Service de ravitaillement du Soviet de Moscou lui ayant envoyé des échantillons de fruits provenant des sovkhoz, il répondit dans sa lettre du 23 août : « ... je vous prie instamment de ne plus le faire à l'avenir, de ne m'envoyer ni fruits ni autre chose ; mais tenez-moi au courant de la façon dont sont répartis les fruits, etc., en provenance des sovkhoz ; je voudrais savoir s'ils sont distribués aux hôpitaux, aux sanatoriums, aux enfants, où précisément et en quelle quantité. »²⁴

Lénine considérait chaque tentative de lui rendre la vie plus confortable comme le désir de lui créer des conditions meilleures qu'aux autres, et il les repoussait avec dépit.

Le bureaucratisme et les lenteurs administratives entravaient énormément le fonctionnement de l'appareil d'État soviétique. Le pouvoir soviétique avait détruit l'ancienne machine bureaucratique et avait créé son propre appareil fondé sur une large participation des travailleurs à la gestion de l'Etat. C'était là une importante réussite du pouvoir des Soviets. Au XI^e Congrès du parti, Lénine dit : « Notre appareil d'État a beau être très mauvais, nous l'avons quand même créé, et cette innovation a une importance historique... »²⁵

Mais l'activité pratique de cet appareil péchait par de grosses insuffisances. Le manque de gens cultivés se faisait sentir. Les jeunes cadres soviétiques n'avaient pas d'expérience dans la gestion des affaires publiques. Les anciens fonctionnaires tsaristes, les ronds-de-cuir qui s'étaient retranchés dans les services et les institutions, sabotaient parfois sciemment le travail. Lénine disait que pour remporter une victoire totale sur le bureaucratisme il faut attirer toute la population à la gestion de l'État et élever le niveau général de culture.

Lénine sévissait contre chaque manifestation de bureaucratisme, de lenteur administrative, de formalisme, d'indifférence qui parvenait à sa connaissance. Il exigeait une direction expéditive, l'exécution prompte et précise des ordres, déclarait une guerre sans merci aux bureaucrates, aux violateurs des lois qui substituaient au travail vivant la paperasserie des bureaux.

Profondément indigné par l'irresponsabilité et l'inertie dans un domaine aussi important que celui du ravitaillement en pain des ouvriers, Lénine écrivait en janvier 1919 au commissaire au Ravitaillement de la région de Simbirsk : « Le Comité de 42 organisations d'ouvriers affamés de Léninegrad et de Moscou se plaint de votre incurie. J'exige de vous le maximum d'énergie et de diligence dans l'organisation d'un secours efficace aux ouvriers affamés. En cas d'insuccès, je me verrais dans l'obligation de faire arrêter et traduire en justice tout le personnel de vos services. »²⁶

Le 18 février 1919 Lénine envoie un télégramme au Comité exécutif du district de Mamadych : « Est-il exact que le communiste de Sormovo Roukavichnikov est emprisonné depuis un mois sans que son affaire soit instruite ? Si oui, il faut déférer en justice le coupable pour lenteur bureaucratique. Télégraphiez réponse. »²⁷

Lénine considérait la lutte contre les lenteurs administratives comme une affaire d'importance politique. Dans une série de lettres adressées au Commissariat du peuple de la Justice, au Tribunal révolutionnaire, etc., il exigeait que les responsables de lenteurs administratives soient mis en jugement. Dans une lettre à D. Kourski, du 4 novembre 1921, Lénine écrit :

24 *Recueil Lénine XXXV*, p. 74.

25 V. Lénine, *Œuvres*, t. 33, p. 270 (éd. russe).

26 *Recueil Lénine XXXIV*, pp. 80-81.

27 *Recueil Lénine XXIV*, p. 171.

«... au cours de l'automne et de l'hiver courants il est indispensable d'organiser à Moscou quatre ou six procès pour lenteurs administratives en choisissant les cas les plus « saillants » et en transformant chacun de ces procès en affaire d'importance politique. »²⁸

Le 20 octobre 1921, dans une lettre au Tribunal révolutionnaire de Moscou, relative aux lenteurs administratives au Commissariat du peuple du Ravitaillement, Lénine notait :

« P.-S. Il est très important – du point de vue du parti et de la politique, et en particulier conformément à la décision du 8e Congrès des Soviets, – que le procès sur les lenteurs administratives soit solennel, ait un caractère éducatif et que le verdict soit suffisamment sévère. »²⁹

Dans sa lutte contre les lenteurs administratives, Lénine attribuait une grande importance au contrôle de l'exécution. Il exigeait que les services et les institutions, les militants du parti et les dirigeants des Soviets veillent à l'exécution des ordonnances du pouvoir soviétique, vérifient, comme il le disait, ce que cela donnait en réalité. Il souligna plus d'une fois que le contrôle de l'exécution et le choix judicieux des hommes étaient les conditions premières pour améliorer le fonctionnement de l'appareil d'Etat. Quand, à la fin de 1921, [A. Tsiouroupa](#) fut nommé vice-président du Conseil des Commissaires du Peuple Vladimir Ilitch lui assigna comme objectif principal la remise en ordre de l'appareil d'Etat.

Lénine avait chargé son secrétariat d'organiser le contrôle de l'exécution des ordonnances du gouvernement aux termes fixés. À cet effet, en 1922, une fiche spéciale fut établie avec son concours. Cette fiche n'avait que les rubriques absolument nécessaires et qui devaient obligatoirement être remplies. Il confia ce travail à un collaborateur spécialement désigné et l'avertit qu'il surveillerait lui-même l'exécution. S'il s'avérait que l'ordonnance ne pouvait être exécutée à la date prévue, l'administration intéressée devait en demander l'ajournement sans attendre l'expiration du terme fixé. Vladimir Ilitch exigeait qu'on lui fasse deux fois par mois un bref rapport en style télégraphique sur les résultats du contrôle de l'exécution.

Lénine exigeait aussi bien des administrations que des employés l'initiative au travail. Il blâmait sévèrement le manque d'habileté et l'impéritie, la tendance à déclinier la responsabilité pour la tâche confiée et combattait résolument les tentatives faites par certains responsables ou administrations de soumettre au Conseil des Commissaires du Peuple et au Conseil du travail et de la défense des questions qu'ils devaient résoudre eux-mêmes. Lénine exigeait que fût accrue la responsabilité des commissaires du peuple pour les commissariats qui leur étaient confiés et qu'ils participent personnellement aux travaux du C.C.P. et non par le truchement de leurs adjoints.

Une stricte délimitation du travail entre les employés de l'administration soviétique « afin que chacun connaisse ses responsabilités », était considérée par Lénine comme la condition essentielle et indispensable du bon fonctionnement de l'appareil d'Etat.

Dans un projet de règlement de la gestion des administrations soviétiques, Lénine écrivait en décembre 1918 :

« Outre l'examen et la solution collégiales dans les administrations soviétiques de toutes les questions relatives à la gestion, il faut établir la responsabilité la plus stricte de chaque personne

28 *Recueil Lénine XXIII*, p. 239.

29 *Recueil Lénine XXIII*, p. 238.

*occupant n'importe quel poste pour l'exécution de tâches et de travaux pratiques déterminés, exactement et strictement définis. »*³⁰

Il revint à cette exigence à maintes reprises pendant toute la période de son activité au poste de président du Conseil des Commissaires du Peuple.

Lénine ne laissait jamais passer un exemple d'attitude irresponsable au travail, si insignifiant soit-il. Ayant appris qu'au Service administratif du Conseil des Commissaires du Peuple l'ascenseur ne fonctionnerait pas pendant trois jours, Lénine adressa le 19 septembre 1921 une note au commandant du Kremlin et une copie au chef du Service administratif du C.C.P.:

« J'ai appris que l'ascenseur ne fonctionnerait pas les 20, 21 et 22 septembre.

C'est révoltant. Il y a des cardiaques pour lesquels monter à pied est nuisible et dangereux. J'ai répété mille fois de faire attention à l'ascenseur, et de nommer une personne responsable.

Je vous inflige donc un blâme sévère et vous charge de découvrir les coupables de cette négligence ; faites parvenir de nouveau la liste des responsables, en indiquant la punition qui leur sera infligée.

*Le Président du Conseil des Commissaires du Peuple,
V. Oulianov (Lénine). »*³¹

Lénine exigeait des services et des employés qu'un travail fût toujours mené jusqu'au bout. Il faut, disait-il, le refaire dix fois, mais arriver à ses fins coûte que coûte. Si, après avoir commencé, vous aboutissez à une impasse, recommencez et ainsi jusqu'à ce que vous en soyez venu à bout. Par son propre exemple il montrait avec quelle persévérance il fallait s'appliquer à atteindre l'objectif proposé. Il blâmait durement, tournait en ridicule le laisser-aller, la négligence, la légèreté dans le travail, le penchant de se charger de tout et de ne rien achever, l'habitude de substituer le bavardage à l'action et les discours au travail.

Nous incitant à lutter pour améliorer l'appareil administratif, Vladimir Ilitch disait fréquemment que cela était difficile et ne donnerait de bons résultats que dans dix ou vingt ans, que cela exigeait une véritable révolution culturelle, mais qu'il fallait d'autant plus s'appliquer dans ce sens avec obstination et persévérance.

Lénine luttait opiniâtrement contre les accrocs d'ordre bureaucratique, même minimes. Par exemple, aux premières années du pouvoir soviétique, le visiteur qui désirait se rendre chez Lénine, devait passer par un grand nombre de postes : poste à l'entrée du Kremlin, poste « inférieur », poste « supérieur », de sorte qu'il était continuellement retardé. Vladimir Ilitch exigea du commandant que les gens qui venaient chez lui ou se rendaient au Conseil des Commissaires du Peuple n'attendent pas inutilement, s'il y avait un ordre du secrétariat de délivrer un laissez-passer. Le secrétaire devait veiller à ce qu'on laisse passer sans encombre le visiteur. Si celui-ci était en retard, Lénine envoyait quelqu'un s'informer s'il n'errait pas à travers le Kremlin à la recherche du C.C.P. ou s'il n'était pas retenu par un poste quelconque. Il existe une série de prescriptions au commandant du Kremlin où Lénine le menaçait de sanctions au cas où l'ordre ne serait pas mais dans cette question.

Le 19 novembre 1921, Lénine écrivait au commandant du Kremlin :

30 V. Lénine, *Œuvres*, t. 28, p. 236 (éd. russe).

31 *Recueil Lénine XXIII*, pp. 327-328.

« Hier, à 8 heures du soir, Ossip Pétrovitch Goldenberg est venu me voir. En dépit de mes avertissements, adressés au commandant et aux sentinelles une demi-heure avant si ce n'est plus, il a été retenu non pas en bas, au Conseil des Commissaires du Peuple, mais en haut.

Encore une fois, et ce n'est pas la première, j'attire votre attention sur cette infraction à l'ordre. Ne m'obligez pas à avoir recours à des mesures sévères... »³²

Le 26 novembre 1921, Lénine lui écrit de nouveau à ce sujet :

« ... j'ai maintes fois exigé du commandant du Kremlin, et je l'exige une fois de plus, que l'on s'arrange pour que ceux qui se rendent chez moi même sans être munis d'un laissez-passer, puissent, sans encombre, communiquer par téléphone avec mon secrétariat et la téléphoniste du standard du deuxième étage depuis la porte du Kremlin ou l'entrée du Conseil des Commissaires du Peuple. J'attire votre attention sur le fait que vous négligez mes ordres. »³³

Plus loin, Lénine indiquait en détail la façon dont il convenait d'organiser la chose.

Patiemment, avec persévérance, Lénine apprenait aux collaborateurs de son petit appareil à travailler sans accrocs dans les grandes affaires comme dans les petites.

Pour Lénine aucune petite chose n'était indigne d'attention pourvu que dans la pratique elle donne des résultats utiles. Ainsi, par exemple, dans une chose aussi simple que l'expédition des lettres, Vladimir Ilitch nous avait averti : n'envoyez pas de cycliste au destinataire avant de vous être renseigné au préalable où ce dernier se trouve au moment donné (à une réunion, à son bureau, chez lui, etc.) ; l'ayant appris exactement, mettez la lettre sous enveloppe, s'il le faut couvrez-la et cachez-la vous-même avec de la cire. Ensuite : n'oubliez pas d'inscrire dessus « à n'ouvrir par personne d'autre » et prévenez le cycliste que le destinataire doit accuser réception sur l'enveloppe.

Après avoir remis le message et reçu la signature, le cycliste retournait au secrétariat l'enveloppe signée qui devait être présentée à Vladimir Ilitch. On gagnait ainsi du temps et on était certain que la lettre avait été remise au destinataire et ne traînait pas dans un bureau. Lénine sévissait sévèrement pour chaque retard dans l'envoi de ses lettres.

Le 13 septembre 1921, ayant découvert qu'un de ses messages n'avait pas été expédié à temps, Vladimir Ilitch écrivit une lettre indignée au Service administratif du C.C.P.:

« Hier, j'ai découvert qu'un papier urgent que j'avais remis à Fotiéva... avait été expédié par voie « ordinaire », c'est-à-dire idiote³⁴ et est arrivé à destination avec un retard de plusieurs heures ; sans mon intervention, ce retard aurait été de plusieurs jours.

Cette façon de travailler est inadmissible et si de semblables détériorations du travail et lenteurs typiquement bureaucratiques se renouvellent, j'aurai recours à des sanctions sévères et à un changement de personnel. »

Et, plus loin, Lénine donne des instructions détaillées relatives à l'envoi de la correspondance.

« J'ordonne :

32 *Recueil Lénine XXIII*, p. 231.

33 *Ibid.*, p. 232.

34 Les lettres urgentes de Lénine étaient expédiées par un cycliste. Le papier dont il est question, avait été remis au bureau d'enregistrement et expédié par voie ordinaire.

1) à la secrétaire de service (qui doit avoir une remplaçante en cas d'absence et s'entendre au sujet de ce remplacement avec les téléphonistes qui sont de service durant 24 heures) de vérifier personnellement sur chaque papier ou paquet que je remets pour l'expédition ;

2) si toutes les inscriptions (en main propre, urgent, à accuser réception sur l'enveloppe, etc.) sont faites ;

3) s'ils sont remis immédiatement au courrier ;

4) de vérifier par téléphone chez le destinataire ;

5) de me montrer l'enveloppe retournée avec l'accusé de réception ;

6) aux téléphonistes de la cabine, d'observer les mêmes règles au cas où elles auraient à expédier des lettres pendant l'absence de la secrétaire. »

Lénine, qui était au courant des graves insuffisances dans le travail de l'appareil d'État au centre et en province, accordait une grande attention aux lettres et aux plaintes des travailleurs, déposées à son nom ou à l'adresse du Conseil des Commissaires du Peuple. Il faisait obligation aux employés du secrétariat de lire toutes les lettres contenant des plaintes et des requêtes. Dans une ordonnance spéciale du 18 janvier 1919, adressée au chef du Service administratif du C.C.P., Lénine demande de l'informer dans un délai de 24 heures de toutes les plaintes déposées par écrit, et dans un délai de 48 heures de celles formulées oralement. Il exigeait aussi un contrôle rigoureux de l'exécution de ses décisions à leur sujet.

Plus tard, sur l'indication de Vladimir Ilitch, un service de réception fut institué auprès du Conseil des Commissaires du Peuple. Il se trouvait hors du Kremlin et on y renvoyait toutes les lettres adressées au C.C.P. ou à son président. Le secrétaire de ce service était chargé de donner suite à ces lettres et de présenter toutes les deux semaines un rapport sur les résultats à Vladimir Ilitch.

Le 20 décembre 1921, au cours d'un entretien avec le chef du Service administratif [N. Gorbounov](#), Lénine lui donna les indications suivantes : au début, le travail du service de réception devait se faire sur une échelle modique, en étroit contact avec les Commissariats du Peuple, en se servant de leurs appareils administratifs ; il fallait en premier lieu étudier et apprendre à utiliser l'appareil administratif du Commissariat du Peuple de l'Intérieur et de l'Inspection ouvrière et paysanne ; utiliser les *Izvestia du C.E.C.* de Russie comme boîte à lettres et faire paraître les réponses aux correspondances, aux plaintes et requêtes ; publier dans la presse des articles et des aperçus sur les questions au sujet desquelles les ouvriers et les paysans s'adressaient le plus souvent au C.E.C. de Russie et au C.C.P.; au préalable prendre conseil de Vladimir Ilitch ; informer les auteurs des lettres de l'instance où leur affaire avait été dirigée ; éviter le parallélisme dans le travail et le combattre aussi dans les autres administrations.

Vladimir Ilitch surveillait de près le travail du service de réception du C.C.P. Désirant qu'il fonctionne de la manière la plus efficace, il attire l'attention sur l'utilité de la « liaison vivante ». Le 3 décembre 1921, Lénine adresse une lettre à ce sujet à quelques responsables qui, de par leur position hiérarchique, avaient à s'occuper des plaintes et requêtes des travailleurs : [Dzerjinski](#), Karpinski et d'autres :

« L'expérience du service de réception du C.C.P. en matière de plaintes et de requêtes montre que dans certains cas particulièrement urgents et pressés, il est utile d'avoir recours à la « liaison vivante », c'est-à-dire de s'adresser personnellement à des camarades responsables du parti, qui occupent en province une situation assez en vue. On abrège ainsi les lenteurs inévitables lorsqu'on a recours aux voies administratives ordinaires, et de façon générale on obtient de meilleurs résultats.

On peut citer à l'appui l'affaire du « nid » de koulaks terroristes dans le district d'Elan (province de Saratov) qui s'étaient insinués dans les bonnes grâces des autorités soviétiques et du

parti. Dans un délai de dix jours le délégué de la Vétchéka ³⁵ de la région de la Volga auquel on avait demandé des renseignements par cette voie « amicale », télégraphia que « toutes les mesures pour découvrir les coupables étaient prises. » Des résultats analogues ont été obtenus aussi dans d'autres cas.

Mais cette méthode n'est réalisable que si l'on connaît suffisamment les effectifs des travailleurs responsables en province. C'est pourquoi, prière de rédiger et d'envoyer d'urgence au service de réception du C.C.P., Vozdvijenska 4, les listes des camarades de confiance à qui, selon vous, on pourrait demander pareille « pression », qui ont un stage suffisant et sont choisis parmi les membres des comités exécutifs, des Tchékas de province, etc., au nombre de un ou deux par province. »

Lénine ajoute à cette lettre :

« P.-S. Il faut que ces camarades présentent les meilleures garanties de loyauté : aient un stage suffisant de travail dans le parti et l'administration soviétique et soient recommandés personnellement par plusieurs vieux membres du parti comme des personnes d'une honnêteté parfaite. » ³⁶

En décembre 1921, Lénine apprit qu'à maintes reprises il n'avait pas été donné suite aux plaintes et requêtes des travailleurs, adressées par le service de réception du C.C.P. aux dirigeants des administrations centrales pour qu'ils statuassent sur le fond. Indigné par ce manque de responsabilité, il adressa une lettre aux dirigeants des administrations centrales : « Je vous invite à vous reprendre incessamment. La machine de l'administration soviétique doit travailler sans défaillance, honnêtement et promptement. Les particuliers ne sont pas les seuls à souffrir de son relâchement, mais toute la gestion devient fictive et illusoire. » Lénine exigea qu'à l'avenir des réponses promptes et exhaustives fussent données aux demandes et requêtes envoyées par le service de réception, et prévint que « le droit de poursuivre les coupables sans égard « à leur rang » était conféré au service de réception du Conseil des Commissaires du Peuple. » ³⁷

Dans l'ébauche du projet, cité plus haut, de règlement de la gestion des administrations soviétiques, Lénine s'étend en détail sur la façon dont il convient d'organiser la réception des travailleurs dans les administrations. Il voulait que chaque citoyen ayant une demande, une plainte ou une requête à présenter puisse avoir libre accès dans l'administration nécessaire et qu'il soit donné suite à sa demande.

« Dans chaque institution soviétique, écrivait Lénine, les heures et jours de réception du public doivent être affichés non seulement à l'intérieur, mais à l'extérieur afin que chacun puisse s'en informer sans avoir besoin de laissez-passer. L'accès aux locaux destinés à la réception doit être libre, sans aucun laissez-passer.

Dans chaque administration il convient d'instituer un registre pour y noter brièvement les noms et prénoms du demandeur, l'objet de sa requête et la suite donnée à l'affaire.

Des heures de réception doivent être fixées également pour les dimanches et jours fériés. » ³⁸

35 Commission Extraordinaire de Russie pour lutter avec la contre-révolution et le sabotage, organe de sécurité de l'État, fondé au décembre 1917 sur l'initiative de Lénine.

36 *Recueil Lénine XXIII*, pp. 226-227.

37 *Recueil Lénine XXIII*, p. 235.

38 *Recueil Lénine XXXIV*, p. 429.

Lénine accordait une grande importance à la mise en vigueur du règlement sur le fonctionnement des services soviétiques chargés de lutter contre les lenteurs administratives, les abus, les employés malhonnêtes.

Lénine avait une confiance absolue dans les masses et savait comme personne les organiser pour la lutte. Il se rendait parfaitement compte des difficultés et des privations que supportaient les travailleurs aux années de guerre et de ruine de l'économie et ressentait profondément les souffrances du peuple.

Il voyait le gage de tous les succès et victoires du pouvoir des Soviets dans le lien étroit de celui-ci avec les masses auxquelles il ne cachait jamais les difficultés et le danger de la situation. Il souligna à maintes reprises que la force du pouvoir soviétique repose sur la confiance et la conscience des ouvriers.

Dans son discours du 22 octobre 1918 à la séance commune du Comité exécutif central de Russie, du Soviet de Moscou, des comités de fabriques et d'usines et des syndicats, Lénine, prévoyant une nouvelle attaque des forces conjuguées des interventionnistes, dit :

*« Je pense que les larges masses ne se rendent guère compte du danger qui nous menace, or comme nous ne pouvons agir qu'en prenant appui sur ces larges masses, la tâche essentielle des représentants du pouvoir des Soviets est de leur dire toute la vérité sur la situation actuelle, aussi grave qu'elle soit par moment. »*³⁹

En prenant la parole au XI^e Congrès du parti. Lénine exprima cette idée encore plus nettement :

*« Nous ne sommes qu'une goutte d'eau dans la masse du peuple et nous ne pouvons gouverner que lorsque nous exprimons exactement ce que le peuple ressent. Sans cela le Parti communiste n'entraînera pas le prolétariat à sa suite, le prolétariat, à son tour, n'entraînera pas les masses et toute la machine s'écroulera. »*⁴⁰

Cette profonde confiance de Lénine dans les masses, dans l'instinct de classe des ouvriers, était la source de son autorité incontestable et de l'immense affection que le peuple lui vouait. Ses appels aux ouvriers, aux soldats de l'Armée Rouge, aux paysans pauvres trouvaient toujours un vif écho ; le peuple acceptait privations et sacrifices et défendait les conquêtes de la Révolution socialiste d'Octobre.

Se trouvant à la tête de l'État soviétique, Lénine observait strictement le principe de la direction collective. En dépit de son immense autorité, il ne tranchait jamais aucune question de son propre chef, en tant que président du Conseil des Commissaires du Peuple. Il encourageait l'initiative de chaque militant, n'imposait pas son autorité, mais cherchait à persuader. Flatterie, flagornerie, servilité étaient inconcevables dans l'entourage de Lénine.

Aux séances du C.C.P. ou du Conseil de la défense, tous les assistants exposaient librement leur point de vue sur les questions débattues. Souvent d'âpres discussions avaient lieu ; il arrivait que la majorité des membres du Conseil des Commissaires du Peuple adopte une résolution contraire à l'opinion de Lénine. Alors il s'inclinait devant la majorité ; s'il s'agissait d'une question de principe, il la soumettait à l'examen d'un organisme supérieur : le Bureau politique du C.C. du P.C.(b) de Russie ou le Comité exécutif central de Russie, et revenait maintes fois sur la question litigieuse.

39 V. Lénine, *Œuvres*, t. 28, p. 327 (éd. russe).

40 Lénine, *Œuvres*, t. 28, p. 94 (éd. russe).

On sait, par exemple, avec quelle persévérance Lénine lutta pour l'application du principe de la direction unique dans la gestion de l'industrie. Les décistes⁴¹ qui occupaient des postes responsables dans les syndicats et l'économie étaient partisans de la direction collégiale sans limite. À maintes reprises, Lénine défendit contre eux le principe de la direction unique, montrant qu'elle permettait de mieux utiliser les capacités de l'homme, de contrôler effectivement, et pas seulement en paroles, l'exécution du travail.

La discussion sur la direction unique s'étendit aux larges milieux syndicaux et économiques. Après avoir pris la parole à la fraction du Conseil central des syndicats de Russie, au IIIe Congrès des sovnarkhoz⁴², au congrès des marinières, etc., Lénine, n'ayant pas été soutenu, mais convaincu toutefois d'avoir raison, présenta la question à l'examen du IXe Congrès du parti.

Au congrès, les décistes firent une nouvelle tentative de faire passer leur résolution, mais sans succès. Le congrès adopta la résolution que défendait Lénine.

Les premiers temps, l'ordre du jour du C.C.P. comprenait un nombre considérable de questions – parfois jusqu'à 60 par séance, – or en 1918, les séances avaient lieu presque quotidiennement. Cela s'expliquait en partie par le fait que les organismes soviétiques manquaient encore d'expérience dans la gestion des affaires publiques. Lénine s'opposait énergiquement à l'examen de questions secondaires par le Conseil des Commissaires du Peuple, les retirait de l'ordre du jour et les renvoyait aux départements compétents. Il arrivait que certaines questions soumises au C.C.P. étaient mal préparées et non concertées avec les départements intéressés ; dans ce cas aussi, sur l'ordre de Lénine, elles étaient renvoyées aux départements pour qu'ils les préparent à l'audition. Vladimir ilitch estimait que cette préparation nécessitait : la présentation d'un bref mémoire (2 à 3 pages au plus), un projet de résolution du Conseil des Commissaires du Peuple ou du Conseil du travail et de la défense, ainsi que l'avis des départements intéressés, accompagné d'un contre-projet au cas où un département ne serait pas d'accord. Le secrétariat devait distribuer d'avance la documentation à tous les membres du Conseil des Commissaires du Peuple. En décembre 1917, Lénine rédigea un projet d'ordonnance qui exigeait de chaque commissaire du peuple présentant une question à l'ordre du jour du C.C.P. « *une demande préalable par écrit indiquant :*

a) *Le sujet de la question (brièvement) [cette indication ne pouvant se limiter à une seule référence (« sur ceci et cela »), mais devait comprendre l'exposé du contenu de la question].*

b) *Ce que l'on proposait exactement au Conseil des Commissaires du Peuple (assigner une certaine somme, prendre telle ou telle décision, etc., un exposé précis de ce que veut l'interpellateur).*

c) *La question présentée concerne-t-elle aussi les départements d'autres commissariats ? lesquels au juste ? Y a-t-il une conclusion rédigée par écrit de ces derniers ? »*⁴³

Ce projet avait été ratifié le jour même par le Conseil des Commissaires du Peuple, et Lénine s'y référait constamment, en spécifiant toujours plus ses exigences à l'égard des Commissariats du Peuple et du secrétariat du C.C.P.

Dans ce domaine, les progrès étaient lents, mais Lénine revenait toujours à la charge, faisait pression sur les commissaires du peuple, qui, d'ordinaire, au début de la séance, cherchaient à faire

41 Membres du groupe du « Centralisme démocratique » qui se constitua en 1919-1920. Ils n'avaient le rôle dirigeant du parti dans les Soviets et les syndicats, se prononçaient contre la direction unique et la responsabilité personnelle des directeurs d'entreprises, exigeaient la liberté de fractions et de groupes au sein du parti. Celui-ci condamna les « décistes » en tant que groupe anti-parti.

42 *Sovnarkhoz*, appellation abrégée des Conseils de l'économie nationale, organismes d'État qui assumèrent la gestion de l'industrie. Les sovnarkhoz de région, de province et de canton relevaient du Conseil supérieur de l'économie nationale.

43 *Recueil Lénine XXI*, p. 96.

inscrire à l'ordre du jour, à titre supplémentaire, telle ou telle question, alléguant son extrême urgence. À ce sujet, je me souviens de l'incident suivant : à l'une des séances du C.C.P., le camarade Dzerjinski demanda d'inscrire une question supplémentaire. « *Il y a un dossier ?* », lui demanda Lénine. Dzerjinski répondit affirmativement. Alors Vladimir Ilitch me posa la même question. Je répondis : « *Non.* » A quoi Dzerjinski, avec la vivacité qui lui était propre, déclara que son secrétariat l'avait envoyé, mais que celui du Conseil des Commissaires du Peuple l'avait sans doute égaré. Quoi qu'il en soit, la question ne fut pas inscrite à l'ordre du jour. M'étant mis en rapport avec le secrétariat de Dzerjinski, j'appris au bout de quelques instants que le dossier venait seulement d'être envoyé au C.C.P. Je fis passer à Dzerjinski un billet où je lui reprochais, en plaisantant, de m'avoir confondue publiquement. Interrompant la séance, il déclara qu'il tenait à s'excuser devant moi. « *J'ai eu tort, dit-il, d'affirmer que le secrétariat du Conseil des Commissaires du Peuple avait égaré le dossier. La faute en est à notre secrétariat.* » Ce petit fait montre une fois de plus la scrupuleuse honnêteté qui caractérisait Dzerjinski.

Afin de débarrasser les séances du C.C.P. d'innombrables petites questions, il fut proposé des 1917 de créer une commission spécialement chargée de l'examen de ces questions que Lénine qualifiait de « vermicelle ». Ce terme avait été inscrit au procès-verbal : « *Créer une commission « vermicelle » pour l'examen des affaires de minime importance.* » Plus tard, cette commission fut transformée en Petit Conseil des Commissaires du Peuple (Petit Sovnarkom) qui, au cours de son existence, subit de nombreuses réorganisations. Étaient membres du Petit Sovnarkom non pas les commissaires du peuple, mais les membres des collèges des commissariats et les chefs de services. Un camarade spécialement nommé en assumait la présidence. Au début, les procès-verbaux du Petit Sovnarkom étaient lus aux séances du C.C.P. Et s'il n'y avait pas d'objections, ils étaient insérés au procès-verbal comme des décisions du Conseil des Commissaires du Peuple. Plus tard, Lénine fut chargé par le C.C.P. de sanctionner les décisions du Petit Sovnarkom au nom du C.C.P. Mais il ne le faisait qu'au cas où ces dernières avaient été adoptées à l'unanimité : si un des membres du Petit Sovnarkom ou l'un des commissaires du peuple s'y opposait, ou si Lénine personnellement n'était pas d'accord, il soumettait la question à l'examen du C.C.P. Ainsi, par exemple, la décision prise par le Petit Sovnarkom le 3 février 1921 sur l'unification de tous les grands travaux de la R.S.F.S.R. ne fut pas sanctionnée par Lénine et fut soumise à l'examen du C.C.P.

Lénine surveillait de près le travail du Petit Sovnarkom et mettait en garde contre les décisions trop hâtives. Dans une lettre au Petit Sovnarkom, en date du 27 août 1921, Lénine indique qu'il faut « *préparer plus prudemment, avec plus de soin les textes des décrets. Il est inadmissible d'y apporter sans cesse des amendements, écrivait-il. J'ai l'impression... qu'une série de décrets promulgués ces temps derniers par le Petit Sovnarkom ont été pris hâtivement. Des mesures sérieuses s'imposent pour remédier à ces insuffisances afin d'éviter les pires réclamations de la population et l'examen par le CC. de cette question contre le Petit Sovnarkom.* »⁴⁴

Au Conseil du travail et de la défense (C.T.D.) on procédait de la même façon. Des séances administratives furent convoquées pour l'examen des questions de moindre importance. Mais à la différence du Petit Sovnarkom, la séance administrative du C.T.D. ne se distinguait pas quant à sa composition, de la séance plénière. Seulement, le président de la séance plénière était Lénine, et celui de la séance administrative était ordinairement [V. Avanessov](#) ou à [A. Andréev](#). Il arrivait parfois qu'une question peu importante au premier abord se révèle par la suite une question de principe. Dans ce cas, on invitait Lénine (son cabinet était contigu à la salle des séances), et la séance du C.T.D. était alors considérée comme plénière. La discussion de cette question une fois terminée, Vladimir Ilitch regagnait son bureau, et la séance administrative reprenait. Le principe était le même pour les procès-verbaux du C.T.D.

44 *Recueil Lénine XXIII*, p. 226.

Les décisions de la séance administrative du C.T.D. étaient sanctionnées par Lénine au nom du Conseil du travail et de la défense, à condition qu'il n'y ait pas d'objection de la part des membres du C.T.D. ou de ceux du Conseil des Commissaires du Peuple. Dans le cas contraire, elles étaient incluses dans l'ordre du jour de la séance plénière du C.T.D. Lénine ne décidait pas tout seul les questions, fussent-elles aussi insignifiantes que la remise d'une séance à une autre date ou à une autre heure ; il chargeait son secrétaire de demander l'avis des membres du C.C.P., bien que dans ces cas il n'y eût jamais d'objection. Les archives de l'Institut du marxisme-léninisme conservent des « *procès-verbaux d'enquête* » où figurent les noms de tous les membres du C.C.P., avec un « *pour* » devant chaque nom.

Aux séances du Conseil des Commissaires du Peuple pouvaient assister les commissaires du peuple et leurs adjoints qui, en cas d'absence des premiers, avaient voix délibérative. Les membres des collèges des commissariats y assistaient avec voix consultative. Lénine tenait à ce qu'il n'y ait pas de gens inutiles aux séances, pour rendre celles-ci plus efficaces et moins longues. Il s'opposait résolument à ce que les commissariats envoient un trop grand nombre de rapporteurs. Au début ils étaient foule. La plupart étaient la « à tout hasard » : pour le cas où on aurait besoin d'un renseignement que le commissaire ou son adjoint ne pourraient fournir. Lénine protestait car cela troublait le cours normal des séances et dérangeait ceux qui travaillaient. Il exigeait que les commissaires et leurs adjoints donnent eux-mêmes les renseignements nécessaires sur les questions qu'ils présentaient.

Une fois, au cours d'une séance du soir, avant d'examiner une des questions à l'ordre du jour, Lénine ordonna de faire entrer les rapporteurs qui attendaient dans la pièce voisine. Une vraie procession défila dans la salle...

Ils étaient au moins une vingtaine. Les derniers furent accueillis par un rire homérique de toute l'assistance. Le même jour, sur les instances de Lénine, le Conseil des Commissaires du Peuple prit une décision limitant le nombre des rapporteurs pour chaque question à un ou deux par département. Et c'était encore trop.

D'ordinaire Vladimir Ilitch n'entrait jamais dans la pièce où attendaient les rapporteurs. Mais une fois, tard dans la soirée, pendant une séance du C.C.P., il traversa par hasard cette pièce et vit qu'elle était remplie d'hommes las et éreintés, enveloppés de nuages de fumée, occupés les uns à jouer aux échecs, les autres à lire les journaux ; ils attendaient leur tour, mais souvent à la fin de la séance il s'avérait que la question qui les concernait était ajournée.

Lénine fut indigné. Il nous réprimanda pour cette organisation absurde, puis donna sur-le-champ des instructions afin d'y remédier. Il exigea que les rapporteurs ne viennent qu'un quart d'heure avant l'examen de la question qui les concernait. À cette fin, le système suivant fut établi : à l'ouverture de la séance, on revoyait l'ordre du jour et on établissait l'urgence des questions. Celles qui nécessitaient des rapporteurs étaient débattues en premier lieu. Le secrétaire devait, avant la séance, téléphoner au rapporteur, s'informer de l'endroit où on pourrait l'atteindre vers le début de la séance, lui dire de tenir prête sa voiture et, une fois l'ordre du jour définitivement établi, lui annoncer l'heure approximative où sa question serait examinée. Si en cours de séance on décidait de différer l'examen de la question, on en informait le rapporteur. Lénine appelait cela « *tenir le rapporteur à la distance d'un coup de téléphone* ».

Le 13 octobre 1921, Lénine donna un ordre par écrit au chef du service administratif du C.C.P. et du C.T.D.:

« Je vous prie de vous mettre d'accord avec le président du Petit Sovnarkom (et avec les secrétaires) pour modifier l'ordre de convocation des rapporteurs (au Conseil des Commissaires

du Peuple aussi bien qu'au Petit Sovnarkom). Actuellement les rapporteurs sont simplement convoqués à la séance et restent des heures à attendre.

C'est scandaleux, c'est absurde.

Il faut obtenir que les rapporteurs soient convoqués à une heure déterminée.

Après s'être assuré à deux reprises par téléphone, si l'on a besoin des rapporteurs et desquels, après avoir réparti judicieusement les questions de la séance (celles avec rapporteurs et sans), on peut et on doit faire de sorte que les rapporteurs n'attendent pas plus de 15 minutes.

Je vous prie donc de mettre la chose au point sans délai, après l'avoir étudié avec soin et de m'informer de la décision après son adoption par le Petit Sovnarkom. »⁴⁵

Lénine exigeait de tous une grande exactitude, un esprit d'organisation et de la discipline au travail. Lui-même montrait l'exemple d'une haute culture au travail, savait parfaitement organiser sa journée, répartir son temps. Aussi malgré l'ampleur de son activité, le nombre d'affaires dont il s'occupait, les réceptions, les appels téléphoniques, Lénine n'était jamais irrité, pressé ou affairé. Il travaillait avec calme et trouvait toujours le temps d'accomplir la tâche qu'il s'était fixée. Il connaissait comme personne le prix du temps et ne perdait pas une minute. Le matin, après son petit déjeuner, il venait à son bureau toujours à la même heure, parcourait un tas de journaux et de papiers, donnait des ordres au secrétaire, recevait des camarades, présidait les séances et à quatre heures rentrait chez lui pour déjeuner. Après avoir pris un moment de repos il revenait à son bureau à six heures, plein d'énergie et travaillait tard dans la nuit. Mais pendant la pause du repas son cerveau ne cessait pas de travailler. Il apportait de chez lui beaucoup de notes inscrites sur des feuillets de carnet : des ordres pour le secrétaire sur de nombreuses questions qui lui étaient venues à l'esprit. Ces ordres devaient être exécutés sans délai.

Lénine savait économiser son propre temps, mais aussi celui des autres. Jamais il n'était en retard. Il arrivait aux séances du C.C.P. et du C.T.D. à l'instant exact ou avec quelques minutes d'avance. Les séances qu'il présidait commençaient toujours à l'heure quel que fût le nombre des personnes présentes. Lénine avait donné l'ordre d'inscrire au procès-verbal les noms des retardataires et de combien ils étaient en retard. Au cas de récurrence sans raison valable, Lénine infligeait un blâme en avertissant l'intéressé que la prochaine fois le blâme serait publié dans la presse.

Lénine présidait les séances avec art. Aux séances du C.C.P. et du C.T.D il s'efforçait toujours que les discussions soient brèves. que les orateurs s'en tiennent tout près du sujet, sans s'en écarter. Lorsque la question était claire, il exigeait qu'on ne donnât que des chiffres et des suggestions pratiques. Il estimait qu'aux séances, les longs discours étaient une perte de temps pure et simple. Après s'être rapidement mis au courant de la question, Lénine, tout en prêtant l'oreille aux discussions, s'occupait d'autres affaires. On connaît son entrefilet « *Sur l'épuration de la langue russe* ». Il l'écrivit pendant une séance et lui donna le sous-titre : « *REFLEXIONS A MES MOMENTS PERDUS, C'EST-A-DIRE, EN ECOUTANT LES DISCOURS AUX SEANCES.* »⁴⁶

Le moindre bruit pendant la séance gênait Vladimir Ilitch, et il exigeait que l'ordre et le silence soient absolus.

45 Lénine, *Œuvres*, t. 35, p. 447 (ed. russe).

46 Lénine, *Œuvres*, t. 30, p. 274 (éd. russe).

Quand il fut défendu de fumer dans la salle des séances, les membres du C.C.P. fumaient derrière un grand poêle de faïence qui se trouvait dans la salle, devant le mur opposé aux fenêtres, près de la porte d'entrée. Les fumeurs lançaient des bouffées de fumée dans la cheminée et, cachés du président, s'entretenaient parfois à voix basse. Lénine ne s'opposait pas à ce qu'on fumât derrière le poêle et, en plaisantant, appelait ce petit coin « *le club* » ; mais dès qu'il percevait le bruit de conversations, il lançait : « *Eh, doucement là-bas, dans le club derrière le poêle.* »

Adversaire des longs discours, Lénine, pendant une des réunions du Conseil des Commissaires du Peuple, en avril 1919, écrivit un billet au commissaire du peuple à la Justice, D. Kourski :

« Il est nécessaire d'adopter un temps de parole pour les séances du C.C.P. :

- 1. 10 minutes pour les rapporteurs.*
- 2. Pour les orateurs : 5 minutes la première fois, 3 minutes la seconde fois.*
- 3. Ne pas prendre la parole plus de deux fois.*
- 4. À propos de l'ordre du jour intervenir une seule fois pour et une seule fois contre, une minute chaque fois.*
- 5. Des exceptions peuvent être faites après décision spéciale du Conseil des Commissaires du Peuple. »*⁴⁷

Le temps de parole fut sanctionné par le C.C.P. sur le rapport du camarade Kourski fait le 5 avril 1919. Il était dur de s'y adapter et il arrivait que, désireux de gagner encore une minute, un orateur demandât la parole pour une notion « relative à l'ordre du jour ». Mais Lénine l'arrêtait, en disant que ce ne serait pas relatif à l'ordre, mais plutôt au désordre du jour.

Un jour, à la séance du C.C.P., Lénine soumit à une critique virulente le rapport d'un spécialiste militaire sans-parti qui, vu l'importance de la question, avait eu droit à 20 minutes. Après avoir fait quelques remarques concrètes, Lénine lui dit tout à coup : « *Venez chez moi demain à une heure de l'après-midi, je vous apprendrai comment on fait les rapports.* » Le lendemain, cet homme vint et Lénine s'entretint avec lui durant une heure et, après son départ, entra l'air satisfait et souriant au secrétariat ; en arpentant la pièce, il dit : « *On peut toujours faire un bon rapport quand on le veut.* » Il s'avéra que ce militaire n'avait pas fermé l'œil de la nuit et avait remanié son rapport, compte tenu des remarques faites par Lénine à la séance. Vladimir Ilitch était très sévère à l'égard des insuffisances dans le travail, mais, en revanche, chaque progrès, même minime, le réjouissait, et il ne manquait jamais de le souligner.

Ennemi de toute paperasserie, Lénine voulait qu'on rédige de brefs exposés par écrit et répétait souvent que personne ne lisait et ne serait capable de lire de longs rapports. « *Soyez concis, écrivez en style télégraphique, en faisant ressortir les appendices particuliers, s'il le faut,* écrivait-il dans une de ses lettres de septembre 1921. *Un écrit long, je ne le lirai pas, c'est sûr. Si vous avez des suggestions pratiques à faire, rédigez-les sur une feuille à part, très brièvement, comme dans un télégramme, avec une copie destinée au secrétaire.* »⁴⁸

D'habitude, Vladimir Ilitch commençait à lire les longs rapports par la fin, c'est-à-dire par les propositions pratiques, omettant toute la « *littérature* », comme il disait. Si les propositions pratiques étaient utiles, il lisait alors le papier en entier. Il lisait très vite. Il lui suffisait de jeter un coup d'œil sur la page pour en saisir le contenu.

47 *Recueil Lénine XXIV*, p. 301.

48 Lénine, *Œuvres*, t. 35, p. 446 (éd. russe).

Jamais Lénine ne faisait attendre ceux à qui il avait fixé une heure pour être reçus. Dans les cas très rares où il était retenu par une conversation d'affaires avec une autre personne, à l'heure exacte fixée pour la réception il chargeait le secrétaire de l'excuser de ce petit retard auprès du camarade qui attendait.

En recevant un visiteur, Lénine d'ordinaire se levait, venait au-devant de lui avec un sourire amène, lui tendait la main et poussait un fauteuil plus près de la table, l'invitant à prendre place. Il écoutait avec beaucoup d'attention et posait des questions, faisait des observations, aiguillait toujours la conversation sur l'essentiel.

Chaque entretien avec Lénine était un événement qui se gravait à jamais dans la mémoire de celui qui avait eu la chance d'être reçu par lui. Cela s'expliquait par la remarquable capacité de Lénine de savoir rehausser son interlocuteur à ses propres yeux, par son respect pour toute personne. Vladimir Ilitch pouvait tancer sévèrement et punir un travailleur négligeant, mais jamais il ne l'humiliait. Ayant le plus haut sentiment de la dignité humaine, il savait l'apprécier et le respecter chez les autres. Il se rendait parfaitement compte de l'état d'esprit d'un camarade chargé pour la première fois d'une tâche inhabituelle pour lui, concernant la gestion de l'État. Parfois des camarades venaient le voir, qui avaient perdu la foi en eux-mêmes ; irrités et las, ils reculaient devant les immenses difficultés. Mais quelques mots de Lénine suffisaient pour provoquer chez eux un brusque revirement. À noter que jamais Lénine ne faisait de concessions en ce qui concerne les exigences qu'il présentait aux gens, mais il savait discerner chez chacun ce qu'il avait de meilleur, savait le lui montrer et lui ouvrir de nouvelles perspectives, lui inculquer des forces nouvelles. Tous ceux qui se trouvaient auprès de Lénine avaient conscience d'accomplir une tâche importante et nécessaire, car Lénine savait apprécier les gens à leur juste valeur et leur confier des tâches conformes à leurs capacités et à leurs forces.

On cite à juste titre la modestie de Lénine, or il ne faut pas la comprendre dans l'acceptation petite-bourgeoise du mot, celle d'humiliation volontaire, mais dans le sens le plus noble, communiste. La modestie chez Lénine s'alliait à une très grande dignité et à la conscience de son immense responsabilité envers le peuple soviétique pour tout ce qui se faisait dans le pays. C'est pourquoi il ressentait profondément les souffrances des grandes masses et se réjouissait vivement de chaque succès. Lénine avait coutume de dire qu'un dirigeant était responsable non seulement de ses propres actes, mais des actes de ses subordonnés.

Vladimir Ilitch méprisait le luxe. Son train de vie était très modeste, ses besoins matériels très limités. Sa fidèle compagne N. Kroupskaïa partageait complètement ses goûts et habitudes. Elle dit dans ses souvenirs : « *On décrit notre vie comme pleine de privations. Ce n'est pas juste. La vraie misère, quand on n'a pas de quoi s'acheter du pain, nous ne l'avons jamais connue. Est-ce que nos camarades d'émigration vivaient ainsi ? Certains restaient des années sans rien gagner et sans rien recevoir de Russie, ils souffraient littéralement de la faim. Nous pas. Nous vivions très simplement, il est vrai. Mais est-ce que c'est la satiété et le luxe qui donnent la joie de vivre ?* »⁴⁹ En effet, Vladimir Ilitch et Nadejda Konstantinovna trouvaient du plaisir non pas dans le luxe et la satiété, mais dans la lutte et le travail.

Lénine était toujours très poli et bienveillant avec tout le monde, simple dans sa manière d'être avec les gens. Il n'oubliait jamais de remercier pour chaque petit service qu'on lui rendait, même le plus minime, par exemple, quand on lui apportait les journaux. La femme de ménage qui allumait le poêle chez lui racontait avec émotion avec quelle aménité et douceur il lui causait quand il la trouvait dans son bureau. Cette capacité d'apprécier et de respecter dans chacun la personnalité humaine était un des traits distinctifs de Lénine. Il considérait comme infâme et indigne d'un Soviétique et d'un communiste d'être grossier avec un subordonné.

49 N. Kroupskaïa. *Vladimir Ilitch*. 1925, p. 12.

La sollicitude dont il faisait constamment preuve à l'égard des gens est universellement connue. Il adressait des lettres et des billets aux dirigeants d'institutions, leur demandant de venir en aide à telle ou telle personne ; jamais il n'ordonnait. Il priait de secourir le camarade, de lui assurer la nourriture, le chauffage, des vêtements, des soins médicaux, le repos nécessaire, etc., etc. C'était une sollicitude délicate, tendre, attentive aux besoins les plus divers de la personne.

À cet égard, le billet qu'il adressa en avril 1921 au département de l'Instruction publique de Moscou est caractéristique : « *Je vous prie de trouver pour Ivan Ivanovitch Skvortsov (Stépanov) un endroit aux environs de Moscou, avec un potager, si c'est possible, où il puisse passer ses vacances. Informez-moi.* »⁵⁰

S'étant aperçu que le directeur adjoint de l'Office central des statistiques, A. Khriachtchéva, bien que n'étant pas membre du C.C.P. assistait toujours aux séances qui se terminaient à l'époque vers 1 ou 2 heures du matin, Lénine fit passer une note au secrétaire :

« Si Khriachtchéva habite loin et qu'elle soit obligée de rentrer à pied, je la plains... Expliquez-lui que les jours où les questions de statistiques ne sont pas discutées, elle peut partir plus tôt et même ne pas venir du tout. »

Et craignant sans doute qu'elle ne se sentit blessée, il ajouta :

*« Dites-le-lui au moment opportun et avec tact. »*⁵¹

Ces billets d'ordinaire étaient écrits sur des feuillets de bloc-notes ; il y en avait une multitude, mais il semble qu'encore plus nombreuses étaient les indications orales données par Lénine à son secrétaire : téléphoner à tel ou tel, s'informer s'il y a possibilité d'aider un camarade, s'entendre de façon concrète sur ce point et informer la personne intéressée.

Un jour, le directeur de l'Office central des statistiques P. Popov intervint à une séance du C.T.D. demandant qu'on mit une voiture à sa disposition. On acquiesça à sa demande. Mais après la séance, Lénine me dit :

« Certes, il faut lui donner la voiture, mais ce n'est pas une question à discuter à une séance du Conseil du travail et de la défense. Nos camarades travaillent avec abnégation, mais dans la vie courante, ils sont parfois incapables de se tirer d'affaire, il faut les aider, ils sont surchargés de besogne, ils n'ont pas le temps d'y songer, c'est à vous d'en prendre soin. Vous devez être une mère, une sœur, une nourrice pour chaque commissaire du peuple. »

En effet, bien souvent il me confiait des affaires de ce genre et écrivit même personnellement un ordre formel m'obligeant à veiller sur la santé du commissaire du peuple au Ravitaillement, A. Tsiouroupa, à son alimentation, à son repos, à ce qu'il parte à temps pour un établissement de cure et suive les prescriptions du médecin.

Dans une lettre adressée à Tsiouroupa, Vladimir Ilitch écrivait : « ... Vous avez une manière tout à fait impossible de traiter le bien public. »⁵² Par « bien public », Lénine sous-entendait la santé d'un travailleur indispensable. Insistant pour qu'un camarade subit un long traitement, Vladimir Ilitch disait qu'il fallait l'envoyer faire de grosses réparations.

50 *Recueil Lénine XX*, p. 354.

51 *Recueil Lénine XXIV*, p. 287.

52 *Recueil Lénine XXX*, p. 280.

C'est sur l'initiative de Lénine que fut créée la cantine du Conseil des Commissaires du Peuple. La famine sévissait dans le pays. Les dirigeants mangeaient à peine mieux que les autres. Il arriva une fois que le commissaire du peuple au Ravitaillement Tsiouroupa s'évanouit en cours de séance. Le médecin qu'on manda constata que l'évanouissement était dû à la sous-alimentation. Peu après Vladimir Ilitch me dit : « *Observez bien les camarades. Certains ont maigri au point qu'ils ont une mine tout à fait impossible. Tâchez d'organiser une cantine, d'abord pour une trentaine de personnes, et inscrivez-y les plus amaigris, les plus affamés.* » La cantine fut installée au Kremlin, dans le bâtiment dit du « Corps des chevaliers », et on y inscrivit tout d'abord 30 personnes « les plus décharnées ». Peu à peu, la cantine s'agrandit. Par la suite, elle fut rattachée à la Direction du service de la santé du Kremlin.

C'est également sur l'initiative de Lénine que fut créée la Commission médicale du Comité central. Il arrivait souvent que l'un ou l'autre des camarades se surmenait au point que le médecin se voyait obligé de lui ordonner un repos immédiat et un traitement. Dans ce cas, Vladimir Ilitch exigeait que ces prescriptions soient strictement suivies. Mais le camarade surmené se croyait irremplaçable, s'imaginait que s'il prenait des vacances, le travail serait compromis. Il négligeait les conseils des médecins et gaspillait ses forces et sa santé. Alors Lénine posait la question devant le Bureau politique et chargeait le secrétaire du Comité central de veiller à ce que la décision prise fût exécutée, c'est-à-dire que le malade prit son congé et se fit soigner. Mais il était généralement très difficile d'y arriver, les camarades se donnant à leur travail tout entiers, sans réserve ! Tout cela surchargeait énormément le Service administratif du Comité central. C'est alors que, sur l'initiative de Lénine, fut créée la Commission médicale du Comité central.

Lénine était un homme au cœur pur comme le cristal, un homme de principe, très exigeant envers lui-même. Nadejda Konstantinovna disait que même dans des questions strictement personnelles, il se demandait toujours : « *Qu'est-ce qu'en diront les ouvriers ?* »

Président du Conseil des Commissaires du Peuple, Lénine resta aussi simple et modeste qu'il l'avait été au temps de l'émigration. Sa vie privée ne fut jamais en opposition avec les idées qu'il professait, elle était en parfaite harmonie avec son activité sociale.

Vladimir Ilitch était très attaché à sa famille et témoignait une tendresse et une sollicitude infinies à Nadejda Konstantinovna, sa femme, et à Maria Ilinitchna, sa sœur. Lorsque Nadejda Konstantinovna était malade, Vladimir Ilitch surveillait lui-même son traitement. Parfois, pendant une séance du C.C.P., il me priait d'aller la voir, pour lui demander si elle n'avait besoin de rien et pour ne pas la déranger par des coups de sonnette, me remettait la clé de l'appartement.

Lénine appréciait beaucoup l'amitié et s'attachait aux gens. Mais jamais ce sentiment ne l'a empêché de rompre brusquement et définitivement avec celui qui avait trahi la cause de la classe ouvrière et dont les idées lui étaient devenues étrangères. C'est ainsi qu'il rompit avec Martov, son ami de jeunesse, avec [Plékhanov](#), Potressov et d'autres. Mais on aurait tort de croire que la chose lui fût facile. Ces ruptures lui causaient toujours beaucoup de peine.

Les travailleurs éprouvaient une affection sans bornes pour Lénine. L'attachement profond que nourrissait à son égard le peuple se manifestait de même dans les nombreuses lettres que lui adressaient les ouvriers et les paysans.

Les ouvriers de la fabrique de draps de Klinty écrivirent à Lénine, à la date du cinquième anniversaire de la Révolution d'Octobre, qu'ils avaient décidé de donner son nom à leur fabrique. Ils disaient :

« À l'occasion de cette fête nous t'adressons nos cordiales félicitations et un modeste cadeau fabriqué par nous. Nous serions heureux que toi, notre chef et guide, porte le complet que nous avons tissé de nos propres mains. Porte-le, Ilitch, avec bonheur, sache que nous sommes toujours avec toi.

*Les ouvriers de la fabrique Lénine de Klintzy, qui sont dévoués à la révolution et à toi.
Klintzy, le 3 novembre 1922. »*

Lénine répondit avec beaucoup de tact à cette lettre :

« Mes chers camarades !

*Je vous remercie de tout cœur pour vos félicitations et le cadeau. Je veux vous dire en secret qu'il ne faut pas m'envoyer de cadeaux. Je vous prie de faire savoir ce secret à tous les ouvriers.
Mes meilleurs remerciements, salutations et vœux.*

*Votre V. Oulianov (Lénine). »*⁵³

Au début de l'année 1919, Lénine » reçut le paysan Ivanov. Il sembla à celui-ci que dans le bureau de Lénine il faisait froid. Rentré chez lui après son voyage, Ivanov dans son rapport au comité exécutif de canton déclara que Lénine approuvait la politique du comité exécutif, leur envoyait son salut et ses cordiaux remerciements. Il ajouta que Lénine travaillait dans une pièce non chauffée. Alors le comité exécutif du canton de Milinovo (district de Soudogda, province de Vladimir) décida en février 1919 « d'envoyer au camarade Lénine un wagon de bois pris sur les ressources du comité exécutif, et, en cas de nécessité, faire installer un poêle de fer par le forgeron local. »⁵⁴

Cette lettre, comme nombre d'autres envoyées par les travailleurs, montrait non seulement l'affection que le peuple portait à Lénine, son guide, mais sa foi en lui, son attitude comme envers un être proche et cher.

Un travail intense, presque sans repos, le surmenage qui en avait résulté, les longues années d'émigration, ainsi que les conséquences de la blessure faite par une terroriste, minèrent la santé de Lénine. En décembre 1922 il eut une violente attaque de sa maladie. Mais même gravement atteint, il continua de travailler jusqu'aux limites des forces humaines. Cloué au lit dans son appartement du Kremlin, Vladimir Ilitch ne cessait de penser à la cause à laquelle il avait consacré sa vie entière.

* * *

53 V. Lénine, *Œuvres*, t. 33, p. 376 (éd. russe).

54 *Pravda*, 26 février 1919.