



**HAL**  
open science

## Les problèmes de la démocratie intra-entreprise

Jan Vláčil

► **To cite this version:**

Jan Vláčil. Les problèmes de la démocratie intra-entreprise : Cahiers du CEFRES N° 16f, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque. Cahiers du CEFRES, 2010, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque, 16f, pp.7. halshs-01164225

**HAL Id: halshs-01164225**

**<https://shs.hal.science/halshs-01164225>**

Submitted on 16 Jun 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Cahiers du CEFRES

N° 16f, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque  
Antoine Marès (Ed.)

---

Jan VLÁČIL

**Les problèmes de la démocratie intra-entreprise**

---

Référence électronique / electronic reference :

Jan Vláčil, « Les problèmes de la démocratie intra-entreprise », Cahiers du CEFRES. N° 16f, Emergence des pratiques démocratiques en République tchèque (ed. Antoine Marès).

Mis en ligne en / published on : août 2010 / august 2010

URL : [http://www.cefres.cz/pdf/c16f/vlacid\\_1999\\_democratie\\_entreprise.pdf](http://www.cefres.cz/pdf/c16f/vlacid_1999_democratie_entreprise.pdf)

Editeur / publisher : CEFRES USR 3138 CNRS-MAEE

<http://www.cefres.cz>

Ce document a été généré par l'éditeur.

© CEFRES USR 3138 CNRS-MAEE



## Les problèmes de la démocratie intra-entreprise

Jan Vláčil

Faculté d'administration publique de l'Ecole des hautes études économiques  
Prague, juin 1998

La consolidation du caractère démocratique de la société tchèque actuelle est associée à l'apparition d'une nouvelle culture politique. Sa formation, tout à la fois spontanée et soutenue idéologiquement - et donc son étude scientifique -, fait partie des devoirs civiques les plus sensibles.

L'expérience empirique, particulièrement répandue dans la théorie sociologique occidentale, et les récentes études tchèques - le travail de l'auteur de cet exposé inclus - montrent que le caractère de cette culture, qui s'exprime au niveau de toute la société, est également directement lié à sa formation au niveau local, ou régional, où il est ensuite influencé tant par l'action de l'administration locale que par les rapports qui semblent s'exercer au sein des entreprises, lesquelles codéterminent notablement la localité concernée.

Les rapports de travail, employeurs-employés ou industriels se traduisent tant au niveau sociétal, ou de branche - dans la représentation législative des intérêts des employés et employeurs -, qu'au niveau de l'entreprise - dans la position des uns par rapport aux autres et dans le comportement quotidien des subalternes et des supérieurs, des représentants syndicaux et de la direction, ou du propriétaire, etc. Ils plongent souvent leurs racines dans les traditions locales et de secteurs. Les normes qui virent à l'origine le jour dans l'industrie gagnent d'autres domaines de la vie, y compris ceux qui ressortissent à l'administration publique. (C'est pourquoi le terme industriel est employé aussi pour les rapports relevant du domaine des services, etc.)

Les rapports intra-entreprise sont un élément constitutif de la culture organisationnelle, qui apparaît de l'extérieur comme la "personnalité" spécifique de la firme, la distinguant, aux yeux de l'opinion, des acheteurs ou clients potentiels, ainsi que des organes administratifs et des différents mouvements civiques, de la concurrence, et, dans le cadre de l'entreprise, comme une forme spécifique d'intégration sociale et de cohésion du personnel, d'identification d'une partie considérable des employés à l'entreprise, de loyalisme vis-à-vis de la direction, ou du propriétaire, etc. Dans la sociologie du travail et de l'organisation et dans la théorie du management actuelles, la formation, l'utilisation ou la modification de la culture organisationnelle sont considérées comme les instruments les plus efficaces de gestion indirecte, d'influence de la motivation au travail, de stabilisation de la force de travail nécessaire, etc.

Le caractère de la culture organisationnelle d'une entreprise donnée - particulièrement son "fort" ou "faible" impact sur les rapports interpersonnels et sur le style de gestion - influence au moins en partie les points de vue et choix des personnes concernées. Les opinions sur la situation socio-économique de l'entreprise, l'habitude de certains modes de conduite des subalternes, ou, à l'inverse, de nombreuses revendications dans le domaine des conditions et de l'organisation du travail ou du style de gestion se retrouvent souvent dans les choix socio-politiques et les programmes de certains partis. Cet aspect qui relève du monde du travail apparaît souvent dans les sphères extérieures à ce

monde. La situation d'une entreprise peut ainsi notablement influencer l'opinion publique de la localité également dans de plus larges domaines. Le double rôle d'employé et de citoyen élève le salarié d'entreprise au rang de force politique non négligeable. Les cultures organisationnelle et politique représentent donc - ce que confirme la récente enquête de l'auteur - des sortes de vases communicants ou les deux faces d'une même médaille.

Dans les discussions politiques, socio-scientifiques ou médiatiques sur les choix à faire et les procédés à adopter pour approfondir la démocratie en République tchèque et pour développer une culture politique qui soit harmonisée à ce processus et en soit la condition, cette dimension de culture organisationnelle et politique n'est pas assez prise en compte et n'est donc pas appréciée à sa juste valeur. (L'idée, jusqu'ici dominante, d'une déconnexion entre vie publique et vie active dans le comportement des individus et des groupes est cependant elle-même la composante d'une certaine culture politique qui n'a pas encore disparu et qui est pour partie un héritage du passé.)

Toutes sortes d'hypothèses analogues, exprimées publiquement, qui apparaissent comme des évidences et sont en même temps implicitement idéologiques, peuvent - en résumant et, par conséquent, en simplifiant - caractériser la culture politique actuelle de notre société. Dans leurs allocutions, les membres éminents et dirigeants des partis politiques démocratiques confirment souvent le bon mot (d'origine française, semble-t-il) selon lequel le paradoxe ou l'ironie du libéralisme est le centralisme. Les polémiques sur le référendum ou la régionalisation peuvent en fournir un exemple. Bien que l'on puisse être d'accord avec la plupart des arguments contre, l'acharnement avec lequel ils sont ou furent jusqu'à récemment présentés à l'opinion donne une impression d'absolutisme éclairé. Ils rappellent désagréablement les convictions des dirigeants socialistes selon lesquelles le centre sait mieux que quiconque ce qui est le mieux pour le menu peuple - profane et politiquement incompetent. Cette idée, qui prend aujourd'hui une forme technocratique, s'exprime par exemple dans la déception de nombreux auteurs de la réforme économique qui constatent que la population ne se comporte pas conformément aux calculs économiques rationnels (présentés dans les manuels scolaires).

Pourtant, on voit se développer, au niveau sociétal, local et entrepreneurial, des tendances pluralistes et - plus lentement, semble-t-il - émerger une certaine tolérance vis-à-vis des opinions différentes. La liberté d'expression et d'association, l'institutionnalisation des groupements d'intérêts les plus divers, l'action des différents moyens de communication, etc., limitent pour le moment assez efficacement tout danger potentiel lié à des penchants autoritaires. On peut même aller jusqu'à poser - ce que fit déjà l'auteur de cet exposé, bientôt suivi de certains chercheurs étrangers - l'hypothèse d'une mentalité peu conflictuelle, plutôt consensuelle, qui codéterminerait historiquement la culture politique tchèque. (Il devient ainsi possible d'expliquer, à conditions socio-économiques équivalentes, le taux très bas de grèves que connaît la République tchèque par rapport à des pays comparables.)

Les problèmes de démocratie intra-entreprise actuels, étroitement liés à des attitudes technocratico-centralisées, doivent être perçus d'un point de vue historique. L'un des rares succès idéologiques du régime socialiste est d'être parvenu à extirper de la mémoire collective tchèque (pour paraphraser les auteurs français) certains souvenirs du passé concernant le capitalisme d'avant-guerre. Dont, entre autres - étant donné le thème de cet exposé, je dirai surtout - le fait que la Tchécoslovaquie fit partie des trois premiers pays qui légalisèrent le système (selon la terminologie actuelle) de double représentation des intérêts des employés. À côté des syndicats nationaux, ou de branches, existaient les conseils d'entreprise, plus soucieux de la situation spécifique de la firme concernée. Leur rôle de médiateur leur valut le respect de nombreux entrepreneurs et - ce qui est tout à fait

symptomatique - d'être âprement critiqués par le Parti communiste tchécoslovaque (PCT) d'alors.

Ces conseils fonctionnèrent sur une base légale même dans les débuts du socialisme. Mais leur action devint de plus en plus formelle, jusqu'à leur absorption par le "levier translatif" bureaucraté du PCT - le Mouvement syndical révolutionnaire (MSR) unifié. La plupart des tentatives de réforme économique passées - que la structure du pouvoir d'alors condamnait par avance à l'échec - défendaient l'idée de leur rétablissement, arguant qu'une "participation accrue des travailleurs à la conduite" des affaires, laquelle fait partie des principales "priorités du socialisme", serait pour l'économie d'une efficacité incontestable. Ils sont de la même façon évoqués dans les débuts de la construction de l'Etat démocratique, mais trop souvent rejetés, dans l'atmosphère si émotionnelle de cette période, précisément par ceux qui contribuèrent, sous le régime précédent, à les discréditer. Actuellement, ni l'ordre juridique ni les employés des entreprises tchèques, qui ne les appellent pas de leurs vœux, n'envisagent leur reconstitution. Dans certains cas, jusqu'ici exceptionnels, ils sont réclamés par l'équipe dirigeante de sociétés étrangères installées sur notre territoire. Cependant, avec l'éventuelle entrée de la République tchèque dans l'Union européenne et avec l'acceptation progressive des normes ouest-européennes dans le domaine des rapports industriels, ce problème redevient d'actualité. (Il conviendrait donc, en sociologie du management et dans les discussions moins spécialisées sur la démocratisation, d'aborder plus souvent, et en prenant une avance théorique nécessaire, ce sujet, qui est une question de modèle alternatif.)

Le seul organe de défense des intérêts des employés et de leur participation à la conduite de l'entreprise étaient donc chez nous (à la différence de l'ex-RDA même, où les conseils d'entreprise continuèrent de fonctionner), et sont encore, les syndicats. Leur position de négociateur et leurs possibilités d'action sont limitées par le sentiment de doute qui prévaut quant à leur nécessité. Les syndicats sont - selon les résultats des enquêtes - très souvent considérés comme de simples "vestiges du socialisme". Dans les entreprises, les succès des organisations syndicales sont "récupérés" par des non-membres, l'augmentation de la mobilité dans le travail entraîne la dissolution de nombre d'entre elles. La mutilation législative de leur pouvoir est contemporaine de l'individualisme idéologiquement programmé et grandissant dans les faits. La répugnance vis-à-vis des actions collectives, le rejet des avantages sociaux jadis acquis au profit d'une augmentation des salaires individuels, la capacité de s'imposer, etc., ne caractérisent toutefois pas tous les employés, ce qu'oublie - c'est symptomatique - la rhétorique néolibérale. Nombre de travailleurs continuent de privilégier les loisirs d'entreprise et autres services sociaux, demandent une protection institutionnalisée, par exemple une aide juridique, etc. Le fort désintérêt pour la participation (voire pour les actions des employés, dont le principe même est rejeté par les politiques libéralistes) se transforme souvent - surtout aujourd'hui, avec les craintes de perdre son emploi, la baisse des revenus, la mauvaise réorganisation du travail ou la déqualification - en une augmentation d'activité, soit sous forme d'un intéressement individuel aux résultats de la firme, soit sous forme d'un soutien massif aux revendications syndicales.

Cette situation apparaît le plus nettement dans les entreprises tchèques à participation et direction étrangères. C'est là surtout que prévaut l'idée erronée selon laquelle les syndicats sont rejetés en bloc par les entrepreneurs extérieurs. Les syndicalistes prennent fréquemment les devants et dissolvent eux-mêmes leur organisation, pour ne pas décourager un investisseur potentiel. Lequel est, s'il a connu de mauvaises expériences avec les syndicats dans son propre pays, souvent satisfait. Mais, souvent aussi, il est dérouteré par l'absence de tout partenaire social, auquel il est habitué ou que la législation de son pays lui

impose. Les employés tchèques sont eux fréquemment étonnés de voir un propriétaire ou un directeur étranger demander la constitution d'une organisation syndicale ou d'un conseil d'entreprise.

Bien qu'aujourd'hui le besoin de fonder d'autres organes de participation ne se fasse pas particulièrement sentir, l'évolution ultérieure pourra être marquée par les arguments actuels pour ou contre une plus grande démocratisation de la vie active. Selon une opinion majoritaire à ce jour, "la démocratie s'arrête au portail de l'entreprise". Le transfert des usages de la vie publique dans la sphère économique limite l'application des droits de propriété et "suboptimalise" les décisions des dirigeants. Il réduit la discipline de travail - déjà problématique, du fait de cette conviction si généralement répandue et fréquemment erronée - et la compétitivité de l'entreprise. Il menace l'existence de l'employé lui-même. Une participation proposée par "les hautes sphères" suscite méfiance des travailleurs ordinaires, crainte d'un double jeu de la direction, de devoir remplir ses tâches et de porter la responsabilité du devenir de l'entreprise, etc. (Le besoin supposé d'exprimer et de faire valoir les intérêts des employés est ainsi étouffé par le poids des usages, la passivité.)

Les arguments idéologiques contre la démocratie intra-entreprise deviennent réalité dans la pratique d'un grand nombre d'employeurs. Dans les petites sociétés, les propriétaires proposent - ce qui est illégal, mais efficace - au personnel une augmentation de salaire s'il s'engage à ne pas fonder d'organisation syndicale. Les contrats individuels rongent de toute façon une solidarité déjà déclinante. L'équipe dirigeante des moyennes entreprises offre aux travailleurs, dans le cadre d'un plan de carrière personnel interne, des avantages sociaux supérieurs à ceux que les syndicats étaient parvenus à obtenir dans le cadre des négociations collectives. Cette tactique les affaiblit et place la direction en position de force dans les négociations. Les ardents défenseurs des droits des employés sont dans la plupart des cas plus tolérés que soutenus par le personnel. Les dirigeants syndicaux ne sont pas assurés, lorsqu'ils envisagent de faire pression, du soutien de la base. La crainte de perdre son emploi - nombre d'enquêtes récentes le montrent - décourage les velléités d'action.

L'argument inverse, encore minoritaire, part du principe que l'obtention des droits civiques que sont la liberté d'expression, d'association et de défense des intérêts collectifs ne peut laisser sur la touche un tiers de la vie des travailleurs. Ces deux types d'arguments expriment des tendances socio-politiques différentes. Cependant que la volonté de démocratie intra-entreprise a ses racines dans les mouvements chrétiens sociaux et sociaux-démocrates, l'opposition à la participation peut trouver sa source dans les traditions tant libérales que paternalistes (ou, au sens francophone, étatistes).

Les dirigeants de conviction libérale considèrent généralement les syndicats comme une barrière, un "frein" au développement économique, les paternalistes comme un "mal" institutionnel nécessaire. Les premiers pensent que la défense des droits des employés relève de contrats individuels surannés, les seconds que cette tâche revient à l'Etat de droit, non aux syndicats. De la même façon, aux yeux des libéraux, c'est l'employeur qui doit choisir d'offrir des avantages sociaux; c'est l'Etat, ou l'environnement familial, selon les paternalistes. Une partie des libéraux juge les syndicats peu sagaces et se plaint de l'absence de partenaires sociaux, une autre partie - tout comme les paternalistes - juge au contraire leurs revendications maximalistes et irréalisables.

Les libéraux favorables au travail d'équipe admettent la participation, la refusent ceux qui sont certains d'être irremplaçables. (Le même problème se pose - qui est bien connu de la sociologie de l'organisation - pour les décisions collectives et la délégation des compétences.) Les paternalistes ne reconnaissent habituellement la participation qu'au

niveau de la *Mitsprache* (selon la classification allemande), c'est-à-dire de la possibilité de s'exprimer sur les problèmes rencontrés sur le lieu de travail, et la refusent si elle devient *Mitbestimmung*, c'est-à-dire véritable participation aux décisions avec éventuel droit de veto sur les dispositions de la direction. Certains d'entre eux l'excluent en arguant du manque de compétences de l'employé ordinaire. Les libéraux refusent la démocratie intra-entreprise du fait de positions thatchériennes; quant aux étatistes, ils ne s'expriment tout simplement pas sur ce sujet. (Les tendances socio-politiques et professionnelles des équipes dirigeantes tchèques sont donc très nuancées. D'un point de vue socio-psychologique et tout à fait pratique, les différences de conception et de localisation du contrôle, telles les activités personnelles ou la sujétion aux pressions extérieures, sont importantes.)

Les échelles de valeur des ouvriers sont - les précédentes études de l'auteur le montrent - aux antipodes de celles des directeurs. Mais aucune de ces tendances antinomiques n'est tout à fait cohérente. (Les dirigeants refusent l'intervention de l'Etat dans la conduite de "leur" entreprise et, parallèlement, réclament une aide de l'Etat à l'exportation, une protection face à la concurrence, etc. Les ouvriers regrettent leur ancienne sécurité et leurs ex-avantages sociaux, ce qui ne les empêche pas de préférer un système méritocratique de gratification, ...) La contamination des uns et des autres par l'opinion inverse est sans doute la conséquence de la situation sociale actuelle, en mutation et aux prises avec des contradictions internes. (Elle ne doit donc pas être comprise - ce que font certains collègues - uniquement comme l'expression d'une prétendue schizophrénie post-socialiste.) L'incohérence de ces opinions est certes dénuée de toute logique, mais elle facilite la négociation et les concessions de part et d'autre. (Les directeurs s'allient aux travailleurs ordinaires pour s'opposer aux dispositions gouvernementales, aux propriétaires étrangers, aux mouvements civiques, etc.) Cette dissonance cognitive, que l'avenir dissipera probablement, aboutira sans doute à la cristallisation de tout autres rapports industriels, ou de cultures organisationnelles différentes. (L'auteur a déjà publié des réflexions sur certains embryons de rapports post-industriels dans les entreprises tchèques.)

Tandis que récemment encore les dirigeants d'entreprise se plaignaient surtout du manque de moyens pour investir dans le renouvellement d'un équipement technique jugé obsolète et "digne du musée", ou d'une législation peu propice à l'entreprise, leur principal souci actuel est de trouver des "ressources humaines" suffisamment qualifiées et motivées. (Sous l'influence des cours de management suivis, la plupart des directeurs de formation technique s'intéressent à la sociologie, y compris à celle des anciennes *Human Relations* récemment redécouvertes.) Ils s'attachent à renforcer des postes de travail jusqu'ici sous-estimés (ils rétablissent, par exemple, les emplois de psychologues ou de sociologues d'entreprise). Se profile ainsi une certaine réorientation professionnelle, qui va essentiellement des changements techniques, technologiques ou de produits aux transformations organisationnelles, souvent financièrement moins lourdes. Les exigences en matière de gestion des individus s'associent aux nécessités d'une bonne connaissance commerciale du marché et de la clientèle - donc, à nouveau, des mécanismes socio-psychologiques du comportement. L'importance accordée au facteur humain entraînera un affaiblissement des attitudes autoritaires et autoritaristes envers les subalternes, lesquelles proviennent soit d'anciens usages, soit d'une incertitude due à la nouveauté de la situation. (Le danger de féodalisation des rapports employeurs-employés ou de minitotalitarisme d'entreprise dans un capitalisme à la Manchester, évoqué par des collègues occidentaux, ne représente pas, selon les dernières études, une menace chez nous.)

Les expériences reprises des entreprises ouest-européennes, la constitution de coalitions d'intérêts (même si elles reposent bien souvent sur une image de l'ennemi créée de toutes pièces), l'apparition d'un embryon de partenariat social (même s'il est naturellement

antagoniste, souvent temporaire et purement pragmatique, etc.) contribuent à modifier progressivement la situation sociale dans les entreprises tchèques. Les tendances à la conciliation sociale, qui sont conditionnées par la situation et peut-être aussi par les dispositions mentales, engendrent une plus grande tolérance à l'égard des opinions différentes et autorisent donc une résolution pacifique des problèmes communs. (Être capable d'accepter le rôle de l'autre - état d'esprit connu des sociologues -, être disposé à comprendre et à respecter les points de vue divergents, être prêt à faire la distinction entre les conflits naturels de rôles et les obligations des protagonistes, savoir ne pas transformer les devoirs attachés à la représentation des intérêts en hostilité de personnes, etc, sont des dispositions d'esprit que l'on retrouve par exemple dans de nombreuses négociations entre direction et syndicats.)

Les changements dans les relations interpersonnelles peuvent déboucher sur une nouvelle culture organisationnelle - plus participative - et sur des rapports industriels d'une plus grande congruence politique et économique - plus démocratiques. L'utilisation, par l'équipe dirigeante, de la culture organisationnelle dans le but d'améliorer à la fois l'image de marque de la firme et la cohésion de son personnel peut de son côté entraîner et en même temps renforcer la démocratisation au sein de la vie de l'entreprise. Les problèmes de la démocratie d'entreprise ne sont certes résolus ni dans les firmes tchèques ni au niveau de la société, mais ses perspectives ne sont pas (bien que la situation actuelle incite plutôt au pessimisme) ni forcément ni exclusivement sombres.

*Traduit du tchèque par Carole Formanek*